

Submetido 27/05/2025. Aprovado 14/08/2025

Avaliação: revisão duplo-anônimo

A Participação da Associação de Pais, Mestres e Funcionários (APMF) na promoção da gestão democrática nos Institutos Federais

THE PARTICIPATION OF THE PARENTS, TEACHERS AND EMPLOYEES ASSOCIATION (APMF) IN THE PROMOTION OF DEMOCRATIC MANAGEMENT IN FEDERAL INSTITUTES.

LA PARTICIPACIÓN DE LA ASOCIACIÓN DE PADRES, MAESTROS Y EMPLEADOS (APMF) EN LA PROMOCIÓN DE LA GESTIÓN DEMOCRÁTICA EN LOS INSTITUTOS FEDERALES

Angélica Aparecida Antonechen Colombo

Instituto Federal do Paraná (IFPR)

angelica.colombo@ifpr.edu.br

Marines dos Santos Silveira

Instituto Federal do Paraná (IFPR)

marines.silveira@ifpr.edu.br

Resumo

Este estudo reflete sobre o papel das Associações de Pais, Mestres e Funcionários (APMF) na promoção da gestão democrática no Instituto Federal do Paraná (IFPR) com vista à promoção da transparência e da corresponsabilidade nos processos institucionais. A investigação parte da seguinte problemática: Quais são os principais obstáculos que as APMFs enfrentam ao promover a transparência e a responsabilidade na gestão dos Institutos Federais e como superá-los? De forma mais específica, objetiva-se: analisar a relevância da APMF na efetivação das políticas educacionais; investigar os campi do IFPR que possuem essa associação e os benefícios proporcionados; examinar a estrutura e a integração dessas associações nos referidos campi com a comunidade acadêmica. A pesquisa é qualitativa e bibliográfica, uma vez que analisa os artigos obtidos em bases de dados como Scientific Electronic Library Online, observatório Profept, além dos documentos institucionais. A busca por essas fontes foi realizada com a utilização dos termos Gestão Democrática, Educação Profissional e Tecnológica e Associação de Pais, Mestres e Funcionários, no período de 2018 a 2022. Os resultados demonstram a importância da atuação participativa de vários indivíduos na construção de espaços dialógicos, escuta ativa e tomada de decisões coletivas. Ao mesmo tempo, observa-se que a Associação enfrenta limitações estruturais e culturais, porém, possui um potencial estratégico.

Palavras-chave: gestão democrática; educação profissional e tecnológica; Associação de Pais Mestres e Funcionários.

Abstract

This study reflects on the role of Parent-Teacher Associations (APMFs) in consolidating democratic governance at the Federal Institute of Paraná (IFPR), with the aim of promoting transparency and shared accountability in institutional processes. The research addresses the following question: What are the

main obstacles APMFs face in promoting transparency and accountability in the management of Federal Institutes, and how can these challenges be overcome?

The objective is to analyze the relevance of APMFs in implementing educational policies, to identify IFPR campuses that have such associations and the benefits they provide, and to examine their structure and integration with the academic community. This is a qualitative and bibliographic study, based on articles obtained from the Scientific Electronic Library Online (SciELO), the Profept Observatory, and institutional documents, using searches for the terms “Democratic Management,” “Vocational and Technological Education,” and “Parent-Teacher-Employee Association,” covering the period from 2018 to 2022.

The results show that the literature highlights the importance of participatory action by various actors in constructing dialogic spaces, promoting active listening, and fostering collective decision-making. The study concludes that, although the Associations face structural and cultural limitations, they hold strategic potential for advancing democratic educational governance.

Keywords: democratic management; professional and Technological Education; Parent-Teacher and Staff Association.

Resumen

Este estudio reflexiona sobre el papel de las Asociaciones de Padres y Maestros (APMF) en la consolidación de la gobernanza democrática en el Instituto Federal de Paraná (IFPR), con el fin de promover la transparencia y la corresponsabilidad en los procesos institucionales. La investigación aborda la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los principales obstáculos que enfrentan las APMF para promover la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión de los institutos federales y cómo pueden superarse? El objetivo es analizar la relevancia de las APMF en la implementación de políticas educativas; investigar los campus del IFPR que cuentan con estas asociaciones y los beneficios que brindan; y examinar su estructura e integración con la comunidad académica. Se trata de un estudio cualitativo y bibliográfico, que comprende artículos obtenidos de la Biblioteca Electrónica Científica en Línea, el observatorio Profept y documentos institucionales, mediante búsquedas de los términos *Gestión Democrática*, *Educación Vocacional y Tecnológica* y *Asociación de Padres, Maestros y Empleados*, entre 2018 y 2022. Los resultados demuestran que los autores discuten la importancia de la acción participativa de diversas personas en la construcción de espacios dialógicos, la escucha activa y la toma de decisiones colectiva. La conclusión es que la Asociación enfrenta limitaciones estructurales y culturales, pero posee potencial estratégico.

Palabras clave: gestión democrática; educación profesional y tecnológica; Asociación de Padres, Maestros y Personal.

Introdução

A gestão democrática, entendida como um processo baseado na participação coletiva, no diálogo e na responsabilidade compartilhada, configura-se como um princípio fundamental da educação pública no Brasil, estabelecida na Constituição Federal de 1988 (Brasil, [2024]) e consolidado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) Lei n. 9.394/1996 (Brasil, [2025]). Esses instrumentos reforçam a premissa da participação coletiva no processo educativo, evidenciando o papel de vários sujeitos (entre eles, gestores, docentes, discentes, pais, funcionários e a comunidade local) na promoção de uma educação de qualidade. A LDBEN, em seu artigo 3º, inciso VIII, estabelece que a gestão democrática como diretriz essencial do ensino público. Além disso, o artigo 14 determina que os sistemas de ensino, nas esferas federal, estadual e municipal, regulamentem suas práticas conforme os princípios da

participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico e da atuação das comunidades escolar e local em instâncias colegiadas (Brasil, [2025]).

