

GESTÃO DEMOCRÁTICA E NOVA GESTÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE CRÍTICA DO PLANO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE SALVADOR (2015–2025)

**DEMOCRATIC MANAGEMENT AND NEW PUBLIC MANAGEMENT: A
CRITICAL ANALYSIS OF THE MUNICIPAL EDUCATION PLAN OF SALVADOR
(2015–2025)**

Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas • 18/07/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/784068938](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/784068938)

Teresa Cristina de Jesus Pires¹

Jader Cristiano Magalhães de Albuquerque²

RESUMO

Este artigo analisa o Plano Municipal de Educação de Salvador (2015–2025), buscando compreender como os princípios da Gestão Democrática são incorporados e tensionados pela racionalidade da Nova Gestão Pública (NGP). Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza documental, inspirada na Análise de Conteúdo de Bardin. O corpus da investigação foi constituído pelo Plano Municipal de Educação de Salvador (2015–2025), a partir da identificação de categorias relacionadas à participação, autonomia, controle social, responsabilização, monitoramento e avaliação por resultados. Os resultados evidenciam que o documento apresenta uma configuração híbrida, na qual coexistem dispositivos que reforçam a Gestão Democrática e mecanismos orientados pela lógica gerencial. Conclui-se que, embora a Gestão Democrática esteja presente no discurso normativo, predominam estratégias vinculadas à eficiência, ao controle e à responsabilização, características da Nova Gestão Pública.

Palavras-chave: Gestão Democrática; Nova Gestão Pública; Plano Municipal de Educação; Políticas Educacionais; Gestão Escolar.

ABSTRACT

This article analyzes the Municipal Education Plan of Salvador (2015–2025), aiming to understand how the principles of Democratic Management are incorporated and challenged by the rationale of New Public Management (NPM). This qualitative documentary study is based on Bardin's Content Analysis. The research corpus consisted of the Municipal Education Plan of Salvador (2015–2025), from which categories related to participation, autonomy, social control, accountability, monitoring, and performance evaluation were identified. The findings reveal that the document presents a hybrid configuration in which provisions that reinforce democratic

management coexist with mechanisms guided by managerial logic. It is concluded that, although democratic management is present in the normative discourse, strategies associated with efficiency, control, and accountability, which are characteristic of New Public Management, predominate.

Keywords: Democratic Management; New Public Management; Municipal Education Plan; Educational Policies; School Management.

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as políticas públicas educacionais brasileiras passaram por profundas transformações decorrentes da incorporação de princípios associados à Nova Gestão Pública (NGP). Inspirada em modelos gerenciais do setor privado, essa racionalidade introduziu mecanismos de avaliação por resultados, monitoramento do desempenho, responsabilização e busca por eficiência administrativa, produzindo impactos significativos na organização das redes públicas de ensino.

Em sentido oposto, a Gestão Democrática, assegurada pela Constituição Federal de 1988 e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996), fundamenta-se na participação coletiva, na autonomia da escola, no fortalecimento das instâncias colegiadas e na construção compartilhada das decisões pedagógicas e administrativas.

É nesse cenário de coexistência entre duas racionalidades distintas que se insere o Plano Municipal de Educação de Salvador (2015–2025), documento que orienta as políticas educacionais da rede municipal. Embora reafirme princípios democráticos, o plano

também incorpora estratégias voltadas ao monitoramento, à avaliação e ao controle por resultados, revelando tensões entre a perspectiva participativa e a lógica gerencial.

Diante desse contexto, este artigo tem como objetivo analisar de que forma o Plano Municipal de Educação de Salvador (2015–2025) incorpora os princípios da Gestão Democrática e em que medida esses princípios são tensionados pela racionalidade da Nova Gestão Pública.

A pesquisa possui abordagem qualitativa, de natureza documental, inspirada nos pressupostos da Análise de Conteúdo de Bardin , adotados como orientação metodológica para examinar as diretrizes, metas e estratégias presentes no documento. A relevância do estudo reside na possibilidade de contribuir para o debate sobre os desafios da gestão democrática diante das transformações promovidas pelas reformas gerenciais na administração pública educacional.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Gestão Democrática da Educação

A Gestão Democrática constitui um dos princípios estruturantes da educação pública brasileira e representa uma conquista dos movimentos sociais e educacionais que defenderam a democratização da escola após o processo de redemocratização do país. Sua institucionalização na Constituição Federal de 1988 e, posteriormente, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996), consolidou o entendimento de que a gestão da escola pública deve fundamentar-se na participação da

comunidade escolar, na autonomia das instituições de ensino e na construção coletiva dos processos educativos.

