

GESTÃO DEMOCRÁTICA E COLEGIADOS: ANÁLISE DA PRODUÇÃO ACADÊMICA

<https://doi.org/10.5902/2318133889561>

Flávia Candido Nogueira Merini¹
Júlio Eduardo Ornelas Silva²

Resumo

Essa análise bibliométrica teve como objetivo identificar o panorama da produção bibliográfica acerca do tema colegiados em instituições de ensino, por meio da busca de estudos desenvolvidos que explorassem a participação em colegiados e a gestão democrática. Por meio de estratégias de buscas utilizando os descritores instituições de ensino, gestão democrática e colegiados, com algumas variações em inglês e português, foi possível levantar um portfólio bibliográfico com doze artigos e cinco teses/dissertações em bases de dados acadêmicas. Ressalta-se que são muitos os estudos que refletem sobre o desenvolvimento da gestão democrática, o que possibilitou importantes contribuições para o entendimento da temática. Entretanto, poucas pesquisas investigam a participação da comunidade acadêmica em colegiados de instituições federais de ensino.

Palavras-chave: análise bibliométrica; colegiados; instituições de ensino; gestão democrática; participação.

DEMOCRATIC MANAGEMENT AND COLLEGIATES: AN ANALYSIS OF ACADEMIC PRODUCTION

Abstract

This biometric analysis aimed at identifying the overview of bibliographic production on the topic collegiates in teaching institutions, by seeking work exploring the participation in collegiates and the democratic management. By means of search strategies employing the descriptors teaching institutions, democratic management, collegiates, and correlate terms in both English and Portuguese, we were able to outline a bibliographic portfolio containing twelve papers and five dissertations/theses from academic databases. This work emphasizes that there is a lot of work devoted to the development of democratic management, what has led to important contributions to a better understanding of the topic, but not much work has been devoted to the academic community participation in collegiates from teaching federal institutions.

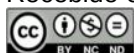
Key-words: biometric analysis; collegiates; teaching institutions; democratic management; participation.

¹ Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. E-mail: flaviacn02@gmail.com. Orcid: <https://orcid.org/0009-0007-2803-1289>.

² Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. E-mail: julioornelas@yahoo.com.br. Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8239-9606>.

Crerios de autoria: a conceituação, a investigaço e a escrita do artigo foi realizada por Flávia Candido Nogueira Merini, com supervisao e revisao de Júlio Eduardo Ornelas Silva.

Recebido em 30 de outubro de 2024. Aceito em 25 de março de 2025.



Regae: Rev. Gest. Aval. Educ.	Santa Maria	v. 14	n. 23	e89561	2025
-------------------------------	-------------	-------	-------	--------	------

Introdução

A educação, como um direito da sociedade e como um dos deveres do Estado, visa a garantir o pleno desenvolvimento da pessoa, preparar para o exercício efetivo da cidadania e qualificar para o mercado de trabalho. A cidadania, nesse contexto do ensino, está relacionada à inserção do aluno e da sociedade na gestão democrática, por meio de práticas pedagógicas e de formação profissional, de tal modo que a gestão educacional deve ser pautada nos princípios da democracia, do pluralismo de ideias e de um ambiente participativo e dialogal (Brasil, 1988; IFSC, 2020).

Nesse cenário, a gestão democrática é um princípio instituído pela Constituição Federal de 1988 e pela LDB, que pressupõe o trabalho coletivo e participativo, e norteia a educação no Brasil. As instituições públicas de educação básica e superior deverão assegurar a existência de órgãos colegiados deliberativos, com a participação da comunidade nos processos de gestão da instituição (Brasil, 1996).

Os órgãos colegiados representam denominações hierárquicas que compõem a estrutura organizacional das instituições, sendo um dos componentes do processo de organização. Os colegiados, no contexto educacional, então, são órgãos compostos por representantes dos segmentos da comunidade acadêmica, e têm atribuições diversas a depender da sua função na estrutura hierárquica, podendo ter papel consultivo, normativo ou deliberativo (Brasil, 1996; Lacombe; Heilborn, 2008; Maximiano, 2011).

A participação nos órgãos colegiados, no entanto, não é algo automático, dependendo de estímulos para que o interesse, na composição dessas instâncias, seja efetivado por meio das candidaturas. Em outras palavras, as normativas como a CF, a LDB e o Plano Nacional de Educação são instrumentos que asseguram a gestão colegiada, com estratégias para o alcance da gestão democrática e participativa; entretanto, são necessários mecanismos adicionais que promovam a cultura participativa e o interesse da comunidade, bem como estimulem a consciência acerca da importância dos colegiados para o desenvolvimento dos processos, para a tomada de decisões e para o funcionamento institucional (Moraes, 2015; Santiago; Barreto; Santana, 2015; Castaman; Rodrigues, 2018).

Logo, é a partir do interesse em aprofundar os conhecimentos acerca dos colegiados no âmbito das instituições de ensino federais que se objetivou, com esta revisão bibliométrica, levantar as pesquisas desenvolvidas e publicadas em duas bases de dados consolidadas no meio acadêmico e científico, Scopus e Web of Science, sobre os estudos desenvolvidos no âmbito da gestão colegiada em instituições federais de ensino. Ademais, a pesquisa também envolveu explorar as publicações de teses e dissertações nas bases de dados da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações e do Catálogo de Teses e Dissertações da Capes.

O portfólio com os resultados das buscas realizadas em 25 de outubro de 2023 e abril de 2024, com palavras-chave definidas para a composição das estratégias de buscas, utilizou 12 artigos – seis na Scopus e seis na Web of Science – e cinco dissertações/teses – três estudos na BDTD e dois estudos na Capes – tratando dos conselhos em instituições públicas municipais e estaduais, sendo poucos estudos tratando efetivamente da participação em colegiados em instituições federais de educação.