No contexto educacional, a gestão democrática busca a descentralização administrativa e exige o estabelecimento de uma cultura institucional participativa, orientada por valores como igualdade de direitos, equidade no acesso aos recursos e respeito à diversidade. Todavia, a efetivação desse modelo enfrenta desafios significativos, entre os quais se destacam a resistência à mudança, a limitação de recursos e a ausência de uma tradição participativa consolidada nas instituições escolares. Diante disso, é necessário fortalecer as instâncias colegiadas, implementando novas formas de participação, como o Conselho Escolar, o Grêmio Estudantil, o Conselho de Classe e, de forma destacada, a Associação de Pais, Mestres e Funcionários (APMF), cuja representação transforma a realidade do ambiente escolar, em princípio ao promover a aproximação entre escola e comunidade.

No âmbito da Educação Profissional e Tecnológica (EPT), especificamente no Instituto Federal do Paraná (IFPR), a presença e a atuação da APMF têm se mostrado relevantes na promoção da gestão democrática, colaborando na mediação de interesses, no apoio às decisões pedagógicas e administrativas e na construção de políticas escolares mais inclusivas. A valorização da autonomia escolar, neste caso, está atrelada ao reconhecimento das especificidades de cada contexto educacional e ao compromisso coletivo com a democratização dos processos decisórios.

Frente à problemática relativa à limitada participação da comunidade escolar nos processos decisórios, esta pesquisa estruturou-se a partir do seguinte questionamento: quais são os desafios e as contribuições das APMFs na implementação da gestão democrática no Instituto Federal do Paraná? Objetivou-se, por meio de pesquisa bibliográfica, analisar os desafios e potencialidades para a promoção da cultura participativa no âmbito do IFPR.

Em um primeiro momento, o estudo aprofunda a discussão teórica sobre a gestão democrática na EPT e sobre os desafios enfrentados pelas APMFs. Em seguida, apresenta os resultados de uma pesquisa de natureza exploratório-bibliográfica, com abordagem qualitativa, realizada a partir da análise de periódicos científicos publicados entre 2018 e 2022, com vistas a compreender o papel das APMFs na efetivação de práticas democráticas no IFPR.

Assim o artigo busca contribuir para a valorização do debate acadêmico sobre a participação colegiada na gestão educacional, destacando o caráter estratégico das APMFs como instâncias de mediação.

Metodologia

Este estudo tem uma abordagem qualitativa, exploratória e documental, adequada à investigação de um tema ainda incipiente na literatura. A pesquisa bibliográfica foi organizada em três etapas: (a) levantamento de fontes; (b) seleção crítica; e (c) análise temática.

No intervalo temporal entre 2018 e 2022, foram analisados oito artigos, selecionados em bases como SciELO e Observatório ProfEPT, seis capítulos de livros e quatro documentos institucionais. Os critérios de inclusão foram: foco em gestão democrática, APMF e Instituto Federal do Paraná, com relevância teórica ou empírica para a EPT. Foram excluídos os trabalhos que não contemplaram esses temas.

Os conteúdos foram categorizados por temas como Gestão Democrática, com base em Freire (2003), Lück (2009), Fontana (2011), Grabowski (2014), Castaman e

Rodrigues (2018), Urbanetz e Bastos (2021), Costa, Ribeiro e Alves (2022). Sobre o Instituto Federal do Paraná foram considerados os documentos institucionais. Quanto à Associação de Pais, Mestres e Funcionários, constatou-se a ausência de estudo específico nos Instituto Federal do Paraná. Diante disso optou-se pela inclusão de referenciais clássicos, entre eles Barros (1996), Veiga (1998), Abranches (2003), Ciceski e Romão (2004), Carbello e Galina (2008), Galina (2007).

Dessa forma, a metodologia empregada permitiu a contextualização das produções, incorporada à triangulação de referenciais mais amplos.

Gestão democrática na Educação Profissional e Tecnológica do Instituto Federal do Paraná

A gestão democrática na EPT é um princípio que tem como objetivo envolver ativamente todos os membros da comunidade escolar nas decisões e nos processos institucionais, não se limitando apenas à tomada de decisões, mas permeando as relações acadêmicas.

Em seu artigo, Costa, Ribeiro e Alves (2022) descrevem como resultados de uma gestão democrática a construção conjunta de Projeto Político Pedagógico (PPP), as definições de políticas educacionais, e principalmente o desenvolvimento de ações que estimulem a participação ativa nas práticas democráticas. Em se tratando da gestão democrática na EPT, propõe garantir que as decisões reflitam as necessidades reais da comunidade e que promovam de fato um ambiente educacional que valorize a diversidade e a igualdade.

De acordo com Fontana (2011), as escolas estão cada vez mais inclinadas a adotar o modelo de gestão escolar democrática, reconhecendo que ações colaborativas e decisões tomadas coletivamente possuem maior impacto e probabilidade de implementação bem-sucedida. E complementa:

A gestão democrática deve estar fundamentada na construção de um espaço público, promovendo condições de igualdade, que propicie um ambiente de trabalho coletivo superando o individualismo e a educação excludente, possibilitando a interrelação do todo e, que a produção do conhecimento auxilie para preparar os sujeitos para a vida (Fontana, 2011, p. 4).

Dessa forma, entende-se que o foco da gestão democrática é construção coletiva para alcance de uma sociedade mais justa e igualitária. Nesse sentido, Costa, Ribeiro e Alves (2022) ressaltam que apesar da ausência de conteúdo sistematizado sobre gestão democrática na EPT, as diretrizes nacionais existentes no Plano Nacional de Educação (PNE) e na Lei de Diretrizes e Bases (LDB), garantem base para a educação brasileira de forma abrangente. Além disso, destaca a participação da comunidade em reuniões para a construção do PPP, assim como em projetos e programas que criem condições para que a comunidade usufrua de ações oportunizadas pela instituição.

O artigo 14 da LDB, estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e dispõe que:

Art. 14. Lei dos respectivos Estados e Municípios e do Distrito Federal definirá as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas

peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares e em Fóruns dos Conselhos Escolares ou equivalentes (Brasil, [2025]).

Castaman e Rodrigues (2018) ressaltam que, os modelos de gestão nas instituições educacionais muitas vezes priorizam questões políticas em detrimento de aspectos técnicos e administrativos. Na EPT, falta audácia para profissionalizar as relações e impessoalizar os processos e ações. Isso resulta em uma confusão entre meios e fins, perdendo-se o sentido da atividade educacional e o papel político como instituição precursora da democracia social.

