

O FORMATO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA EM ESCOLAS BRASILEIRAS E PORTUGUESAS

Rosilania MACEDO-SILVA¹

417

RESUMO: O artigo compõe o estado da arte da dissertação Globalização e Gestão Escolar no Brasil e em Portugal, desenvolvida no âmbito do mestrado em Ciências da Educação na área de Administração e Políticas Educativas, na Universidade de Aveiro/Portugal. Objetivou-se em analisar e comparar textos legais vigentes homologados no Brasil e em Portugal, que tratem da gestão escolar. As referências bibliográficas consultadas apresentam uma gestão democrática regulada e regulamentada pelo governo central, bem como, os países apresentam a descentralização, participação e autonomia como características comuns para o desenvolvimento da gestão democrática nas escolas.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão. Democracia. Gestão democrática. Descentralização. Participação. Autonomia.

Introdução

No processo de globalização a gestão em maneira geral, é entendida como aspecto essencial (ALMEIDA, 2006) como fórmula para o sucesso, tornando-se o “carro chefe” dos órgãos e instituições públicos (KRAWCZYK, 2002).

A inclusão da escola pública neste processo causou modificações na configuração nas decisões escolares. Uma delas é a descentralização do mando do diretor/gestor escolar para a colegialidade escolar. Esta modificação denominou-se gestão: democrática, compartilhada ou participativa. Neste trabalho, optaremos por **gestão democrática** tanto no caso Brasileiro como em Portugal. Em determinados momentos possamos utilizar as outras denominações. Isto se fará quando do apoio em autores que optam pelas referidas nomenclaturas.

Aqui discutiremos sobre a origem e conceito de gestão, democracia e gestão democrática. Também verificaremos o aspecto comum que constitui o modelo da gestão democrática nas escolas

Gestão e democracia – breve discussão

¹ Doutoranda em Educação. UA - Universidade de Aveiro, Portugal. Inspetora educacional no sistema educacional de Alagoas. Maceió – AL – Brasil. 57055-055 - rosilaniamacedo@hotmail.com.

1. De onde vem a gestão?

Etimologicamente gestão advém o verbo latim: gero, gessi, gestum, gerere. Significa levar, carregar, chamar a si, executar e gerar. Vem sendo empregada mais veementemente desde o mesmo período em que surgiu a globalização, 1980/90. Antes desta data, a organização da instituição escolar acompanhava a lógica da Ciência da Administração, sendo denominada direção ou administração, nem sempre observando suas diferenças e atribuições.

No contexto da evolução do termo (gestão), pode ser considerada nova se partirmos da compreensão de que é derivada da administração, uma vez que esta é compreendida como “o conceito mais geral e abrangente” (AFONSO, 1994, p.35). Este último muito empregado quando da laicização da escola efetivada pela responsabilização do Estado sobre a educação, na figura do diretor ou administrador² (reitor no caso de Portugal). Estes deveriam possuir aptidões individuais necessárias para administrarem o financeiro, o material e o pessoal.

2. Gestão e direção

Estas funções individualizadas conforme aptidão (física e habilidade) assemelhavam-se à ciência da administração às concepções de Frederick Taylor no início do século passado que, objetivava “procedimentos que aumentasse a eficiência” da empresa (COSTA, 1996, p.26). Ao contrário desta concepção, em meado daquele século, o anseio social era por um enfoque no trabalho não mais individualizado. Esta concepção originou-se de Henri Fayol que compreendia o trabalho numa visão coletivizada, no envolvimento de todos como um corpo (COSTA, 1996). Nesta perspectiva surge a sigla POSDCORB³, criada por Gulik (1973), e é destacado por Lima (1988, p.160) como o surgimento da direção e gestão, portanto, clarificou as suas as funções, sendo elas “[...] efetivamente distintas e representam diferentes funções administrativas abrangidas pelo conceito mais amplo de administração”. Tendo a consciência de que direção e gestão não se tratam da mesma finalidade, compreender-se-á melhor o discernimento deste trabalho que se prolongará nas discussões sobre esta última. Neste intuito, buscamos Formosinho (1988, p.82) que também esclarece a direção e gestão como partes da administração e afirma que direção refere-se “[...]”