Entretanto, compreender a Gestão Democrática apenas como um princípio jurídico é insuficiente. Conforme argumenta Paro (2001), trata-se de uma concepção político-pedagógica que pressupõe a socialização do poder decisório no interior da escola. Nessa perspectiva, administrar uma instituição escolar significa criar condições para que professores, estudantes, famílias e demais integrantes da comunidade participem efetivamente da definição dos objetivos e das ações educativas.

Na mesma direção, Cury (2002) afirma que a Gestão Democrática ultrapassa mecanismos formais de consulta ou representação, exigindo processos permanentes de diálogo, transparência e corresponsabilidade. Para o autor, democratizar a gestão implica reconhecer a escola como espaço público de formação cidadã, no qual o exercício da participação constitui elemento essencial para a consolidação da democracia.

Esse entendimento permanece presente na produção científica recente. Ao analisar estudos publicados sobre o tema, Esquinsani (2021) observa que, embora a gestão democrática seja amplamente reconhecida nos documentos legais, sua efetivação enfrenta obstáculos relacionados à centralização das decisões, à permanência de práticas autoritárias e à fragilidade dos mecanismos de participação. A autora demonstra que a existência de conselhos escolares, fóruns e projetos político-pedagógicos não garante, por si só, a democratização da gestão, sendo necessária a construção cotidiana de uma cultura institucional baseada na participação e no diálogo.

Nessa mesma perspectiva, Lima e Kern (2022) defendem que a gestão democrática depende de processos permanentes de formação dos gestores escolares, capazes de fortalecer práticas colaborativas e ampliar a autonomia institucional. Segundo os autores, a formação continuada possibilita compreender a gestão para além das funções administrativas, valorizando seu papel político e pedagógico na organização da escola.

Estudos mais recentes reforçam essa compreensão ao evidenciar que a participação efetiva da comunidade escolar constitui condição indispensável para a consolidação da gestão democrática. Amaro, Schunk e D'Angelo (2024) destacam que o compartilhamento das decisões fortalece o Projeto Político-Pedagógico como instrumento coletivo de organização da escola e amplia o sentimento de pertencimento entre os diferentes sujeitos envolvidos no processo educativo.

Da mesma forma, Rossi et al. (2024) demonstram que práticas participativas favorecem ambientes escolares mais inclusivos, fortalecem a corresponsabilidade entre gestores, professores, estudantes e famílias e contribuem para a construção de políticas pedagógicas mais sensíveis às necessidades locais.

Dessa maneira, observa-se que a literatura contemporânea mantém a participação, a autonomia, o diálogo e a corresponsabilidade como pilares da Gestão Democrática. Contudo, também evidencia que sua concretização depende das condições institucionais, das políticas educacionais implementadas e da capacidade das escolas de transformar mecanismos formais de participação em práticas efetivamente democráticas.

2.2. Nova Gestão Pública e as Políticas Educacionais

A partir da década de 1990, a administração pública brasileira passou por reformas orientadas pelos pressupostos da Nova Gestão Pública (NGP), modelo inspirado em práticas gerenciais do setor privado e fundamentado em princípios como eficiência, eficácia, produtividade, responsabilização (*accountability*) e avaliação por resultados. No campo da educação, essas transformações repercutiram diretamente na organização dos sistemas de ensino, influenciando a formulação das políticas educacionais, os processos de gestão escolar e o trabalho docente.

Para Ball (2002), a Nova Gestão Pública não se restringe à introdução de novas técnicas administrativas. Trata-se de uma mudança na racionalidade que orienta a ação do Estado, produzindo novas formas de regulação baseadas no desempenho, na comparação entre instituições e na responsabilização dos profissionais pelos resultados alcançados. Nesse contexto, indicadores, metas e avaliações externas tornam-se instrumentos centrais de controle das políticas educacionais.