A gestão democrática é considerada um dos elementos fundamentais na estruturação das instituições de ensino, sendo regulamentada pela Constituição Federal de 1988 (Brasil, [2024]) e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) n. 9.394/1996 (Brasil, [2025]). De acordo com a LDB, em seu Art. 3º, inciso VIII, o ensino deve ser ministrado com base nos princípios da lei, destacando-se a gestão democrática do ensino público (Brasil, [2023]). Essa orientação já estava prevista na Constituição Federal de 1988, no Art. 206, inciso VI, enfatizando a gestão democrática como um dos elementos direcionadores da prática educacional (Brasil, [2024]).

Conforme Grabowski (2014), a proposta de uma gestão democrática contrasta com a abordagem hierárquica, indo além da simples exigência de transparência, impessoalidade e moralidade. Na rotina escolar, é essencial manifestar não apenas a disposição para a participação, mas também, o comprometimento em reverter a tradição que muitas vezes se confunde nos ambientes públicos.

É relevante destacar que a gestão democrática envolve a participação de professores e da comunidade escolar, contribuindo para a qualidade educacional de todos os alunos (Lück, 2009). Os órgãos colegiados são determinantes na organização dessa participação, juntamente com a escolha democrática dos diretores. A promoção de espaços e tempos para a participação da família nas decisões escolares também é fundamental. Além disso, esse processo de democratização pretende promover a educação para a mudança e a transformação social, sendo um dos princípios estruturantes da democracia na educação, a qual, democracia essa que, conforme Lück (2009, p. 69-70),

[...] é aquela em que os seus participantes estão coletivamente organizados e comprometidos com a promoção de educação de qualidade para todos. A democracia constitui-se em característica fundamental de sociedades e grupos centrados na prática dos direitos humanos, por reconhecerem não apenas o direito de as pessoas usufruírem dos bens e dos serviços produzidos em seu contexto, mas também, e sobretudo, seu direito e seu dever de assumir responsabilidade pela produção e melhoria desses bens e serviços. Com essa perspectiva, direitos e deveres são dois conceitos indissociáveis, de modo que, falando-se de um, remete-se ao outro necessariamente. E é nessa junção que se estabelece a verdadeira democracia, construída mediante participação qualificada pela cidadania e construção do bem comum.

Para Urbanetz e Bastos (2021, p. 932), a EPT tem como base fundamental o mundo do trabalho, cuja relevância vem ganhando cada vez mais destaque nas políticas educacionais do país. O grande desafio é formar uma geração apta a agir,

vivenciar e operacionalizar todos os mecanismos envolvidos na esfera de formação profissional, explicitando a urgência da constituição da gestão democrática como possibilidade de formação ampliada.

Urbanetz e Bastos (2021) compactuam com a afirmação de Paulo Freire, que faz este apontamento relevante:

Ensinar democracia é possível, mas não é tarefa para quem se desencanta da terça para a quarta-feira somente porque as nuvens ficam pesadas e ameaçadoras. Ensinar democracia é possível, mas não é tarefa para quem pensa que o mundo se refaz na cabeça das pessoas bem-intencionadas (Freire, 2003, p. 202).

Para Urbanetz e Bastos (2021), a gestão democrática é um instrumento importantíssimo para a constituição de mais espaços igualitários na EPT, que sejam equânimes frente às reais necessidades dos seus educandos. Nesse sentido, Paulo Freire reforça:

A luta, no Brasil, pela democracia, passa por uma série de possíveis ângulos a ser política e pedagogicamente tratados – o da justiça, sem a qual não há paz, o dos direitos humanos, o do direito à vida, que implica o de nascer, o de comer, o de dormir, o de ter saúde, o de vestir, o de chorar os mortos, o de estudar, o de trabalhar, o de ser criança, o de crer ou não, o de viver cada um e cada uma a sua sexualidade como bem lhe aprouver, o de criticar, o de discordar do discurso oficial, o de ler a palavra, o de brincar não importa a idade que se tenha, o de ser eticamente informado do que ocorre no nível local, no regional, no nacional e no mundial. O direito de mover-se, de ir e de vir. O direito de não ser discriminado nem do ponto de vista do sexo, da classe, da raça ou por razão qualquer, como por ser demasiado gordo ou gorda ou demasiado magro ou magra (Freire, 2003, p. 204).

Diante do exposto, entende-se que a gestão democrática na EPT é uma prática transformadora em cumprimento às diretrizes educacionais e favorecendo a construção de uma sociedade justa e inclusiva.

O Instituto Federal do Paraná

A trajetória do Instituto Federal do Paraná está intrinsecamente ligada ao progresso social e educativo de Curitiba, influenciado tanto pela chegada de imigrantes alemães quanto por eventos históricos locais e globais que delinearão o cenário educacional paranaense (IFPR, 2024a).

No ano de 1869, a comunidade alemã, liderada por personalidades como Gottlieb Mueller e Augusto Gaertner, criaram a Escola Alemã, com o objetivo de suprir as necessidades. Em 1936, a criação do Curso Comercial marcou um ponto de inflexão na história da educação profissional na região, sendo considerado o marco inicial da trajetória que posteriormente resultaria na estruturação do IFPR. Dois anos mais tarde, a instituição foi reorganizada e passou a ser conhecida como Sociedade Colégio Progresso (IFPR, 2024a).

A década de 1930 trouxe mudanças estruturais significativas, como o encerramento das atividades do Colégio Progresso, em 1938, que culminou na incorporação de parte de seus bens à Faculdade de Medicina da então Universidade

do Paraná. O terreno, onde futuramente seria construído o Hospital de Clínicas, simboliza a continuidade da relevância da instituição para o desenvolvimento da educação e da saúde pública no estado.

Em decorrência da Primeira Guerra Mundial, a influência alemã na educação, reduziu consideravelmente, resultando na nacionalização da Escola Alemã. O colégio Progresso, sob liderança do professor Fernando Augusto Moreira, passou a adotar esse nome e, em 1914, adquiriu características de uma escola pública (IFPR, 2024a).

Em 1941, o Curso Comercial foi renomeado como Academia de Comércio Progresso. No ano seguinte, sua administração foi transferida para a Faculdade de Direito da Universidade do Paraná, recebendo a denominação de Escola Técnica de Comércio. Com a federalização da Universidade do Paraná, em 1950, a Escola Técnica foi incorporada à Faculdade de Direito, consolidando sua presença no ensino profissionalizante.