² CF mais detalhe em Afonso (1994), cuja realidade portuguesa pode ser lida como brasileira.

³ CF sobre a sigla em Formosinho, (1988), Afonso, (1994) e Costa, (1996).

predominantemente à formulação de políticas e estratégias ou à sua adaptação. A gestão refere-se, sobretudo à implementação dessas políticas e estratégias”.

Notemos que a direção é mais abrangente e está para as atribuições no âmbito mais político no qual se definem as políticas e as orientações que devem ser desenvolvidas pela gestão. Deste modo, a gestão compõe a parte do fazer, executar o definido pela direção. A gestão, portanto, compõe a parte técnica das atividades de uma instituição (LIMA, 1988). Segundo Dalbério (2008, p.3), a gestão é o “[...] entendimento de comunicação pelo envolvimento coletivo, por meio do discurso e do diálogo”. Diante disto, a gestão, técnica da administração, é facultada à democracia.

3. De onde vem a democracia?

O tema democracia é objeto de debate e de tentativas de seu exercício na sociedade desde a antiguidade. Aprendemos logo cedo na escola que ela deu seus primeiros passos em Atenas. Concedia ao cidadão⁴ ateniense participação nas decisões do governo. É definida etimologicamente como **demo** = povo e **kratos** = poder, resultando em **poder do povo**.

A democracia, como plano de governo estatal, passa a ser redescoberta como forma de organização de trabalho por Elton Mayo a partir da visão do ser humano como um sujeito social, participativo, grupal e emotivo (COSTA, 1996). Os estudos de Mayo (1972) e os demais que o sucederam “[...] mostraram a importância do *factor humano* nas organizações relativizando assim, a ideia de que era possível uma racionalidade da gestão baseada na *organização científica do trabalho*”, ressalta Barroso (2003a, p.57). A partir daí iniciam-se discussões sobre trabalhos compartilhados, desenvolvidos através de cooperação mútua, considerando a participação de todos sem perder de vista os fatores sociais e psicológicos relacionados ao ser humano.

A democracia é uma “[...] organização política que reconhece a cada sujeito como membro da comunidade, o direito de participar da direção e da gestão dos assuntos públicos”, considera Dalbério (2008, p.3). Este conceito consonante a muitos outros é o que se espera entender e vivenciar em sociedade. No entanto, Lima (2005, p.5) compreende democracia como conceito que possui várias práticas e “[...] faz parte de um movimento ideológico que distorce as ideias quando afirma que todos são iguais na defesa dos direitos democráticos, parecendo existir um único conjunto de homens e

⁴ Lembremos que a concepção de cidadão ateniense envolvia apenas aqueles que tinham poder econômico privilegiado e excluía as mulheres.

de defesa dos direitos democráticos”, não existindo separações políticas e concepções de governos senão o democrático. Isto nos faz pensar na existência de muitas interpretações e objetivos na/para a gestão democrática. Sobre este tema segue-se este estudo.

A gestão democrática – os olhares e conceitos

As ideias democráticas aplicadas à empresa foram repensadas à escola. A gestão democrática com origem na teoria das relações humanas visa valorizar pessoas e grupos de forma que vivam harmoniosa e consensualmente regidas por fenômenos de cooperação e de participação (COSTA, 1996). Ainda assim a gestão democrática recebe conotações diferenciadas, considerando a sua complexa interpretação e o posicionamento que o termo predominantemente político pode dar. Mesmo à “[...] luz da teoria organizacional e administrativa a expressão gestão democrática é ambígua” (LIMA, 1991, p.259) e o autor ainda ressalta que isto se agrava “[...] uma vez que o elemento democrático é associado predominantemente ao âmbito da execução e não ao âmbito da direção”.

A expressão gestão democrática é por “[...] natureza plurissignificativa, seja ao nível das representações sociais e dos discursos de todo o tipo (político, administrativo, pedagógico, e até mesmo académico), seja ao nível das práticas,” nos lembra Lima (1991, p.259). Em outro trabalho, Lima (1996) levanta inúmeros conceitos e entendimentos de professores acerca do tema, confirmando o quanto o assunto pode ser diversificado, permitindo confrontos e discussões.