A gestão democrática e participativa na educação

As transformações da administração pública no Brasil para uma sociedade pluralista e participativa têm por base o processo evolutivo da gestão pública, considerando a previsão da gestão democrática no ordenamento jurídico, no âmbito da educação, da saúde e da escolha de representantes. Nesse sentido, a manifestação do cidadão, como uma possibilidade de participação nas decisões estatais, passou a ser prevista na Constituição Federal, a partir de lutas e movimentos sociais, sendo primordial para a estruturação do Estado Democrático de Direito, gerando a perspectiva da participação social nas funções do Estado. Ademais, para além das possibilidades de voto, a participação social trouxe, também, o controle das ações da máquina pública na busca do bem comum como resultado da gestão estatal (Brasil, 1988; Xavier, 2015; Moraes, 2015; Militão; Militão, 2019). “Participar significa tornar-se parte, sentir-se incluído, é exercer o direito à cidadania (ter vez e voz)”, assim é a democracia no sentido da participação política (Cremonese, 2012, p. 82). Para Cremonese (2012), a participação é um requisito fundamental para a existência da democracia.

A gestão democrática representa uma entre as várias formas de administrar uma instituição de ensino, com destaque à necessidade de envolvimento dos membros atuantes nas decisões, assim como na concepção e implementação de projetos relevantes para a comunidade escolar, seja interna ou externa. Esse modelo possibilita a descentralização do poder, afastando-o de uma única figura, e promovendo a participação ativa e responsável dos interessados no contexto educacional (Vieira et al, 2022).

Assim, consoante ao ordenamento jurídico, a LDB estabeleceu as diretrizes e bases da educação no país e tem o pluralismo de ideias e a gestão democrática concebidos como alguns dos princípios em que o ensino deve ser desenvolvido. Além disso, para a gestão das instituições de ensino, são previstas, na LDB, a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico e a participação da comunidade, acadêmica e local, nos conselhos escolares. Em outras palavras, é assegurada, por meio da LDB a existência de órgãos colegiados deliberativos com a participação da comunidade na tomada de decisão (Brasil, 1996).

O desenvolvimento da gestão colegiada, como um movimento de transformação do modelo burocrático da administração pública, permitiu um modelo institucional “baseado em mecanismos de governança em rede, participação democrática e gestão integrada de ações e informações” (Xavier, 2015, p. 731). É de tal modo que as instâncias deliberativas colegiadas tornam possível chegar a uma decisão consensual com a participação e contribuição de diversos atores que são também corresponsáveis pelas ações tomadas. Isto é, uma gestão compartilhada com experiências e conhecimentos que qualificam a tomada de decisão, reduzindo, inclusive, o medo que acompanha as decisões do gestor público (Xavier, 2015).

Os órgãos colegiados podem ser definidos como instâncias consultivas ou deliberativas, cujas composições podem ter representações oriundas de segmentos diversos, tanto do âmbito público quanto da sociedade civil e, logo, possuem como finalidade auxiliar a atuação estatal. No cenário do sistema federal de ensino, especificamente, do qual fazem parte os institutos federais, a lei n. 11.892 de 2008 preconiza a existência de órgãos superiores como o colégio de dirigentes e o conselho superior, na administração dessas instituições (Brasil, 2008).

A gestão democrática nos institutos federais se faz presente quando da escolha pelos segmentos da comunidade acadêmica de reitores e diretores de campus (Oliveira; Barbosa; Lobão, 2021); assim como em demais instâncias colegiadas que tratam de matérias específicas das instituições, tais como: ensino, pesquisa e extensão, e comissões de acompanhamento de carreira docente e técnico-administrativa, com representantes das referidas categorias, eleita pelos seus pares (Brasil, 1996; 2005; 2012).

Apenas a previsão de eleição para escolha de dirigentes e a existência de espaços representativos não são suficientes para assegurar a gestão democrática e participativa nos institutos federais, o que torna indispensável que haja liberdade e participação efetiva nas decisões institucionais (Oliveira; Barbosa; Oliveira, 2021). Dessa forma, não há democracia sem pessoas para exercê-la (Paro, 2016), porquanto, infere-se que não há gestão colegiada sem representantes. Assim como a efetivação da gestão democrática envolve a participação dos atores envolvidos no processo, a gestão colegiada nas instituições de ensino exige claramente uma contínua prática de aprendizado e de fomento à cultura participativa, como ocorre no processo pedagógico e formativo, para a consequente implantação e consolidação de mecanismos de participação (Souza, 2016; Oliveira, Barbosa, Lobão, 2021).

Desse modo, torna-se imprescindível refletir sobre as formas e o nível dessas participações de alunos, professores, técnicos-administrativos e comunidade externa, outrossim, sobre a existência de canais e o fomento à inclusão ativa desses sujeitos. Valorizar a representação estudantil, fomentar a formação integral, crítica e cidadã e garantir a representação nesses conselhos de classe e de colegiados são ações necessárias (Oliveira; Barbosa; Oliveira, 2021).

Para Lück (2009; 2017), existe uma necessidade de superação da omissão da participação que envolve a gestão democrática no contexto educacional, de ações que fomentem a participação com práticas de compartilhamento de responsabilidades, da aproximação com a comunidade, de ações que possibilitem o exercício da cidadania no contexto educacional e, assim, promovam o compromisso social e a disseminação da cultura colaborativa.

Também, nesse sentido, a avaliação contínua dos mecanismos de participação é uma prática necessária para o fomento do engajamento do sujeito como parte dos grupos sociais que integram a gestão escolar, com promoção de consultas coletivas, estímulo às possibilidades de participação nos processos eleitorais, processos de ensino-aprendizado, e fomento à motivação e ao desejo por participar das decisões institucionais. Ademais, espera-se também o entendimento da importância da participação colegiada para as melhorias e definição do rumo da instituição, em que o sujeito assume o compromisso com a construção coletiva (Castaman; Rodrigues, 2018).

Portanto, é a partir do interesse em compreender a gestão democrática no âmbito das instituições de ensino que houve, neste trabalho, o interesse por levantar o panorama bibliográfico em torno da temática gestão democrática e participativa, a qual se efetiva por meio dos colegiados e das nuances que permeiam o tema: participação ativa, engajamento e motivação.