No Brasil, Oliveira (2002) observa que esse movimento coincidiu com a implementação de reformas educacionais que ampliaram a descentralização administrativa, fortaleceram os sistemas nacionais de avaliação e intensificaram os mecanismos de monitoramento das redes públicas de ensino. Embora apresentadas como estratégias voltadas à melhoria da qualidade da educação, essas reformas também produziram impactos significativos sobre a organização do trabalho escolar, ampliando exigências burocráticas e fortalecendo práticas de controle institucional.

Segundo Dourado (2011), as políticas educacionais implementadas nas últimas décadas revelam uma crescente aproximação entre gestão pública e modelos gerenciais, evidenciando tensões entre a defesa da educação como direito social e a incorporação de princípios vinculados à lógica da eficiência administrativa. Para o autor, essa reconfiguração modifica não apenas os processos de gestão, mas também as formas de planejamento, avaliação e acompanhamento das políticas públicas.

Pesquisas recentes demonstram que esses efeitos permanecem presentes nos sistemas educacionais brasileiros. Fernandes e Kerbauy (2022) argumentam que a valorização de indicadores de desempenho e de mecanismos de responsabilização tende a reduzir os espaços de participação coletiva, deslocando o foco da gestão escolar para o cumprimento de metas previamente estabelecidas. Nessa perspectiva, a qualidade da educação passa a ser frequentemente mensurada por resultados quantitativos, em detrimento da complexidade dos processos pedagógicos.

Da mesma forma, Moreira (2025) destaca que o avanço da racionalidade gerencial produz impactos sobre a autonomia das escolas, condicionando decisões pedagógicas às demandas impostas pelos sistemas de avaliação e pelos instrumentos de monitoramento institucional. O autor observa que essa lógica influencia diretamente a organização curricular, o planejamento escolar e a atuação dos gestores, reforçando práticas voltadas ao desempenho institucional.

Entretanto, a literatura recente também aponta que a eficiência administrativa e a transparência na gestão pública não são, por si mesmas, incompatíveis com os princípios democráticos. O desafio

consiste em evitar que mecanismos de avaliação e monitoramento se transformem em instrumentos de controle que limitem a autonomia das escolas e reduzam a participação da comunidade escolar nos processos decisórios.

Assim, compreender a influência da Nova Gestão Pública sobre as políticas educacionais exige reconhecer que suas contribuições e seus limites dependem das formas como esses mecanismos são apropriados pelos sistemas de ensino. Essa discussão torna-se especialmente relevante na análise do Plano Municipal de Educação de Salvador (2015–2025), documento que articula princípios da gestão democrática com instrumentos de planejamento, monitoramento e avaliação das políticas educacionais

2.3. Tensões Entre Gestão Democrática e Nova Gestão Pública

A relação entre Gestão Democrática e Nova Gestão Pública constitui um dos principais debates das políticas educacionais contemporâneas. Embora ambas proponham o aperfeiçoamento da administração da educação pública, fundamentam-se em concepções distintas acerca do papel do Estado, da escola e dos processos de gestão. Enquanto a Gestão Democrática privilegia a participação coletiva, a autonomia escolar, a transparência e a construção compartilhada das decisões, a Nova Gestão Pública enfatiza a eficiência, o monitoramento, a avaliação por resultados e a responsabilização institucional.

Para Paro (2001), a gestão escolar deve ser compreendida como um processo político voltado à construção coletiva das decisões e ao fortalecimento da participação dos diferentes sujeitos da comunidade escolar. Nessa perspectiva, a administração da escola

pública não pode limitar-se ao cumprimento de metas administrativas, pois sua finalidade está diretamente relacionada à formação humana, ao desenvolvimento da cidadania e à democratização das relações sociais.

De forma convergente, Cury (2002) afirma que a Gestão Democrática constitui um princípio constitucional que exige diálogo permanente, autonomia, transparência e corresponsabilidade entre Estado e sociedade. Para o autor, a democratização da educação depende da criação de mecanismos efetivos de participação que possibilitem à comunidade escolar atuar nos processos de planejamento, acompanhamento e avaliação das políticas educacionais.