É neste campo de confrontos sobre gestão democrática nas escolas que as discussões entre os teóricos portugueses e brasileiros se alargam. É por isso que (BARROSO, 2004) afirma que há aqueles que a vêem com o olhar intrinsecamente administrativo e os que a vêem sob um olhar mais político. O fato é que a gestão democrática, além de ser um direito/dever preceituado em leis de bases do sistema educativo dos dois países, assim como a globalização, causa interpretações das mais diversas quanto aos seus efeitos e propósitos na escola. Por isso, o seu caráter polissêmico e ambíguo.

Sob o ponto de vista das teorias da administração geral, Barroso (2003b, p.5) entende a gestão democrática/participada como “[...] conjunto de princípios e processos que defendem e permitem o envolvimento regular e significativo dos trabalhadores na

tomada de decisão” e Dalbério (2008, p.4) compreende-a como participação popular sendo capaz de superar a “[...] tutela do poder estatal e de aprender a reivindicar, planejar decidir, cobrar e acompanhar ações concretas em benefício da comunidade escolar”. No entanto, Krawczyk (1999, p.119) considera a gestão escolar democrática modelo que

[...] faz questão de propor a construção de instituições autônomas com capacidade de tomar decisões, elaborar projetos institucionais vinculados às necessidades e aos interesses de sua comunidade, administrar de forma adequada os recursos materiais e escolher as estratégias que lhe permitam chegar aos resultados desejados e que, em seguida, serão avaliados pelas autoridades centrais.

Notemos que a gestão democrática assume aspectos mais complexos e abrangentes, podendo ser uma dimensão técnica utilizada como “panacéia para todos os problemas da escola”, ou, o “[...] fortalecimento e a integração do sistema educacional através da interdependência não só entre saberes pedagógicos, gerenciais e sociais, como também entre práticas de aula, de direção, de supervisão, de avaliação e de governo.” (KRAWCZYK, 2002, p.51-52). Assim apesar das problemáticas, “[...] pode ser espaço privilegiado entre Estado e sociedade civil” para debates e melhoramentos da escola (KRAWCZYK, 1999, p.117).

Por fim, Lima (1988, p.160) entende que a “[...] direção é que é democrática, ou não, sendo a gestão uma função predominantemente técnica, de execução” e que ela dependente de diversos fatores. Mas, quanto à sua aplicação por imposição legal, este autor não concorda ser possível. Formosinho (1988, p.83) acompanha este pensamento ressaltando que a “*expressão* ‘gestão democrática’ pode também sugerir uma gestão autoritária nem permissiva (*laissez faire*)”, pois o sentido é subsidiário. Enfim a gestão democrática assume caráter polissêmico e plurifacetado não só no conceito, mas também no desenvolvimento, portanto, atrevemo-nos em concebê-la como modelo de prática escolar legalizada em lei universalmente padronizado em aspectos comuns.

Aspectos comuns da gestão democrática

A gestão democrática é constante na maioria das reformas dos sistemas de ensino e legitimada no arcabouço legal dos países. Neste contexto Krawczyk (2002, p.46) afirma que a “[...] preocupação das reformas do país sobre a indução externa centra-se nas dimensões” política, financeira e técnica. Segundo a autora, as três compreendem de alguma forma a gestão das escolas, mas é na técnica onde a gestão é

destacada como fator primordial na qual os atores que a compõem são responsáveis pela resolução dos problemas. Esta política homogeneiza-se nos aspectos da descentralização, participação e autonomia, apregoados veementemente pelos organismos internacionais na década de 1990 (ALVAREZ, 1995). A busca/implantação destes aspectos proporciona um modelo universal de escola.

1. Descentralização

Compreende-se a descentralização na educação como medida de regulação central em transferir competências que lhe são próprias para federações menores do Estado como para as “[...] regiões autônomas ou municipais, de modo a que sejam estas a administrar as escolas sob a sua dependência.” (ALVAREZ, 1995, p.42). Assim, estes delegam poderes a outros órgãos, estes às escolas e estas aos envolvidos.