Método

Trata-se de uma pesquisa exploratória, elaborada por meio de uma revisão bibliográfica realizada nas bases de dados Scopus, Web of Science, Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações e da Capes, por meio de estratégias de busca relacionadas ao tema investigado.

Para as bases Scopus e Wos, foram utilizados os descritores relativos aos seguintes termos “Instituições de ensino”, “Gestão democrática” e “Colegiados”; para suas variantes em inglês, foram usados: “educational institutions”, “Higher Education Institutions”, “university”, “Public Education”, “Federal Institute”, “democratic management” e “Collegiate governance”. Os descritores foram separados em dois grupos: grupo 1: descritores relacionados a instituições de educação; e grupo 2: descritores relativos a colegiados.

Quadro 1 –
Descritores em cada grupo.

Grupo 1	Grupo 2
Educational institutions	Democratic management
Higher Education Institutions	Collegiate governance
University	Colegiados
Public Education	

Fonte: autores.

As estratégias de buscas utilizadas estão descritas no quadro 2.

Quadro 2 –
Estratégias de busca nas bases Scopus e WOS.

Base	Descritores utilizados nas estratégias de busca
Scopus	TITLE-ABS-KEY (“educational institutions” OR “Higher Education Institutions” OR “university” OR “PUBLIC EDUCATION”) AND TITLE-ABS-KEY (“democratic management” OR “Collegiate governance” OR “COLEGIADOS”) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE, “ar”)) AND (EXCLUDE (SUBJAREA, “MEDI”))
WOS	(TS= (“educational institutions” OR “Higher Education Institutions” OR “university” OR “PUBLIC EDUCATION” OR “FEDERAL INSTITUTE”)) AND TS= (“democratic management” OR “Collegiate governance” OR “COLEGIADOS”)

Fonte: autores.

Dos 81 resultados da pesquisa – sendo 36 na Scopus e 45 na Wos, com as estratégias de busca contidas no Quadro 2, foi obtido um portfólio de 12 artigos relevantes para a temática estudada.

Na Scopus foram excluídos, pelo filtro automático da própria base, a área Medicina, limitando-a apenas a artigos, o que possibilitou a redução de 36 para 29 resultados. Houve, ainda, a eliminação de 17 artigos manualmente, devido a não aderência ao tema. Após a leitura do título e, na sequência, pela leitura do resumo e do artigo na íntegra, foram eliminados outros seis artigos. Pontua-se que esses artigos retornaram na busca devido aos descritores contidos no resumo, no título ou nas palavras-chave, tais quais: university;

democratic management; democratic; Higher Education; e public education; mas não necessariamente eram de interesse para a temática – restando, assim, seis artigos no portfólio.

Quanto à Wos, aplicou-se o refinamento automático com a limitação para apenas ‘artigos’, reduzindo de 45 para 32 resultados. Posteriormente, foram eliminados manualmente outros 22 artigos por não aderência ao tema ou porque, a partir da análise do título e do resumo, identificou-se que se tratavam de artigos focados em outras temáticas da educação que não eram de interesse ao escopo gestão colegiada em instituições de ensino. Consequentemente, reduziram-se para dez os resultados.

Na sequência, dois artigos foram eliminados por duplicidade: um estava citado em ambas as bases; logo, foi eliminado da Wos; uma estava duplicado na Wos, sendo eliminado um deles. Assim, restaram oito artigos pertinentes ao tema do estudo. Após a leitura destes, eliminaram-se mais dois, sobrando seis artigos. Ressalta-se que os critérios de inclusão e exclusão automáticos, utilizados nas bases de dados, foram somente artigos de periódicos científicos; somente artigos que contenham pelo menos um descritor de cada grupo no título, no resumo ou nas palavras-chave; excluída a matéria intitulada Medicina. Após os critérios de inclusão e exclusão e da leitura dos títulos, dos resumos e dos artigos na íntegra, obteve-se um portfólio com 12 artigos, seis na Scopus e seis na Wos.

Tabela 1 –

Resultados das buscas nas bases de dados Scopus e Web of Science.

Base de dados	Data da consulta	Resultado da consulta	Artigos remanescentes		
			Ocorrência dos descritores	Leitura dos títulos	Artigos não repetidos e após leitura do resumo e do artigo
Scopus	25/10/2023	36	53	12	6
Wos	25/10/2023	45	46	10	6
Total		81	99	22	12

Fonte: autores.

Buscou-se outros estudos em torno da motivação, da participação e do engajamento em colegiados de instituições de ensino, sendo, para isso, realizadas novas buscas; desta vez, nas bases de dados de dissertações e teses da BDTD e da Capes, em abril de 2024. Os resultados possibilitaram localizar pesquisas de mestrado e doutorado com grandes contribuições para o estudo da gestão democrática e participativa no âmbito dos colegiados de instituições de ensino.

Para a BDTD e Capes, as buscas contemplaram outros descritores como motivação, participação e engajamento no Grupo 1, somados ao termo colegiados ou colegiados em instituições de ensino, no Grupo 2, ou ainda utilizado o Grupo 3 com instituições federais de ensino, institutos federais ou universidades. Entretanto, os resultados eram muitos trabalhos sem relação ao tema, conforme exclusões que podem ser observadas na tabela 2. Na BDTD obteve-se um portfólio com três dissertações e na Capes dois estudos, sendo uma dissertação e uma tese, que foram selecionadas como resultado do levantamento.

Além disso, algumas dificuldades surgiram na definição de palavras-chave, como, por exemplo, ao especificar os descritores na Capes, em que foi acrescentado o termo “universidades” ou outros termos similares; assim, como nas demais bases de dados pesquisadas, não geravam resultados. Nesse sentido, nem sempre as estratégias de busca contemplaram os operadores booleanos, tendo em vista que o motivo das novas pesquisas era identificar trabalhos acadêmicos que abordassem colegiados em instituições de ensino e suas nuances como participação, motivação ou engajamento.