Em 1974, uma nova reorganização institucional determinou a integração da escola ao Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná (UFPR), dando origem à Escola Técnica de Comércio da UFPR. Esse período reforçou a importância da formação profissional no contexto universitário, culminando, em 1990, na identificação da instituição como Escola Técnica da UFPR (IFPR, 2024b).

Ao longo da década de 1990, após a suspensão da oferta de cursos técnicos na rede pública, em 1994, a busca por vagas cresceu de forma exponencial, saltando de 360 para 1.453 estudantes entre 1994 e 1998. Nessa perspectiva de expansão, em 1997, a Escola Técnica foi elevada, passou a pertencer à categoria de Setor da UFPR, reafirmando sua posição como referência no ensino técnico e profissionalizante na região (IFPR 2024b). A instituição assumiu uma posição expressiva na formação técnica, atendendo às necessidades do mercado de trabalho que estava em constante mudança.

O Instituto Federal do Paraná (IFPR) foi criado em dezembro de 2008, pela Lei nº 11.892, que instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e estabeleceu os 38 Institutos Federais atualmente existentes no Brasil. Com a promulgação dessa lei, a Escola Técnica da Universidade Federal do Paraná (ET-UFPR) foi transformada no IFPR, adquirindo autonomia administrativa e pedagógica. Desde então, a instituição tem se expandido, consolidando-se como referência na educação profissional e tecnológica no Estado do Paraná (IFPR, 2024b).

O IFPR tem como missão oferecer uma educação de qualidade, baseada no ensino integrado, na pesquisa, na inovação e na extensão. Seu compromisso vai para além da formação técnica, o Instituto Federal busca desenvolver o pensamento crítico, a formação cidadã e a sustentabilidade, promovendo o desenvolvimento local e regional. Dessa forma, os estudantes são incentivados a atuar de maneira ética e responsável, contribuindo para o avanço da sociedade e do setor produtivo local. (IFPR, 2023).

A democratização do ensino é um dos fundamentos do IFPR, que adota políticas de ação afirmativa para ampliar oportunidades a grupos historicamente desfavorecidos. Medidas como cotas de admissão, programas de bolsas de estudo e serviços de apoio estudantil são implementadas para favorecer a permanência e o êxito acadêmico. A presença do IFPR em diversas regiões do Paraná contribui para a diminuição das desigualdades educacionais, ampliando o acesso ao ensino profissional e tecnológico (IFPR, 2023).

O Instituto integra a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e atende tanto centros urbanos quanto áreas remotas, assegurando uma formação mais inclusiva e acessível. Adjunto à sua atuação nacional, o IFPR estabelece colaborações internacionais e programas de intercâmbio, permitindo o compartilhamento de conhecimento e o desenvolvimento de soluções tecnológicas inovadoras.

Tais colaborações enriquecem a formação dos estudantes e promovem avanços científicos com impacto positivo para a sociedade (IFPR, 2023).

A instituição está presente em 30 cidades do Estado do Paraná e atende aproximadamente 30.000 alunos. Sua equipe é composta por 2.700 profissionais entre docentes e técnicos administrativos. Sua estrutura oferta uma ampla gama de cursos, incluindo 30 cursos técnicos integrados ao ensino médio, 31 cursos técnicos subsequentes, 47 cursos de graduação e 5 programas de mestrado. Sua estrutura diversificada e sua abrangência territorial consolidam o IFPR como um dos principais agentes de transformação educacional no estado (IFPR, 2025).

A importância da Associação de Pais, Mestres e Funcionários para a gestão democrática no Instituto Federal do Paraná

A APMF é um importante mecanismo para a promoção da gestão democrática nas instituições de ensino. Ao proporcionar um espaço de diálogo e participação para diferentes segmentos da comunidade escolar, a associação contribui para a construção de uma escola mais justa, democrática e eficiente. No contexto dos Institutos Federais, a APMF assume um papel ainda mais relevante, uma vez que essas instituições têm como missão promover a educação profissional e tecnológica, com foco no desenvolvimento social e regional. A participação da APMF na gestão escolar é um tema permeado por debates e interpretações divergentes.

A gestão educacional brasileira sempre foi influenciada por ideais liberais importados de modelos estrangeiros, que, segundo Branco (1996), envolveram debates sobre a necessidade de participação de diferentes segmentos da sociedade na construção de seu próprio destino. Esse movimento, ainda que tenha fomentado discursos progressistas sobre democracia, progresso e desenvolvimento, também gerou contradições, uma vez que a efetivação da participação popular nem sempre ocorreu de maneira genuína.

Historicamente, as discussões sobre participação na educação foram vinculadas a projetos políticos e sociais específicos. Em determinados períodos, essa participação foi incentivada como forma de mobilização popular para reestruturação da escola e da educação, em outros, foi instrumentalizada para reduzir a função do Estado, delegando às famílias e à comunidade escolar responsabilidades que deveriam ser de ordem pública.

Como exemplo desse movimento, Branco (1996) cita a criação das Associações de Pais e Mestres (APMs), concebidas inicialmente como instrumentos de promoção dos ideais democráticos dentro das escolas. Contudo, ao longo do tempo, essas associações passaram por transformações que alteraram seu caráter original.

Embora os APMs tenham surgido de forma espontânea em algumas escolas, na década de 1920, foi somente nos anos 1970 que passaram a ser institucionalizados. Nesse novo contexto, seu papel sofreu mudanças significativas: ao invés de servirem como espaços de construção democrática e de participação ativa, foram reconfiguradas como instâncias auxiliares da administração escolar, muitas vezes assumindo funções que deveriam ser de responsabilidade do Estado. Branco (1996) destaca que essa transição evidenciou uma tentativa de transferência para as famílias dos encargos financeiros e organizacionais da educação, em uma estratégia clara de desresponsabilização estatal.

A reflexão proposta por Branco (1996) suscita questões como: os modelos de participação escolar defendidos ao longo da história realmente garantiram um envolvimento democrático da comunidade, em muitos casos, serviram para explicar a ausência do Estado na garantia de uma educação pública de qualidade. Dessa forma, a pesquisa aponta para a necessidade de um compromisso efetivo com a democratização da escola, que ultrapasse a retórica e se transponha em estruturas que garantam a participação real e legítima da sociedade.