No discurso oficial a descentralização denota oportunidade para órgãos, principalmente, escolas desenvolverem com liberdade a condução dos processos educativos (administrativos, financeiros e pedagógicos) conforme realidade local e entendimento dos envolvidos (KRAWCZYK, 2005; LIMA, 2007).

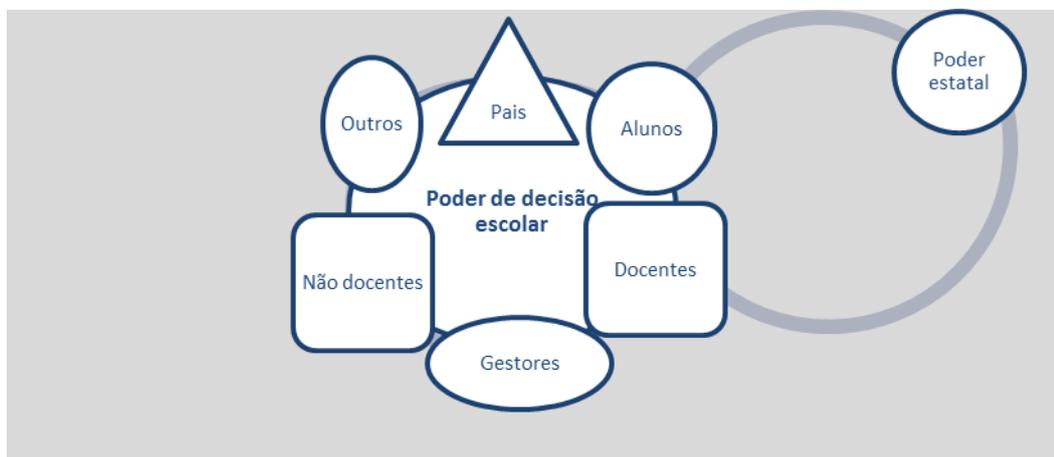
Os estudos acerca do assunto deflagram outra realidade. A descentralização configura-se “na omissão do poder público”, nas palavras de Krawczyk (2005, p.801) “[...] assim o governo consubstancia a mudança do teor da participação pela co-responsabilização” dos indivíduos (KRAWCZYK; VIEIRA, 2006, p.676). Neste sentido (BALL, 2004; BALL; YOUDELL, 2007) compreendem que está em jogo um processo legal de privatização da escola pública, relegando-a às empresas privadas.

Se as intenções não são as apontadas por (BALL, 2004; BALL; YOUDELL, 2007) por qual razão a gestão democrática “[...] ainda está no campo da concentração e da centralização do poder executivo?” (LIMA, 2009, p.241). Por que os estudos de Krawczyk e Vieira, (2006, p.680) afirmam que as análises demonstram “[...] forte centralização do governo nacional, por meio de funções normativas e avaliativas e ainda que a descentralização se limitasse à desconcentração”? Essas medidas estariam ligadas ao querer de uma descentralização autônoma em prol absoluto a favor da escola sob o apoio técnico e financeiro do governo, ou a descentralização estaria sob a intenção da desresponsabilização do governo acerca dos referidos apoios? A certeza que temos é que a descentralização é ferramenta ainda muito importante na escola e que ela vai depender da condução dada, ou seja, os objetivos a serem alcançados pela escola dependerão também dos próprios atores em cena.

2. Participação

Este aspecto em geral tem conceito relacionado à partilha do poder de decisão entre os atores que a integra. A sua dinâmica conota um conceito muito mais complexo e polifacetado e é entendida ainda como o “[...] instrumento chave e simultaneamente um dos valores centrais da realização do princípio democrático.” (LIMA, 1991, p.180). Para Alves (1991, p.158) a participação é um “processo (consensual e conflictual)” que sacrifica “os objectivos e os interesses singulares e pessoais, e a liberdade e autonomia individual”. Talvez seja por isso que Lima (1991, p.119) compreenda que a participação pode ser acatada ou não pelos atores escolares e que isto, conforme o seu entendimento, pode exigir a “mesma coragem ou o mesmo oportunismo, o mesmo sentido revolucionário ou a mesma orientação conservadora”. No caso da participação ser acatada pelos partícipes da escola, considera-se a definição de (FORMOSINHO, 1988, p.83) que a ver como “[...] necessidade da escola se integrar na comunidade em que se insere [...] De modo a proporcionar uma correta adaptação às realidades”. Sendo assim a figura 1 procura demonstrar a idealização da participação na partilha do poder escolar.