Quanto à busca na Capes, com o termo “participação em colegiados de instituições de ensino”, inicialmente foram três dissertações selecionadas, sendo que, após a leitura do resumo, foram eliminadas duas por não aderência à temática estudada, e uma por duplicidade – cujo trabalho foi eliminado por ser um dos estudos localizados na BDTD, na estratégia “motivação” and “colegiados”.

Enfatiza-se que, após a busca automática, não foram aplicados outros critérios de eliminação, apenas as leituras realizadas para a seleção, pois a finalidade era levantar o que havia de teses e dissertações desenvolvidas no tema pesquisado.

Assim, por meio da leitura dos títulos e resumos, foram delimitados os trabalhos potenciais; e após, com a leitura dos conteúdos das teses/dissertações selecionadas em cada estratégia, obtiveram-se os últimos resultados.

Na tabela 2 estão delimitadas as estratégias usadas em cada base de dados, os resultados encontrados em termos quantitativos, as dissertações/teses selecionadas após a leitura dos títulos e resumos, e a quantidade selecionada para o portfólio após a leitura dos estudos remanescentes.

Tabela 2 –

Estratégias e resultados das buscas nas bases de dados BDTD e Capes.

Base de dados	Estratégias de busca	Resultado da consulta	Leitura dos títulos e resumos	Leitura das dissertações remanescentes não repetidas
BDTD	“motivação” and “colegiados”	152	4	2
	“participação” and “colegiados” and “instituições federais de ensino” or “institutos federais”	19	3	1
Capes	colegiados em instituições de ensino	260	6	1
	“colegiados” and “instituições de ensino”	42	3	1
	“participação” and “colegiados” and “instituições de ensino” or “institutos federais” or “universidades”	0	0	0
	participação em colegiados de instituições de ensino	60	3	0
	Engajamento em colegiados de instituições de ensino	5	0	0

"engajamento" <i>and</i> "colegiados" <i>or</i> "instituições de ensino" <i>or</i> "universidade"	0	0	0
---	---	---	---

Fonte: autores.

Com relação ao engajamento, localizaram-se apenas trabalhos em áreas diversas ou relacionadas a instituições de ensino das diferentes esferas, mas que, pela leitura, não traziam contribuições que justificassem a inclusão no portfólio.

Resultados e discussões

Tendo como base os levantamentos efetuados nas bases de dados Scopus, Wos, na BDTD e na Capes, por meio de estratégias de pesquisa descritas no Quadro 2 e na Tabela 2, bem como no portfólio identificado na Tabela 1 e na Tabela 2, foram poucos os estudos relacionados à participação em colegiados, especialmente em instituições federais de ensino. Muito se encontrou explorando as definições e a importância da gestão democrática, nas mais diversas esferas de governo, da participação discente em colegiados de cursos, da atuação do docente e do gestor, dos colegiados em saúde, mas pouco efetivamente investigando sobre a participação e o interesse da comunidade acadêmica nos colegiados em instituições federais de ensino.

Após os critérios de inclusão e exclusão, obtiveram-se 12 artigos relevantes em torno da temática colegiados e gestão democrática, nas bases Scopus e Wos. E conforme a tabela 2, após seleção automática e leitura para inclusões e exclusões, os resultados foram três dissertações selecionadas na BDTD e duas dissertações/teses selecionadas na Capes.

Cabe esclarecer que muitas das pesquisas localizadas abordavam a área da saúde e seus colegiados e que, devido ao descritor 'colegiados', foram inseridos no resultado da busca. Outros estudos tratavam especificamente de conselhos escolares em âmbitos municipais e estaduais, cujas leituras foram selecionadas devido à escassez de literatura no escopo da investigação e ao entendimento de que, ainda que não aplicados em instituições federais, traziam alguma forma de contribuição para o aprofundamento da temática, como o desenvolvimento da política da gestão democrática, a participação discente em colegiados de cursos ou conselhos escolares, a necessidade do fomento à participação e, ainda, a formação dos membros de colegiados.

Logo, a seleção desses estudos foi realizada devido à possibilidade de auxílio no entendimento da gestão colegiada em instituições federais de ensino, da gestão democrática enquanto um conceito mais amplo e das nuances: participação e motivação.

No Quadro 3 são apresentados os estudos selecionados em cada base de dados, após os critérios de exclusões e inclusões automáticas, seleção pelo título, e leitura de resumos e respectivos conteúdos, como introdução, objetivos, resultados e considerações finais.

Quadro 3 –
Portfólio das buscas nas bases de dados.

Base de dados	Total de selecionados	ID ³	Título dos artigos selecionados	Tipo de publicação
Scopus	6	1	Concepções de gestão democrática nas políticas educacionais de Secretaria de Estado da Educação do Paraná (1990-2010)	Artigo
		2	A gestão democrática no Plano de Desenvolvimento Institucional dos Institutos Federais: uma análise a partir do uso do software IRaMuTeQ	Artigo
		3	Processos de participação de estudantes do ensino técnico integrado: Estudo da realidade de uma instituição de ensino no Estado do Amazonas, Brasil	Artigo
		4	Características e impacto na gestão dos mais altos órgãos colegiados das universidades argentinas: percepções de especialistas	Artigo
		5	Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades	Artigo
		6	O debate sobre a democratização da educação pública e a tese da gestão democrática radical da escola	Artigo
Wos	6	7	A igualdade de oportunidades educativas como pressuposto da democracia e as contradições na Gestão Democrática	Artigo
		8	Gestão Universitária: limites e perspectivas no colegiado de curso de graduação	Artigo
		9	Fortalecimento dos Conselhos Escolares no cenário da Gestão Democrática da rede municipal de ensino de Santa Maria – RS	Artigo
		10	A centralidade de Paulo Freire para uma educação pública, democrática e participativa: entrevista com Licínio C. Lima	Artigo

³ ID = Identificador do estudo.