Entretanto, as reformas inspiradas na Nova Gestão Pública introduziram novos mecanismos de regulação que transformaram significativamente a organização dos sistemas educacionais. Segundo Ball (2002), a performatividade tornou-se um dos principais instrumentos de controle das instituições escolares, produzindo uma cultura organizacional orientada por indicadores de desempenho, metas e avaliações externas. Nesse contexto, gestores e professores passam a responder continuamente aos resultados obtidos pelas escolas, modificando as formas de organização do trabalho pedagógico.

Oliveira (2002) observa que essas reformas ampliaram as responsabilidades atribuídas às escolas e intensificaram o trabalho docente por meio da incorporação de mecanismos de monitoramento, controle e prestação de contas. Embora apresentadas como estratégias de modernização da administração pública, tais políticas também produziram novos desafios para a

efetivação da gestão democrática, especialmente no que se refere à autonomia das escolas e à participação da comunidade escolar.

A literatura recente demonstra que essas tensões permanecem presentes nas políticas educacionais brasileiras. Esquinsani (2021) identifica que, apesar dos avanços normativos relacionados à gestão democrática, persistem práticas marcadas pela centralização das decisões e pela fragilidade dos espaços de participação coletiva. A autora ressalta que a existência de conselhos escolares, fóruns e projetos político-pedagógicos não assegura, por si só, a democratização da gestão, sendo necessária a consolidação de uma cultura institucional baseada no diálogo e na participação.

Na mesma perspectiva, Urbanetz e Bastos (2021) argumentam que os gestores escolares enfrentam dificuldades para conciliar as demandas administrativas decorrentes das políticas de responsabilização com a promoção de práticas efetivamente participativas. Segundo os autores, o aumento das exigências burocráticas reduz o tempo destinado ao planejamento coletivo, à escuta da comunidade escolar e ao fortalecimento dos processos democráticos.

Chaddad (2022) acrescenta que decisões centralizadas, orientadas predominantemente por critérios gerenciais, tendem a restringir a participação dos diferentes sujeitos da comunidade escolar, comprometendo a construção de uma gestão efetivamente democrática. Para a autora, a democratização da escola exige mais do que instrumentos legais; requer uma cultura institucional fundamentada na escuta, no diálogo e na corresponsabilidade.

Estudos recentes reforçam essa compreensão. Amaro, Schunk e D'Angelo (2024) defendem que a gestão democrática somente se consolida quando o compartilhamento do poder decisório se materializa em práticas permanentes de participação, envolvendo professores, estudantes, famílias e demais integrantes da comunidade escolar. De forma semelhante, Rossi et al. (2024) demonstram que escolas que fortalecem processos colaborativos apresentam maior capacidade de enfrentar desafios pedagógicos e construir respostas mais adequadas às necessidades dos seus territórios.

Nesse cenário, observa-se que a gestão da educação pública brasileira caracteriza-se pela coexistência de racionalidades distintas. De um lado, permanecem os princípios democráticos assegurados pela Constituição Federal de 1988, pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e pelos Planos de Educação. De outro, expandem-se mecanismos gerenciais orientados pelo desempenho, pela avaliação e pela responsabilização institucional. Essas racionalidades não se apresentam de forma isolada; ao contrário, convivem, disputam espaço e, frequentemente, entram em tensão na formulação e implementação das políticas públicas educacionais.

É nesse contexto que se insere o Plano Municipal de Educação de Salvador (2015–2025), objeto desta pesquisa. A análise desse documento permite compreender como os princípios da Gestão Democrática são incorporados às diretrizes da política educacional municipal e de que maneira convivem com mecanismos característicos da Nova Gestão Pública, evidenciando aproximações, contradições e limites na organização da educação pública municipal.

3. METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa, por compreender que a análise das políticas educacionais demanda a interpretação dos significados presentes nos documentos normativos, considerando os contextos históricos, políticos e sociais em que foram produzidos. Conforme Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa possibilita compreender fenômenos complexos a partir da análise crítica dos discursos, das relações e das práticas sociais, contribuindo para a produção de interpretações contextualizadas.

Quanto aos procedimentos metodológicos, trata-se de uma pesquisa documental, tendo como corpus de investigação o Plano Municipal de Educação de Salvador (2015–2025). A escolha desse documento justifica-se por seu papel como principal instrumento de planejamento das políticas educacionais do município, estabelecendo diretrizes, metas e estratégias para a organização da educação pública municipal.