Proença e Santos (2008) apontam que a participação é frequentemente vista sob uma ótica reducionista, interpretada erroneamente como um meio de o Estado se eximir de sua responsabilidade com a manutenção das escolas públicas. No entanto, essa perspectiva ignora a complexidade do papel desempenhado pela APMF na promoção da gestão democrática e na articulação entre a comunidade e a escola. A gestão democrática é um princípio fundamental para a educação pública, na medida em que busca descentralizar o poder e dar autonomia às unidades escolares.

Segundo Proença e Santos (2008), essa autonomia não deve ser confundida com um abandono estatal, pois é uma estratégia para que a comunidade escolar participe ativamente das decisões, respeitando as especificidades locais. A polêmica em torno da APMF, portanto, reside na falta de conscientização sobre sua real função, resultando em interpretações equivocadas que afetaram seu papel, colocando-a como substituta do estado no financiamento escolar. Além disso, as autoras reforçam que a APMF deve ser vista como um espaço público de articulação, onde diferentes atores possam discutir e encontrar soluções para os desafios do cotidiano escolar.

As autoras alertam ainda sobre a ideia de uma gestão escolar monolítica ou harmoniosa apenas na aparência. Em vez disso, propõem um modelo que reconheça os conflitos e permita que a comunidade escolar participe ativamente na construção de uma escola mais democrática e eficiente.

A discussão sobre a gestão democrática no contexto escolar perpassa a necessidade de efetiva participação da comunidade na vida da escola. Veiga (1998) pontua que essa participação encontra barreiras estruturais e pedagógicas que limitam o envolvimento dos diferentes sujeitos sociais. Dessa forma, a interação entre escola e comunidade não ocorre de maneira espontânea ou natural, mas sim dentro de um arcabouço institucional que pode restringir ou ampliar possibilidades de participação.

Um dos principais desafios levantados por Veiga (1998) é a forma superficial como a escola muitas vezes trata os pais e a comunidade. No entanto, a autora faz um alerta sobre a distância entre o ideal de democracia e sua implementação prática. Além disso, lembra que em muitas escolas os mecanismos de participação ainda operam de forma limitada, sem oferecer um espaço real de deliberação e construção coletiva.

A estrutura organizacional da escola, composta por conselhos escolares e conselhos de classe, desempenha um papel relevante na configuração dessas relações participativas. Conforme Veiga (1998, p. 113),

[...] podemos considerar que a escola é uma instituição na medida em que a concebemos como a organização das relações sociais entre os indivíduos dos diferentes segmentos, ou então como o conjunto de normas e orientações que regem essa organização.

Nesse sentido, discutir a estrutura organizacional da escola significa questionar não apenas sua situação interna, mas também os mecanismos que podem potencializar ou enfraquecer o envolvimento da comunidade na gestão escolar.

A participação da comunidade na gestão escolar é um princípio essencial da educação democrática, mas sua concretização enfrenta obstáculos estruturais e culturais. Galina (2007) identifica uma série de fatores que dificultam essa participação, como o desconhecimento do poder de atuação, a falta de incentivo por parte da gestão escolar, a ausência de uma cultura participativa, o baixo nível de escolaridade da população e a indisponibilidade de tempo. Esses elementos não apenas limitam a presença ativa da comunidade na escola, mas também reforçam uma relação assimétrica, em que os pais e demais membros da sociedade são limitados à margem das decisões pedagógicas e administrativas.

O distanciamento entre escola e comunidade torna-se ainda mais evidente nas falas dos próprios pais, registradas por Galina (2007). Muitos alegam não ter tempo, mas enfatizam outros problemas, como: “Desconhecimento do poder de atuação, falta de apoio por parte dos dirigentes escolares, falta de hábito e experiência de participação, nível de escolaridade da população, indisponibilidade de tempo, entre outros” (Galina, 2007, p. 41).

Esse cenário reflete não apenas a sobrecarga da classe trabalhadora, mas também um histórico de exclusão e desvalorização do conhecimento popular dentro do espaço escolar. Assim, Galina (2007) argumenta que, para que a democratização da escola ocorra de fato não basta abrir canais de participação, é necessário criar condições concretas para que essa participação seja viável, garantindo que as famílias possam se apropriar da escola e exercer seu direito à intervenção com autonomia e segurança.

É nesse sentido, que os órgãos colegiados surgem como importantes ferramentas para o fortalecimento da gestão democrática. A Associação de Pais, Mestres e Funcionários (APMF) e o Grêmio Estudantil, por exemplo, representam espaços institucionais que podem contribuir para a ampliação do diálogo entre escola e comunidade. No entanto, a existência desses colegiados não garante a sua efetividade. Para que cumpram seu papel, é fundamental que sejam fortalecidos e que sua atuação vá além da formalidade, permitindo a construção de uma cultura de participação ativa e comprometida.

A democratização da gestão escolar passa necessariamente pela participação ativa da comunidade nos processos decisórios. Abranches (2003) destaca que os órgãos colegiados são essenciais para essa construção, pois possibilitam a implementação de um modelo de administração coletiva. Esse modelo não apenas amplia o espaço de diálogo, mas também promove a participação efetiva de diferentes segmentos da comunidade escolar na formulação, execução e avaliação das políticas educacionais, abrangendo dimensões administrativas, financeiras e pedagógicas.

Entretanto, Abranches (2003) ressalta que essa discussão não é nova. Já na década de 1920, o movimento da Escola Nova defendia a importância da participação da comunidade na vida escolar, com a intenção de formar cidadãos comprometidos com a democracia. No entanto, à época, essa participação muitas vezes assumia uma vida assistencialista, sem garantir o protagonismo real das famílias nos processos decisórios. Esse modelo histórico ainda reverbera na atualidade, onde a participação da comunidade nos colegiados, embora formalmente garantida, nem sempre se traduz em uma influência efetiva nas decisões escolares.

Abranches (2003) diz ainda que a participação vai além da simples presença em reuniões ou conselhos: ela é um exercício cotidiano que permite ao sujeito não apenas atuar, mas também transformar sua realidade. O cotidiano, entendido como espaço de construção histórica e social, é onde se exerce a crítica, a corresponsabilidade e a formulação de um projeto político coletivo. Sendo assim, a escola não pode ser vista como um espaço isolado, mas como parte de um movimento mais amplo da sociedade, onde as decisões tomadas refletem e impactam diretamente a vida da comunidade.