		11	Participação em conselhos escolares: da resistência ao gerencialismo rumo à justiça escolar	Artigo
		12	A gestão democrática escolar no contexto da Nova Gestão Pública (NGP): um enfoque no PNE (2014-2024)	Artigo
BDTD	3	13	Intensidade e qualidade da representação estudantil em órgãos colegiados de curso do Centro do Centro Universitário Metodista (IPA): o desafio da participação ativa	Dissertação
		14	Gestão universitária numa concepção democrático-participativa: o caso da UFSM	Dissertação
		15	Fatores críticos de sucesso do processo decisório numa instituição federal de ensino superior: o caso UFTM	Dissertação
Capes	2	16	A complexidade do processo decisório em órgãos colegiados de instituições de ensino superior	Dissertação
		17	O Efeito da Gestão Democrática na Escola Estadual de Ensino Médio Professor João Bento da Costa do Município de Porto Velho entre os anos de 2011 a 2017: um estudo de caso	Tese

Fonte: autores.

As seleções foram sempre no âmbito de instituições de ensino, seja na esfera municipal, estadual ou federal, em que se evidencia que das 17 seleções, cinco eram aplicadas no contexto de instituições federais de ensino. No Quadro 4, detalham-se os autores dos trabalhos selecionados.

Quadro 4 –

Autores dos estudos selecionados em cada base de dados.

Base de dados	ID ⁴	Periódico
Scopus	1	Gasparelo, Rayane R. S; Ganzeli, Pedro.
	2	Silva, Silvani da; Ribeiro, Eduardo Augusto W.
	3	Falcão, N.M; Victor, M.L.R; Da Fonseca Vasconcelos A.R.
	4	Castilho, Juan A; Ganga-Contreras, F.A; Gallegos, A.
	5	Drabach, Neila P; Mousquer, Maria E. M.

⁴ ID = Identificador do estudo.

	6	Moreira, Carlos F. N.
Wos	7	Domingos, A.V; Pereira, S. M.
	8	Santana, E. C; Fernandes, T. C.
	9	Dalla Corte, M. G; Machado, C Moreira, Carlos F. N.M.F.
	10	Pavan, Ruth; Lima, Licínio C.
	11	Batista, Neusa C.
	12	Pena, N; Castilho, A.E.C.A; Borges, P.A.S.
BDTD	13	Silva, Janile D.M.
	14	Coradini, Marlei T.
	15	Reis, Ronald S.
Capes	16	Sorgetz, Barbarah C. L.
	17	Freitas, Luiz Carlos de.

Fonte: autores.

No que tange à quantidade de publicações por autor, identificou-se apenas uma publicação por autor. Os periódicos das publicações dos artigos que compõem o portfólio estão detalhados no quadro 5. Desta forma, verifica-se que somente a *Revista on-line de Política e Gestão Educacional* teve dois dos artigos publicados. As demais publicações variaram em periódicos distintos. Salienta-se que não foi detalhado o periódico nos estudos selecionados na BDTD e Capes por se tratarem de dissertações e teses.

Quadro 5 –
Periódicos dos estudos selecionados.

Base de dados	ID ⁵	Periódico
Scopus	1	Acta Scientiarum - Education
	2	Texto Livre
	3	Revista Portuguesa de Educação
	4	Revista Colombiana de Educacion
	5	Currículo sem Fronteiras
	6	Educação e Pesquisa
Wos	7	Revista on line de Política e Gestão Educacional
	8	Revista Práxis Educacional
	9	Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação
	10	Educar em Revista
	11	Foro de Educación
	12	Revista on line de Política e Gestão Educacional

Fonte: autores.

No que se refere ao ano das publicações, o levantamento envolveu apenas com relação ao portfólio. Verifica-se, portanto, que apenas um estudo selecionado é de 2009, enquanto os demais datados entre 2013 e 2022.

Tabela 3 –

⁵ ID = Identificador do estudo.

Regae: Rev. Gest. Aval. Educ.	Santa Maria	v. 14	n. 23	e89561	2025
-------------------------------	-------------	-------	-------	--------	------

Ano das publicações em cada base de dados.

Ano	Scopus	Wos	BDTD	Capes
2009	1	-	1	-
2013	-	-	1	-
2016	-	-	-	1
2018	-	1	-	-
2019	-	1	1	1
2020	-	2	-	-
2021	2	2	-	-
2022	3	-	-	-

Fonte: autores.

Quanto às palavras-chave, percebe-se que há contribuição para outras definições de estratégias de buscas, com ideias de termos correlatos. Nesse sentido, foram localizadas as seguintes palavras.

Quadro 6 –
Palavras-chave de cada estudo.

ID ⁶	Palavras-chave
1	Democracy; education management; Educational politics; managerialism.
2	Democratic management; Federal Institute; IRaMuTeQ.
3	Democratic management; Integrated technical education; Student participation
4	Agency theory; Argentinian university; Maximum Collegiate Body; university governance; university government.
5	School administration; School management; Theoretical field
6	Work; Education; Democracy; Democratization of educational policy; Democratic management of public education.
7	Equality; Education; Participatory democracy; Management; Social rights.
8	Body collegiate; Management; Public university
9	School councils; Training of school counselors; Public policy; Democratic school management
10	Paulo Freire; Democratic education; School autonomy.
11	School council; Democratic management; Participation; Managerialism; School justice
12	Democracy; Education; Managerialism; Management; Participation
13	Student; Student representation; Deliberative organs; Higher Education University.
14	Democratic-participation management; Motivation; Qualitative education.
15	Public Administration; Decision-making process; Decision making; University.
16	Decision-making process; Complex organizations; Higher education institutions.
17	Democracy; Democratic Management; Education Management; Participation; School council; Pedagogical Political Project.

Fonte: autores.

⁶ ID = Identificador do estudo.

As palavras que mais foram citadas foram: Democratic management e Democracy com quatro ocorrências cada, além de algumas variações como: Democratic management of public education; Democratic school management; Democratic-participation management; Democratic education; Democratization of educational policy. O termo education também foi citado três vezes, assim tendo variações como: education management; educational politics. Houve também citações de Higher education institutions e Higher Education University. Além de repetidas vezes, os termos: Management e managerialism, com três citações cada; School council e variações: School administration; School autonomy; School management. Também se destaca o termo Participation com três citações.

Quadro 7 –

Escopo do artigo, dissertação ou tese.