A pesquisa inspirou-se nos pressupostos da Análise de Conteúdo proposta por Bardin(2011), por constituir um procedimento metodológico adequado para a identificação, organização e interpretação das categorias presentes em documentos oficiais. Segundo a autora, essa técnica permite compreender tanto os conteúdos manifestos quanto os significados implícitos, evidenciando relações, recorrências, ausências e contradições presentes no material analisado.

O percurso metodológico foi desenvolvido em quatro etapas. Inicialmente, realizou-se a leitura integral do Plano Municipal de

Educação de Salvador (2015–2025), buscando compreender sua estrutura, organização e principais diretrizes. Em seguida, foram definidas as categorias analíticas, fundamentadas no referencial teórico da pesquisa: Gestão Democrática e Nova Gestão Pública. Posteriormente, procedeu-se à identificação e codificação dos trechos do documento relacionados a essas categorias, considerando os princípios, diretrizes, metas e estratégias previstos no Plano. Por fim, realizou-se a interpretação crítica dos dados, articulando os achados empíricos com a literatura especializada.

A categoria Gestão Democrática contemplou aspectos relacionados à participação da comunidade escolar, autonomia institucional, mecanismos de controle social, gestão participativa e fortalecimento das instâncias colegiadas. Já a categoria Nova Gestão Pública abrangeu elementos associados à racionalidade gerencial, à avaliação por resultados, ao monitoramento das políticas educacionais, à eficiência administrativa e aos mecanismos de responsabilização institucional.

A análise buscou compreender de que maneira essas categorias se manifestam no Plano Municipal de Educação de Salvador (2015–2025), identificando aproximações, tensões e contradições entre os princípios da Gestão Democrática e os pressupostos da Nova Gestão Pública. A partir dessa perspectiva, procurou-se evidenciar como essas racionalidades coexistem na formulação das políticas educacionais municipais e quais implicações produzem para a gestão da educação pública.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. A Gestão Democrática no Plano Municipal de Educação de Salvador

A análise do Plano Municipal de Educação de Salvador (2015–2025) evidencia que a Gestão Democrática ocupa posição de destaque no plano normativo, estando presente tanto nas diretrizes gerais quanto nas metas e estratégias destinadas à organização da política educacional municipal. O documento reafirma princípios relacionados à participação da comunidade escolar, ao fortalecimento da gestão participativa e à valorização das instâncias colegiadas, em consonância com os dispositivos previstos na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

Observa-se que o Plano reconhece a participação como elemento estruturante da gestão educacional, incentivando o fortalecimento dos conselhos escolares, dos processos de planejamento coletivo e do acompanhamento social das políticas públicas. Esses aspectos aproximam-se da concepção de Gestão Democrática defendida por Paro (2001), para quem a participação deve constituir um processo permanente de compartilhamento das decisões e não apenas um mecanismo formal de consulta.

Entretanto, a análise do documento revela que grande parte dessas referências permanece no plano discursivo. Embora o texto apresente princípios democráticos de maneira recorrente, observa-se limitada explicitação dos mecanismos institucionais necessários para assegurar sua efetiva implementação no cotidiano das unidades escolares. Essa constatação reforça as análises de Esquinsani (2021), segundo as quais a existência de dispositivos legais não garante, por si só, práticas efetivamente democráticas.

Além disso, identifica-se que a autonomia das escolas aparece vinculada ao cumprimento das diretrizes estabelecidas pelo sistema municipal de ensino, indicando que os espaços de decisão permanecem condicionados à estrutura administrativa da rede. Essa característica evidencia que a autonomia prevista no Plano apresenta limites decorrentes do próprio modelo de gestão adotado pelo sistema educacional municipal.

4.2. Expressões da Nova Gestão Pública no Plano Municipal de Educação

Paralelamente aos princípios da Gestão Democrática, o Plano Municipal de Educação incorpora diversos elementos característicos da Nova Gestão Pública. Ao longo do documento observa-se a valorização de mecanismos relacionados ao monitoramento das metas, à avaliação de resultados, ao acompanhamento de indicadores educacionais e ao fortalecimento de instrumentos de controle das políticas públicas.

A presença desses elementos evidencia a influência da racionalidade gerencial na organização da política educacional municipal. Conforme argumenta Ball (2002), a Nova Gestão Pública introduz formas de regulação baseadas na performatividade, nas quais indicadores e metas passam a orientar as decisões institucionais.