Em que pese essa questão, Abranches (2003) problematiza o fato de que muitos indivíduos inseridos nos colegiados não compreendem plenamente o significado de sua participação, isto é, que “[...] os indivíduos se inserem nos colegiados, participam de suas ações, mas não sabem definir exatamente o que seria essa prática” (Abranches, 2003, p. 67).

A autora ainda afirma que há um descompasso entre a inclusão formal nos processos decisórios e a consciência crítica sobre o papel dessa participação. Isso aponta para a necessidade de formação e de um acompanhamento mais estruturado, garantindo que uma gestão democrática não se torne apenas um discurso, mas uma prática eficaz e transformadora (Abranches, 2003). Para que isso seja possível, é fundamental que a participação seja entendida não como um fim, mas como um processo contínuo de construção coletiva, no qual os sujeitos se reconheçam como agentes históricos de transformação.

A gestão democrática da escola não pode ser concebida como uma utopia inalcançável, pois é um processo contínuo de construção coletiva e transformação social. Ciceski e Romão (2004) defendem que essa construção exige a formação de sujeitos sociopolíticos capazes de atuar criticamente na redefinição dos tempos e espaços escolares, garantindo que a participação da comunidade não seja apenas simbólica, mas efetiva. Demanda-se, assim:

Construção cotidiana e permanente de sujeitos sócio-políticos capazes de atuar de acordo com as necessidades desse novo que - fazer pedagógico - político, redefinição de tempos e espaços escolares que sejam adequados à participação, condições legais de encaminhar e colocar em prática propostas inovadoras, respeito aos direitos elementares dos profissionais da área de ensino. É necessário ainda que conheçamos as experiências, já vividas, tomemos conhecimento de seus limites e avanços e, num processo contínuo de prática e reflexão, superemos suas falhas, aperfeiçoando seus aspectos positivos e criando novas propostas para os problemas que persistem (Ciceski; Romão, 2004, p. 66).

Para isso, é fundamental que existam condições legais, estruturais e pedagógicas que viabilizem práticas inovadoras, respeitando os direitos dos profissionais da educação e envolvendo a comunidade escolar em processos decisórios reais.

Os autores salientam que a gestão democrática não faz apenas boa vontade ou discursos institucionais, mas requer conhecimento e reflexão crítica sobre as experiências já vividas. Isso significa que é preciso analisar os avanços e limites das práticas participativas inovadoras até então, superando falhas e aprimorando os aspectos positivos. Esse movimento dialético entre prática e reflexão é essencial para evitar a reprodução de modelos que, embora se apresentem como democráticos, na realidade, não promovem mudanças significativas na estrutura de poder dentro da escola.

Um dos grandes desafios apontados por Ciceski e Romão (2004) para a efetivação da participação da comunidade escolar é a ausência de programas sérios e permanentes de capacitação dos diferentes segmentos envolvidos na gestão escolar. A participação, segundo os autores, não é um ato espontâneo, mas um aprendizado que precisa ser incentivado e estruturado.

Em sociedades acostumadas a formas tradicionais de tomada de decisão, a ausência de preparo e orientação sobre como participar ativamente impede que as pessoas se sintam confiantes e motivadas a participar de processos decisórios, assim, a gestão democrática, muitas vezes, fica apenas no discurso.

Além disso, os autores criticam a visão reducionista que enxerga os problemas escolares como questões isoladas, passíveis de solução dentro dos limites da própria escola. Para que uma escola participativa seja uma realidade é preciso compreender suas contradições e seu vínculo com a estrutura social mais ampla. A democratização da escola implica em mudança de paradigma que reconheça a educação como um espaço de luta e construção coletiva.

A participação na gestão escolar, segundo Lück (2009), deve ser compreendida como uma expressão de responsabilidade social e um pilar fundamental da democracia. A autora argumenta que a gestão democrática não se limita a abrir espaços para que os membros da comunidade escolar opinem, mas envolve a criação de condições para que esses indivíduos assumam compromissos concretos na efetivação das decisões tomadas. Nesse sentido, a participação não é apenas direito, mas também dever, implicando comprometimento real e compartilhamento de responsabilidades.

Lück (2009) ressalta que a participação eficaz exige preparação e organização. Não basta estar presente em instâncias deliberativas, é necessário que a atuação seja bem informada e voltada para objetivos coletivos, evitando tanto a fragmentação quanto a personalização do debate. Esse ponto é fundamental, pois uma participação desestruturada pode resultar na reprodução de características existentes, sem gerar mudanças reais no funcionamento da escola. Assim, a efetividade da gestão democrática depende da formação e do fortalecimento de sujeitos capazes de intervir criticamente nos processos educacionais.

A autora também realiza um resgate histórico e terminológico, destacando que os órgãos colegiados que regulam a participação da comunidade na escola assumem diferentes nomenclaturas ao longo do tempo e nos diferentes sistemas estaduais de ensino. Uma pesquisa citada por Lück (2009) identifica uma grande variedade de estruturas colegiadas no Brasil, como Associações de Pais e Mestres (APM), Conselhos Escolares, Conselhos Deliberativos e Unidades Executoras (UEX). Apesar dessa diversidade, o objetivo dessas entidades é o mesmo, que é promover a participação da comunidade escolar na gestão da escola.

A autora, porém, critica o funcionamento real desses colegiados. Apesar de as escolas terem unidades que gerenciam as finanças, a comunidade muitas vezes só participa de decisões já tomadas pela direção, sem envolvimento nas discussões.

Essa prática torna a gestão colegiada sem sentido, reduzindo a participação a um mero trâmite burocrático. Para Lück (2009, p. 74),

[...] portanto, embora sejam reconhecidas as contribuições dessas entidades à gestão escolar, identifica-se também a necessidade de promover avanços no seu processo participativo, particularmente no sentido de uma nova concepção da escola como unidade básica de gestão pedagógica e administrativa, gerida colegiadamente, mediante a participação de professores, pais e comunidade.