Referencial selecionado	Síntese do estudo
GASPARELO, Rayane R. S; GANZELI, Pedro. Concepções de gestão democrática nas políticas educacionais da Secretaria Estadual de Educação do Paraná (1990 a 2010).	Com o estudo pretendeu-se discutir e refletir a concepção de gestão educacional nos anos de 1990 a 2010, no contexto histórico das políticas federais e estaduais de educação do Paraná, em torno da gestão democrática. Sendo possível observar políticas educacionais inconstantes, em um jogo de interesses de governos, não avançando na constituição de uma política de gestão democrática para o estado.
SILVA, Silvani da; RIBEIRO, Eduardo Augusto W. A gestão democrática no Plano de Desenvolvimento Institucional dos Institutos Federais: uma análise a partir do uso do software Iramuteq.	O trabalho identificou o termo gestão democrática nos Planos de Desenvolvimento Institucionais (PDI) dos Institutos Federais Brasileiros. Para a análise foi usado o <i>software</i> Iramuteq, sendo verificados 38 PDI entre 2014 e 2020, buscando-se entender como o termo “gestão democrática” está concebido e como as conexões lexicais nos documentos refletem o entendimento da instituição acerca da gestão escolar democrática. Os resultados evidenciaram que, apesar das estruturas participativas presentes, não há garantia de que essas estruturas previstas sejam suficientes para uma gestão efetivamente democrática, ressaltando uma distância entre discurso e realidade implantada quanto a espaço formativo. Ou seja, o conceito de gestão democrática se apresentou distante de outros conceitos esperados.
FALCÃO, N.M; VICTOR, M.L.R; DA FONSECA VASCONCELOS, A.R. Processos de participação de estudantes do ensino técnico integrado: estudo da	A pesquisa analisa as possibilidades e os limites da participação de estudantes do ensino técnico integrado de uma unidade da Rede Federal de educação profissional e tecnológica

realidade de uma instituição de ensino no Estado do Amazonas, Brasil	nos órgãos colegiados dessa instituição situada em Manaus. Os resultados evidenciaram empecilhos para a participação, observando-se processos muito incipientes de participação estudantil, visto que a participação desses sujeitos ainda é restrita a apenas uma parte das reuniões deliberativas de um único colegiado, o conselho classe.
CASTILHO, Juan A; GANGA-CONTRERAS, F.A; GALLEGOS, A. Características e impacto na gestão dos mais altos órgãos colegiados das universidades argentinas: percepções de especialistas.	O estudo aborda a concepção dos especialistas das universidades nacionais argentinas (aqueles que ocupam cargo de gestão), no que tange aos colegiados superiores e aos diferentes fatores e seus impactos na eficiência da gestão. Ademais, é também contextualizado quanto às implementações estabelecidas com a Lei de Ensino Superior para as universidades, quanto à forma de criação, organização, instituição de conselhos, autonomia, atribuições e composição.
DRABACH, Neila P; MOUSQUER, Maria E. M. Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades	Por intermédio da revisão literária, é problematizada a institucionalização da gestão democrática na educação, abrangendo reflexões acerca da identificação e compreensão dos conceitos que se baseiam o campo da administração escolar no Brasil. Além disso, identifica os elementos que convergem para a institucionalização da gestão escolar democrática.
MOREIRA, Carlos F. N. O debate sobre a democratização da educação pública e a tese da gestão democrática radical da escola.	A partir de pesquisa acerca da democratização da política de educação brasileira, abordou-se a indissociabilidade entre política e economia, em que se abrangeu a compreensão da socialização do poder como ponto central desse processo. O estudo foi realizado a partir do levantamento de teses e dissertações do Portal Capes que tinham como escopo a gestão democrática, evidenciando os onze teóricos de gestão democrática no Brasil mais citados nesses trabalhos. A análise revelou que são diversos os elementos que atuam como empecilhos para a democratização, tanto na lógica organizacional, tais como: a falta de autonomia, problemas de participação, ausência de eleições para escolha de gestores; como também questões estruturais maiores relativas ao neoliberalismo, organizações internacionais, interesses empresariais, entre outros que são opostos à gestão democrática.

	Logo, tem-se uma análise crítica à democratização até então instituída no contexto educacional e, em suma, para uma democratização efetiva da política educacional, e diferente do que tem sido até então, é imperativo o fortalecimento da participação compartilhada, socializada e culturalmente transformada, superando as amarras da ordem capitalista.
DOMINGOS, A.V; PEREIRA, S. M. A igualdade de oportunidades educativas como pressuposto da democracia e as contradições na gestão democrática.	Aborda o tema da gestão democrática em instituições de ensino, desenvolvendo um contexto histórico e refletindo as concepções de Estado, igualdade, liberdade, participação e direitos, defendidos pela democracia moderna. Ademais, reflete acerca das políticas educacionais que têm como resultado uma oscilação da gestão democrática entre paridade em conselhos e uma gestão discricionária e burocrática.
SANTANA, E. C; FERNANDES, T. C. Gestão Universitária: limites e perspectivas no colegiado de curso de graduação.	São abordados, no artigo, elementos históricos da educação superior brasileira e características e princípios que permeiam a gestão universitária; e aborda ainda os avanços da gestão democrática na educação. Ademais, buscando compreender os princípios da gestão na universidade, traz as concepções de uma coordenadora de colegiado de curso de uma universidade pública do Paraná, a partir da sua atuação. De tal modo, os resultados evidenciam os esforços para a efetivação de uma gestão democrática, superando práticas gerencialista e fomentando a função social da universidade. Mas, ainda assim, revelando fragilidades e potencialidades.
DALLA CORTE, M. G; MACHADO, C.M.F. Fortalecimento dos conselhos escolares no cenário da gestão democrática da rede municipal de ensino de Santa Maria – RS.	O artigo aborda os princípios da gestão democrática a partir da atuação dos conselhos escolares nas escolas do município de Santa Maria/RS, debatendo o papel dos conselhos escolares para uma efetiva gestão participativa. Como resultados, identificou-se a falta de conhecimentos fundamentais como os princípios da gestão democrática, a função e atuação do conselho escolar, de tal modo, foram desenvolvidas diretrizes para o fortalecimento dos conselhos escolares nas escolas do município de Santa Maria/RS e para uma atuação mais qualificada de seus representantes. Sendo, por fim, a formação dos