Figura 1-Representação idealizada da participação escolar



Fonte: Elaboração própria.

Note-se que o **poder de decisão escolar** é o centro da questão a ser partilhada por todos envolvidos. Ele é mediado pelo poder central que se coloca distante, mas está disponível para fornecer os subsídios necessários para a escola funcionar. Note-se ainda que os participantes convivem em harmonia mesmo com formato específico de

formação, de consciência técnica e política, sem haver um ser superior nas tomadas de decisões.

A participação é preceito constitucional (FORMOSINHO, 1988; LIMA, 1988, 1991). Aspecto nuclear desde a Constituição da República portuguesa de 1976, tendo sido propostas de diversos partidos políticos à época como quando da revisão em 1982 (LIMA, 1988, 1991). No caso brasileiro a participação também se apresenta, sendo escrita diversas vezes na Constituição de 1988 e nos normativos que dela derivaram. Assim, ela não pode estar sujeita apenas aos “[...] princípios normativos consagrados – o estudo da participação praticada é indispensável de um ponto de vista sociológico”, é o que entende Lima (1991, p.119).

É nesta visão que se pode proporcionar a desburocratização legal em que a participação está formatada (KRAWCZYK; VIEIRA, 2006, p.677). Pois, assim como a descentralização “é controlada pelo poder estatal, inspirada na circulação internacional” tendo os “olhos na organização empresarial e gestão privada.” (LIMA, 2009, p.235). Neste sentido, a dinâmica da participação enquanto gestão democrática parece tomar outra configuração (ver figura 2), estando o poder central no domínio total da escola e os partícipes com direitos e ações diferenciados.

Figura 2- Representação vivenciada da participação e da autonomia escolar



Fonte: Elaboração própria.

A *instituição de normas e práticas para que haja a promoção de uma gestão participativa e a cultura democrática* que defende e se refere Barroso (2004) parece não ser suficiente, pois, o que se percebe é o “suplantar do ethos acadêmico e pedagógico” que desvincula o “governo democrático, colegial e participativo a um ambiente comercial e cultural de empresa.” (LIMA, 2009, p.241). Ao que parece a participação

escolar está sendo utilizada ou manipulada a um envolvimento escolar de maneira a assumir responsabilidades que não deveria lhe pertencer.

3. Autonomia

Finalmente apresentamos o último aspecto da gestão democrática, a autonomia. O conceito de autonomia, assim como o da participação, diz respeito à própria escola. Entende-se que uma escola, “[...] regra geral possui autonomia quando é capaz de tomar decisões em independência de critérios sobre certos aspectos do currículo, do pessoal ou do orçamento que recebe da administração central e regional.” (ALVAREZ, 1995, p.42). É compreendida como um campo de forças onde “[...] confrontam e equilibram diferentes detentores de influência (externa e interna) dos quais se destacam: o governo, a administração, professores, alunos, e outros membros da sociedade local”. (BARROSO, 2004, p.177).

Na concepção de Krawczyk (1999, p.120), a gestão autônoma: primeiro, está isenta da intervenção e do controle do poder político, sendo dirigida pela consciência individual ou da instituição; segundo, considera a participação coletiva dos diferentes atores educativos nos processos de planejamento e na avaliação do funcionamento da escola.

Ela é um conceito construído social e politicamente pela interação dos diferentes atores organizacionais, numa determinada escola (BARROSO, 2004). Lima (2007), da mesma forma, compreende que a autonomia venha adquirindo novos significados rompendo com a sua historicidade como teoria da democracia.

A autonomia é intrinsecamente ligada à democracia, pois “sem autonomia, a democracia não passa de ideologia” (BARROSO, 2004, p.177), assim, nos dois primeiros aspectos acima discutidos, a autonomia também não ocorre em moldes desejosos conforme a sua conotação impõe. Ela ainda parece ser uma ficção a ser vivenciada nas escolas, pois não é dado aos “[...] atores e aos seus órgãos de governo uma efectiva capacidade de definirem normas, regerem e tomarem decisão.” (BARROSO, 2004, p.50). Por isso, ela está muito mais calcada na retórica e na legalização do governo central (LIMA, 2007).