A gestão democrática da escola é um instrumento para consolidar um modelo educacional mais participativo e socialmente comprometido. Todavia, diversos autores apontam que sua efetivação enfrenta desafios estruturais, históricos e políticos que dificultam a construção de uma participação realmente ativa da comunidade escolar. Apesar dos desafios, as instâncias colegiadas são espaços importantes de participação na gestão escolar. É por meio delas que a comunidade pode se envolver nas decisões e contribuir para a construção de um ambiente educacional mais democrático. Para melhor compreensão do debate, é possível verificar, nos Quadros

1 e 2, respectivamente, uma breve apresentação das contribuições e dos desafios da APMF:

Aspecto	Contribuição da APMF	Referência
Fortalecimento da gestão democrática	Quando estruturada de forma participativa, a APMF permite que diferentes segmentos da escola influenciem nas decisões, promovendo um modelo de administração colegiada.	Abranches (2003)
Espaço de diálogo entre escola e comunidade	A APMF atua como um canal de comunicação, garantindo que as necessidades da comunidade escolar sejam ouvidas e consideradas na gestão educacional.	Lück (2009)
Acompanhamento da gestão financeira	Pode contribuir para o acompanhamento e fiscalização da gestão financeira, garantindo que os recursos sejam utilizados de forma adequada.	Lück (2009)
Desenvolvimento da cidadania e da consciência crítica	A participação na APMF estimula pais, mestres e funcionários a compreenderem e influenciarem as políticas educacionais.	Ciceski e Romão (2004)
Superação da exclusão da comunidade nos processos decisórios	Quando fortalecida, a APMF possibilita maior inclusão e representatividade dos diferentes segmentos da escola, ampliando a democratização da gestão.	Galina (2007)
Autonomia da escola	Uma APMF bem estruturada auxilia na construção de uma escola autônoma, na qual a gestão não é apenas centralizada na direção, mas compartilhada entre toda a comunidade escolar.	Abranches (2003)

Quadro 1 – Contribuições da APMF

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

Aspecto	Desafio da APMF	Referência
Baixa participação da comunidade	Muitos pais e funcionários desconhecem o papel da APMF ou não se prepararam para atuar nesses espaços, resultando em envolvimento passivo.	Carbello e Galina (2008)
Gestão burocrática e formalidade na participação	Em diversas escolas, a APMF opera apenas como legitimadora das decisões da direção, especialmente no que tange à administração financeira, sem garantir a participação real dos membros da comunidade.	Lück (2009)
Falta de formação e capacitação dos participantes	A participação exige conhecimento e preparação, e a ausência de programas de formação permanente compromete o potencial da APMF enquanto espaço democrático.	Ciceski e Romão (2004)
Transferência de responsabilidades para a comunidade	Ao longo do tempo, a APMF passou de instância de participação para um mecanismo de desresponsabilização do Estado, sobrecarregando as famílias e funcionários com encargos que deveriam ser do poder público.	Branco (1996)
Desigualdade no nível de influência	Em muitas escolas, a participação dos membros da APMF é desigual, com a direção no comando das decisões e a comunidade escolar participando apenas na validação das escolhas já feitas.	Lück (2009)

Quadro 2 – Desafios da APMF

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

Contudo, considera-se que ainda há um longo caminho a percorrer na busca pela efetiva democratização das relações e dos espaços escolares. É preciso superar os obstáculos existentes e garantir que a participação da comunidade seja real.

Análise dos dados

A partir das análises bibliográficas, observa-se que a gestão democrática nos Institutos Federais, configura-se como um processo em construção, marcado por vários desafios. Apesar da relevância deste debate, observa-se um descompasso na literatura científica em relação a outros temas, o que torna necessário promover um maior aprofundamento das discussões.

A gestão democrática nos Institutos Federais, notadamente no Instituto Federal do Paraná (IFPR), assume contornos complexos ao se deparar com a diversidade estrutural, pedagógica e social que caracteriza essas instituições. A análise do *corpus* teórico, que abarcou contribuições significativas entre os anos de 2018 e 2022, evidenciou a tensão entre os princípios democráticos que fundamentam o ideal de gestão participativa e a realidade institucional permeada por assimetrias de poder, práticas centralizadoras e limitações normativas.

As autoras Urbanetz e Bastos (2021) reforçam a urgência de práticas de gestão pautadas no diálogo e na corresponsabilidade, salientando a importância de se viver a democracia no cotidiano escolar como instrumento de transformação social. Em complemento, afirmam que os obstáculos enfrentados pelos gestores, como a sobrecarga administrativa, a morosidade dos processos burocráticos e a resistência à mudança institucional, dificultam a consolidação de ambientes realmente participativos.

Por outro lado, a atuação das Associações de Pais, Mestres e Funcionários (APMFs), embora prevista como elemento estruturante da democratização da gestão, é frequentemente invisibilizada ou reduzida a funções protocolares.

Castaman e Rodrigues (2018) alertam para a instrumentalização política desses espaços, que, em vez de promover o entrosamento crítico e coletivo, reduz as práticas oligárquicas e excludentes. A desarticulação entre os princípios que regem a gestão e as práticas efetivamente adotadas resulta em contradições internas que limitam a atuação democrática das APMFs.

Na perspectiva de Pacheco (2010), a própria estrutura dos Institutos Federais, é marcada por uma identidade multicampi e por um compromisso com o desenvolvimento regional. Ao mesmo tempo, impõe desafios adicionais à construção de processos democráticos. A relativa autonomia dos Institutos Federais está subordinada às diretrizes da administração central do estado e demanda um esforço contínuo de reinvenção das práticas de gestão e valorização das iniciativas locais que dão voz à comunidade escolar.

Diante do exposto, fica evidente que a APMF precisa ser fortalecida e que para isso são necessárias alterações normativas, sobretudo um redirecionamento das relações institucionais, com base em uma cultura de escuta ativa, equidade e responsabilidade coletiva. Por fim, reconhece-se que a gestão democrática na EPT não se materializa espontaneamente, é preciso intencionalidade, formação contínua dos sujeitos e valorização de espaços participativos onde cabe a participação externa, podendo ser administrada pela APMF.

Considerações finais

O objetivo deste artigo foi apresentar, mediante constatações de pesquisa bibliográfica, aspectos relevantes acerca da gestão democrática na Rede Federal de Educação. O foco da pesquisa foi o papel estratégico da Associação de Pais Mestres

e Funcionários, na perspectiva de uma cultura participativa no Instituto Federal do Paraná. A análise nos permitiu refletir sobre os limites e as possibilidades dessa atuação, destacando os desafios estruturais, políticos e culturais que permeiam a construção de uma gestão democrática.