	membros dos conselhos escolares uma importante estratégia para a construção e consolidação da gestão democrática e participativa na escola.
PAVAN, Ruth; LIMA, Licínio C. A centralidade de Paulo Freire para uma Educação pública, democrática e participativa: entrevista com Licínio C. Lima.	Trata-se de um artigo que apresenta a entrevista com o Professor Lima, da Universidade do Minho/Portugal, acerca das contribuições de Paulo Freire para a educação, com destaques como autonomia das escolas, gestão democrática, formação docente, em contraposição às políticas educacionais implantadas com a lógica mercantilista, apresentando críticas ao gerencialismo. Em outras palavras, aborda as concepções de Freire acerca dos desafios à democratização da escola pública
BATISTA, Neusa C. Participação em conselhos escolares: da resistência ao gerencialismo rumo à justiça escolar.	O artigo aborda o início do processo de redemocratização das instituições públicas brasileiras na década de 1980, após a ditadura militar, com a gestão democrática como um princípio do ensino público estabelecido na Constituição Federal de 1988. Com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), inúmeras possibilidades de participação na gestão da escola são previstas, tais como: os conselhos escolares deliberativos e a elaboração do projeto político-pedagógico com a participação da comunidade acadêmica, a organização de grupos de representações estudantis como os grêmios, e o processo eleitoral para escolha dos diretores e dos representantes dos conselhos. Ademais, traz a perspectiva do papel dos conselhos escolares como instâncias de fortalecimento da justiça social como um espaço de construção de democratização e de equidade nas estruturas sociais e de trabalho; porém, tece críticas ao gerencialismo incorporado nas instituições de ensino, gerando um caráter menos público e mais gerencialista, inclusive na tomada de decisões. Logo, conclui que a participação da comunidade de forma paritária, na perspectiva da justiça escolar ainda está em processo de desenvolvimento.
PENA, N; CASTILHO, A. E. C. A; BORGES, P. A. S. A gestão democrática escolar no contexto da Nova Gestão	No artigo, é discutida a implementação da gestão democrática como o princípio que rege as políticas da educação básica nas instituições

Pública (NGP): um enfoque no PNE (2014-2024).	de ensino públicas, no cenário da Nova Gestão Pública. Tendo sido objetivado o confronto entre atos normativos que regulamentam a gestão democrática, problematizando o atingimento das metas estabelecidas no Plano Nacional de Educação no que tange à gestão democrática no contexto da Nova Gestão Pública. Os resultados demonstraram que a efetivação da gestão democrática na prática ainda enfrenta muitos desafios.
SILVA, Janile D.M. Intensidade e qualidade da representação estudantil em órgãos colegiados de curso do Centro Universitário Metodista (IPA): o desafio da participação ativa.	A pesquisa insere-se no campo da discussão da formação de sujeitos políticos no espaço da universidade, com base nas vivências de estudantes através das relações estabelecidas em órgãos deliberativos, pelo sistema de representação. Trazendo, ainda, uma contextualização do movimento estudantil no Brasil na década de 1960, caracterizando-o como tardio no país em comparação aos demais países da América Latina. Logo, a pesquisa objetivou analisar a intensidade e a qualidade da representação estudantil em órgãos colegiados de cursos do Centro Universitário Metodista (IPA); a responsabilidade da cultura cívica; e a qualidade da participação e conceituação política. A análise evidenciou, assim, elementos que indicam fatores que favorecem ou limitam a participação dos estudantes nesses órgãos.
CORADINI, Marlei T. Gestão universitária numa concepção democrático-participativa: o caso da UFSM. 2009. Dissertação.	A pesquisa buscou compreender as concepções dos técnicos-administrativos em educação, da UFSM, acerca da gestão democrático-participativa. Buscando, com o estudo, contribuir para a discussão da construção de espaços de participação mais legítimos aos servidores nos processos de tomada de decisão e solução de problemas.
REIS, Ronaldo S. Fatores críticos de sucesso do processo decisório numa instituição federal de ensino superior: o caso UFTM.	Com o estudo, buscou-se compreender a complexidade e o formato dos processos de tomada de decisão das instituições federais de ensino superior, quanto ao executado na UFTM e a identificação dos fatores críticos de sucesso para proposição de melhorias. De tal modo que, ao final, apresentou propostas de intervenção para melhoria do processo decisório na instituição, como: alteração regimento do conselho superior, reestruturação do setor de regulamentação, critério para ocupação de

	cargos e funções com requisitos de experiência, tempo de serviço público e formação; proposição de comitê de gestão; revisão do PDI; programa de capacitação contínuo para gestores docentes; e estabelecimento de um modelo de gestão.
SORGETZ, Barbarah C. L. A complexidade do processo decisório em órgãos colegiados de instituições de ensino superior. 2016. Mestrado em Administração, Furb.	Na dissertação, é investigada a intensidade dos modelos do processo decisório instituições de ensino superior: racional, burocrático, político, colegiado e anárquico. Sendo identificado dois modelos predominantes no Conselho Superior e Colégio de Dirigentes do IFC. Conclui-se que a decisão organizacional é complexa demais para ser captada por apenas um modelo.
FREITAS, Luiz Carlos de. O efeito da gestão democrática na Escola Estadual de Ensino Médio Professor João Bento da Costa do Município de Porto Velho entre os anos de 2011 a 2017: um estudo de caso. 2019. Tese de doutorado. Ufrgs.	Aborda o histórico de desenvolvimento da gestão democrática ou participativa no contexto educacional brasileiro e a concepção do Conselho Escolar, focando no objetivo de estudar os efeitos da gestão democrática dentro de uma escola estadual.

Fonte: autores.