Percebe-se diversas críticas à autonomia, sobretudo, acerca dos riscos que ela denota sobre a escola. Formosinho (2000) aponta cinco riscos: da miséria (desresponsabilização do governo), localismo (preocupações locais), incompetência (dos agentes da escola), corporativismo (interesses de um grupo) e desigualdade

(recursos diferenciados). Diante disto, a autonomia é vista sob duas perspectivas sob o olhar de Barroso (Quadro 1).

Quadro 1 - Perspectivas sobre autonomia escolar

Perspectiva política	Perspectiva administrativa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tentativa do Estado e melhorar a equidade, qualidade e eficácia da prestação do serviço público; ▪ Libertação das escolas da burocracia; <p>OU</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recomposição e controle estatal; ▪ Lógica de privatização; ▪ Modelos globalizados e neoliberais. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análise das legislações e regulação sob o domínio governamental; ▪ Governos desvirtuam o sentido da autonomia; ▪ Mecanismos de controle estatal.

Fonte: Barroso (2004, p.166).

Formosinho e Machado (2000, p.187) sugerem “[...] aproveitar esta oportunidade política de entrega do poder e da responsabilidade da administração central aos contextos locais e às escolas para alicerçar práticas e tendências autónomas”. Esta pode ser uma atitude plausível em busca da tão falada caracterização própria, como uma contrapartida à suposta homogeneização da configuração da gestão democrática globalizada e legalizada nos dois países e que pelo que se nota, caminha-se a direções diferenciadas ao objetivo puramente pedagógico e do ensino.

Conclusão

Como vimos, há certa homogeneização nas políticas dos governos executivos no intuito de estabelecer controle na dinâmica das escolas. A gestão democrática escolar vem assumindo ao longo dos anos um formato mais igual do que diferente entre os países. A gestão democrática nos dois países assume características padronizadas, tendo como base a figura de um gestor e de órgãos colegiados, tendo como princípios da descentralização, a participação e autonomia.

Desta maneira, concluímos com o entendimento de que os países trazem no bojo da gestão escolar, o homogêneo objetivo da igualmente explícito nos discursos e em grandes expressões de estudiosos que é a busca da qualidade do ensino, que muitas vezes, vem atrelado ao financeiro já que os princípios têm como maior meta a governação e sustentabilidade da unidade de ensino. E este objetivo segundo Krawczyk

(2002, p.52) “proporciona a perda do carácter educativo da gestão escolar.” E neste sentido, a relação da participação das famílias na escola estaria sob a concepção do poder de decisão regido pelo prisma de uma relação de cliente. Como disse Formosinho (2000) a inversão dessa história é possível ser feita, basta nos perceber capazes de utilizar a oportunidade de estarmos juntos para de fato fazer acontecer uma participação efetivamente democrática em prol de uma escola verdadeiramente pública e de qualidade para todos.

THE DEMOCRATIC MANAGEMENT FORMAT IN BRAZILIAN AND PORTUGUESE SCHOOLS

ABSTRACT: *The article makes up the state of the art dissertation Globalization and School Management in Brazil and Portugal, developed under the Masters of Science in Education in Management and Educational Policy, the University of Aveiro / Portugal. We aimed to analyze and compare existing legal texts approved in Brazil and Portugal, dealing with the school management. The references consulted democratic management feature set and regulated by the central government as well as the countries have decentralization, participation and autonomy as common to the development of democratic governance in schools characteristics.*

KEYWORDS: *Management. Democracy. Democratic management. Decentralization. Participation. Autonomy.*

REFERÊNCIAS

AFONSO, N. **A reformada administração escolar-abordagem em análise organizacional.** Lisboa: Instituto de inovação educacional, 1994.

ALMEIDA, S. **A globalização e a justiça internacional.** 2006. 119f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais, Jurídicas e Políticas), Universidade de Aveiro, Aveiro, 2006.