As reflexões apresentadas reafirmam a importância das APMFs como espaço legítimo de exercício da cidadania e o fortalecimento da gestão democrática nos Institutos Federais. Apesar da valorização nos discursos, evidenciou-se a existência de obstáculos que dificultam a atuação efetiva desse colegiado, que são as baixas adesões da comunidade educacional, fragilizando a representatividade. Assim, torna-se urgente realizar intervenções visando a ampliação da compreensão sobre o papel da APMF em prol da educação, incentivado por uma cultura organizacional mais colaborativa e transparente, pois representam um contributo importante para o entendimento de suas funções, contribuições e desafios.

Espera-se que a pesquisa contribua com discussões mais amplas e críticas sobre as questões abordadas e que, por vezes, permanecem negligenciadas nas práticas institucionais. Nesse sentido, almeja-se que o estudo possa fomentar novos debates e futuras pesquisas a fim de impulsionar ações efetivas voltadas à consolidação da participação da escola e comunidade, com vistas ao compromisso com a equidade no âmbito da educação pública, especialmente da EPT, dos Institutos Federais do Paraná (IFPR).

Referências

ABRANCHES, M. *Colegiado escolar: espaço de participação da comunidade*. São Paulo: Cortez, 2003.

BRANCO, I. A. de S. Associação de Pais e Mestres: Um Pouco de História. *Educação: Teoria e Prática*, São Paulo, v. 4, n. 6, p. 28, 1996. Disponível em: <https://www.periodicos.rc.biblioteca.unesp.br/index.php/educacao/article/view/2405>. Acesso em: 17 out. 2025.

BRASIL. [Constituição (1988)]. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Presidência da República, [2024]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 24 fev. 2025.

BRASIL. *Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, DF: Presidência da República, [2025]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394.htm. Acesso em: 16 out. 2025.

BRASIL. *Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008*. Institui a Rede Federal de Educação Profissional. Brasília, DF: Presidência da República, 30 dez. 2008. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm. Acesso em: 14 maio 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. *Rede Federal de Educação Profissional*. Brasília, DF: MEC, 2024. Disponível em: <https://portal.conif.org.br/institucional>. Acesso em: 18 maio 2025.

CARBELLO, Sandra Regina Cassol; GALINA, Irene de Fátima. *Instâncias colegiadas: espaços de participação na gestão democrática da escola pública*. Maringá: Secretaria de Estado da Educação do Paraná; Universidade Estadual de Maringá, 2008.

CARVALHO, E. J.G. de *et al.* *Gestão Escolar*. Maringá: Secretaria de Estado da Educação do Paraná; Universidade Estadual de Maringá, 2008. Disponível em: <https://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/218-2.pdf>. Acesso em: 18 maio 2025.

CASTAMAN, A. S.; RODRIGUES, R. A. Considerações sobre gestão democrática na Educação Profissional. *Educitec*, Manaus, v. 4, n. 8, p. 494-507, 2018. Disponível em: <https://sistemascmc.ifam.edu.br/educitec/index.php/educitec/article/view/389/211>. Acesso em: 14 maio 2025.

CICESKI, A.; ROMÃO, J. E. *Gestão democrática da escola pública*. 3. ed. São Paulo: Ática, 2004.

COSTA, M. H. B.; RIBEIRO, G. M.; ALVES, S. M. C. Gestão na Educação Profissional: tendências atuais. *Revista Thema*, Pelotas, v. 18, n. 2, p. 1-18, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ifsul.edu.br/index.php/thema/article/download/1553/2137/15687>. Acesso em: 14 maio 2025.

FONTANA, M. I. S. *Gestão democrática na escola: princípios e práticas*. São Paulo: Cortez, 2011.

FREIRE, P. *Educação como prática da liberdade*. 27. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2003.

GALINA, Sônia. *Participação da comunidade na gestão escolar: desafios e possibilidades*. Campinas: Autores Associados, 2007.

GRABOWSKI, G. *Gestão e planejamento da educação profissional*. Curitiba: IFPR, 2014. (Coleção formação pedagógica. v. 6). Disponível em: <https://ifpr.edu.br/curitiba/wp-content/uploads/sites/11/2016/05/Gestao-e-planejamento-da-educacao-profissional-e-tecnologica.pdf>. Acesso em: 14 maio 2025.

INSTITUTO FEDERAL DO PARANÁ. *História do IFPR*. Curitiba: IFPR, 2024a. Disponível em: <https://ifpr.edu.br/institucional/o-instituto/historia/>. Acesso em: 17 maio 2025.

INSTITUTO FEDERAL DO PARANÁ. *Linha do tempo*. Curitiba: IFPR, 2024b. Disponível em: <https://ifpr.edu.br/institucional/o-instituto/historia/linha-do-tempo/>. Acesso em: 18 maio 2025.

INSTITUTO FEDERAL DO PARANÁ. *Missão, visão e valores*. Curitiba: IFPR, 2023. Disponível em: <https://ifpr.edu.br/institucional/o-instituto/missao-e-valores/>. Acesso em: 18 maio 2025.

INSTITUTO FEDERAL DO PARANÁ. *Sobre o IFPR*. Curitiba: IFPR, 2025. Disponível em: <https://ifpr.edu.br/>. Acesso em: 18 maio 2025.

LÜCK, H. *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

PACHECO, E. M. *Os institutos federais: uma revolução na educação*. Natal: IFRN, 2010. Disponível em: <http://memoria.ifrn.edu.br/handle/1044/1013>. Acesso em: 18 maio 2025.

PROENÇA, F.; SANTOS, S. A. dos. O papel da APMF na comunidade escolar. [S. l.: s. n.], 2008. Disponível em: <https://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/1856-8.pdf>. Acesso em: 18 maio 2025.

URBANETZ, Sandra T.; BASTOS, Edileuza N. M. Gestão democrática e a educação profissional e tecnológica a partir dos pressupostos freireanos. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, Brasília, DF, v. 2, p. 237-258, mai./ago. 2021.

VEIGA, I. P. A. *Gestão democrática da escola: o desafio da participação*. São Paulo: Cortez, 1998.