Salienta-se que, nas bases *Scopus* e *WOS*, o propósito era de identificar os artigos publicados e com conteúdo pertinente para o alcance do objetivo: identificar o panorama da produção bibliográfica acerca do tema colegiados em instituições de ensino. Já na BDTD e Capes, a finalidade era de complementar o levantamento, por meio da verificação do que está sendo estudado no contexto de teses e dissertações e, assim, aprofundar o tema com foco na participação, motivação e engajamento no tocante à gestão colegiada.

De tal forma, as lacunas de pesquisas abordando a investigação da participação, os desafios e as nuances que impactam a motivação e o interesse da comunidade acadêmica em compor os colegiados em instituições federais de ensino evidenciam a potencialidade para futuros estudos nessa temática.

Considerações finais

Com esse levantamento, obteve-se êxito na identificação do panorama bibliográfico em torno do tema colegiados em instituições de ensino e das nuances em torno da participação, da motivação e do engajamento em colegiados, alcançando o objetivo delimitado.

Percebeu-se que muito é estudado e difundido em pesquisas explorando a gestão democrática, nas mais diversas áreas, como muitos trabalhos localizados abordando a perspectiva de colegiados em saúde, ou na educação, com colegiados de cursos e conselhos municipais e de escolas. Entretanto, foram poucos os estudos que efetivamente abordaram a participação, a motivação e o engajamento em órgãos colegiados, especialmente, poucos estudos que investigaram o tema gestão colegiada em instituições federais de ensino e, menos ainda, em institutos federais.

Referências

- BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília: Senado Federal, 1988.
- BRASIL. *Lei n. 9.394 de 20 de dezembro de 1996*. Brasília: Senado Federal, 1996.
- BRASIL. *Lei n. 11.091 de 12 de janeiro de 2005*: dispõe sobre a estruturação do plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação, no âmbito das instituições federais de ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm#:~:text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20estrutura%C3%A7%C3%A3o%20do%20Plano%20de%20Carreira%20dos%20Cargos. Acesso em: 6 out. 2024.
- BRASIL. *Lei n. 11.892 de 29 de dezembro de 2008*: institui a rede federal de educação profissional, científica e tecnológica, cria os institutos federais de educação, ciência e tecnologia, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm#:~:text=Casa%20Civil%20Subchefia%20para%20Assuntos%20Jur%C3%ADdicos.%20LEI%20N%C2%BA%2011.892,%20DE. Acesso em: 6 out. 2024.
- BRASIL. *Lei n. 12.772 de 28 de dezembro de 2012*: dispõe sobre a estruturação do plano de carreiras e cargos de magistério federal. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12772.htm#:~:text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20estrutura%C3%A7%C3%A3o%20do%20Plano%20de%20Carreiras%20e%20Cargos. Acesso em: 6 out. 2024.
- CASTAMAN, Ana Sara; RODRIGUES, Ricardo Antonio. Considerações sobre a gestão democrática e participativa na Educação Profissional e Tecnológica. *Educitec*, Manaus, v. 4, n. 8, 2018, p. 494-507.
- CREMONESE, Dejalma. A participação como pressuposto da democracia. *Desenvolvimento em questão*, Ijuí, v. 10, n. 19, 2012, p. 78-102.
- CURY, Carlos Roberto Jamil. Sistema nacional de educação: desafio para uma educação igualitária e federativa. Educação e Sociedade. *Revista de ciência da educação*, Campinas, v. 29, n. 105, 2008, p. 1187-1209.
- IFSC. *Plano de desenvolvimento institucional (PDI) 2020-2024*. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1XiW-lox93MuAimDCT2BcZTfrGfG0nC1T/view>. Acesso em: 29 mar. 2024.
- LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2008.
- LÜCK, Heloisa. *A gestão participativa na escola*. Petrópolis: Vozes, 2017.
- LÜCK, Heloisa. *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Positivo, 2009.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. *Introdução à Administração*. São Paulo: Atlas, 2011.
- MILITÃO, Silvio Cesar Nunes; MILITÃO, Luciane Silva da Costa. A gestão democrática na legislação educacional nacional: avanços, problemas e perspectivas. *Horizontes*, Itatiba, v. 37, 2019, p. e019007.
- MORAES, Elivan Afonso. *Dinâmica da participação em órgãos colegiados: estudo de casos do Ifsuldeminas*. São Carlos: UFSCar, 2015. 181f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos), Universidade Federal de São Carlos.

OLIVEIRA, Wemerson Fittipalady de; BARBOSA, Lorena Rodrigues; LOBÃO, Mário Sérgio Pedroza. Gestão democrática e participativa: notas teóricas sobre desafios à construção de uma educação integral no contexto dos institutos Federais. *Revista Conexão na Amazônia*, Rio Branco, v. 2, 2021, p. 131-150.

PARO, Vitor Henrique. *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Cortez, 2016.

SANTIAGO, Larisse Barreira de Macedo; BARRETO, Kátia Maria Ferreira; SANTANA, José Rogério. O papel dos conselhos escolares no fortalecimento da gestão democrática. In: MARTINS, Cibelle Amorim; SILVA, Cátia Luzia Oliveira da (org.). *Conselho escolar: fortalecendo redes para a gestão democrática*. Fortaleza: Encaixe, 2015, v. 3, p. 13-25.

SOUZA, Débora Quetti Marques de. *A gestão escolar como arena política: impasses do novo gerencialismo*. Recife: UFPE, 2016. 193f. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Federal de Pernambuco.

VIEIRA, Marilandi Maria Mascarello; VIEIRA, Josimar de Aparecido; LEITE, Amanda Regina; FONTOURA, Juliana Gonçalves Viegas da. Participação dos profissionais de educação na gestão democrática: estudo de caso num instituto federal de educação, ciência e tecnologia. *RECC*, Canoas, v. 27, n. 1, 2022, p. 1-15.

XAVIER, Gabriela Costa. Novos rumos da administração pública eficiente: participação administrativa, procedimentalização, consensualismo e as decisões colegiadas. *RJLB*, Lisboa, v. 1, n. 3, 2015, p. 705-733.