ALVAREZ, M. Autonomia da escola e a profissionalização da direção escolar. **Instituto de inovação educacional**, [S.l.], v.8, p.41-56, 1995.

ALVES, J. **Modos de organização direcção gestão das escolas profissionais – um estudo de quatro situações.** Minho: Universidade do Minho, 1991.

BALL, S. Performidade, privatização e os pós-estado do bem-estar. **Educação & Sociedade**, Campinas, v.25, n.89, p.1105-1126, set./dez. 2004.

_____.; YOUDELL, D. **Hidden privatisation in public education.** London: Institute Education - University of London, 2007.

BARROSO, J. A autonomia das escolas: uma ficção necessária. **Revista Portuguesa de Educação**, [S.l.], v.17, n.2, p.49-83, 2004.

_____. Organização e regulação dos ensinos básico e secundário em Portugal: sentidos de uma evolução. **Educação & Sociedade**, Campinas, v.24, n.82, p.63-92, 2003a.

_____. **Para o desenvolvimento de uma cultura de participação na escola**. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional, 2003b.

COSTA, J. **As imagens organizacionais da escola**. Porto: ASA, 1996.

DALBÉRIO, M. C. B. Gestão democrática e participação na escola pública. **Revista Iberoamericana de Educação**, Madrid, v.3, n.47, out. 2008.

FORMOSINHO, J. A autonomia das lógicas territoriais e lógicas afinitárias. In: MACHADO, J.; FORMOSINHO, J.; FERNADES, A. S. (Ed.). **A Autonomia, contratualização e município**. Braga: Centro de formação de associação de escolas, 2000. p.45-52.

_____. Princípios para a organização e administração da escola portuguesa. In: CRSE. **A gestão do sistema escolar**. Relatório de seminário. Lisboa: ME/GEP, 1988. p.53-102.

_____.; MACHADO, J. Autonomia, projecto e liderança. In: PAULA, A. (Ed.). **Políticas educativas e autonomia das escolas**. Porto: ASA, 2000. p.1984-1199.

GULICK, L. **Papers on the science administration**. New York: M. Kelly, 1973.

KRAWCZYK, N. A gestão escolar: um campo minado... Análise das propostas de 11 municípios brasileiros. **Educação & Sociedade**, Campinas, v.20, n.67, p.112-149, aug. 1999.

_____. A sustentabilidade da reforma educacional em questão: a posição dos organismos internacionais. **Revista Brasileira de Educação**, Campinas, n.19, p.43-62, 2002.

_____. Políticas de regulação e mercantilização da educação: socialização para uma nova cidadania? **Educação & Sociedade**, Campinas, v.26, n.92, p.799-819, 2005.

KRAWCZYK, N.; VIEIRA, V. Homogeneidade e heterogeneidade nos sistemas educacionais: Argentina, Brasil, Chile e México. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v.36, n.129, p.673-704, 2006.

LIMA, L. **A democratização do governo das escolas públicas em Portugal**. Porto: Separatas, 2009.

_____. **A escola como organização e a participação na organização escolar – um estudo da escola secundária em Portugal (1974-1988)**. 1991. 575f. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade do Minho, Braga, 1991.

LIMA, L. Administração da educação e autonomia das escola. In: CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. (Ed.). **A educação em Portugal (1986-2006)**. Lisboa: Conselho Nacional de Educação, 2007. p.5-54.

_____. **Construindo modelos de gestão escolar**. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional, 1996.

_____. Democracia e democratização: as possíveis contribuições da escola pública estatal. In: SEMINÁRIO NACIONAL ESTADO E POLÍTICAS SOCIAIS NO BRASIL, 2005, Cascavel. **Anais...** Cascavel: Unioeste, 2005.

_____. Modelos de organização das escolas básica e secundária. In: FORMOSINHO, J. (Ed.). **A gestão do sistema escolar: relatório de Seminário/comissão de reforma do sistema educativo**. Lisboa: Gabinete de Estrutura e Planeamento do Ministério da Educação, 1988. p.149-195.

MAYO, G. E. **Los problemas humanos de una civilización industrial**. Buenos Aires: NuevaVision, 1972.