No Plano analisado, essa lógica manifesta-se por meio da ênfase atribuída ao acompanhamento sistemático das metas educacionais, à utilização de indicadores para avaliação das políticas implementadas e ao monitoramento permanente da execução do próprio Plano. Embora tais instrumentos possam contribuir para o planejamento e para a transparência da gestão pública, sua

predominância pode deslocar o foco da participação democrática para o cumprimento de resultados previamente definidos.

Sob essa perspectiva, observa-se que o documento incorpora uma racionalidade administrativa voltada à eficiência e ao controle da política educacional, aproximando-se das características descritas por Oliveira (2002) e Dourado (2011) ao analisarem as reformas educacionais implementadas nas últimas décadas.

4.3. Tensões Entre Gestão Democrática e Nova Gestão Pública

A principal contribuição desta pesquisa consiste em demonstrar que o Plano Municipal de Educação de Salvador (2015–2025) não apresenta uma opção exclusiva por um único modelo de gestão. Ao contrário, o documento articula princípios da Gestão Democrática com mecanismos característicos da Nova Gestão Pública, configurando uma estrutura normativa híbrida.

Essa coexistência evidencia que a política educacional municipal busca conciliar participação social, autonomia e gestão participativa com estratégias de monitoramento, responsabilização e avaliação por desempenho. Entretanto, a análise indica que esses princípios não possuem o mesmo peso ao longo do documento.

Enquanto a Gestão Democrática aparece predominantemente associada aos objetivos e às diretrizes gerais, os mecanismos vinculados à Nova Gestão Pública apresentam maior detalhamento operacional, especialmente nas estratégias relacionadas ao acompanhamento das metas e à avaliação das políticas públicas.

Esse resultado converge com a literatura recente, que aponta a permanência das tensões entre modelos democráticos e gerenciais

na administração da educação pública. Conforme Chaddad (2022), Urbanetz e Bastos (2021) e Amaro, Schunk e D'Angelo (2024), a consolidação da gestão democrática depende não apenas de sua previsão normativa, mas da existência de condições institucionais capazes de assegurar participação efetiva, autonomia e corresponsabilidade.

Assim, os resultados desta pesquisa sugerem que, embora o Plano Municipal de Educação reafirme os princípios da Gestão Democrática, a organização das estratégias e dos mecanismos de acompanhamento evidencia predominância da racionalidade gerencial, aproximando-se dos pressupostos da Nova Gestão Pública.

4.4. Síntese dos Achados

A análise documental permite concluir que o Plano Municipal de Educação de Salvador (2015–2025) expressa uma configuração híbrida das políticas educacionais contemporâneas. O documento preserva, em seu discurso, princípios relacionados à participação, à autonomia e ao fortalecimento da gestão democrática. Entretanto, sua estrutura operacional privilegia instrumentos de monitoramento, avaliação e responsabilização, evidenciando a crescente influência da Nova Gestão Pública na organização da educação municipal.

Essa constatação reforça que as tensões entre democracia e gerencialismo permanecem presentes na formulação das políticas públicas educacionais brasileiras, indicando a necessidade de fortalecer mecanismos institucionais capazes de transformar os

princípios democráticos previstos nos documentos oficiais em práticas efetivas de gestão escolar.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou como o Plano Municipal de Educação de Salvador (2015–2025) incorpora os princípios da Gestão Democrática e de que maneira esses princípios são tensionados pela racionalidade da Nova Gestão Pública. A partir da análise documental, foi possível identificar que o Plano reúne elementos característicos desses dois modelos de gestão, evidenciando uma configuração normativa marcada pela coexistência de princípios democráticos e mecanismos gerenciais.

Os resultados indicam que a Gestão Democrática permanece como importante referência na formulação das diretrizes da política educacional municipal, especialmente no que se refere à valorização da participação da comunidade escolar, da autonomia institucional e do fortalecimento das instâncias colegiadas. Entretanto, verificou-se que a operacionalização dessas diretrizes ocorre em um contexto fortemente influenciado por mecanismos de monitoramento, avaliação e responsabilização, características associadas à Nova Gestão Pública.

A análise também demonstrou que os instrumentos de acompanhamento das metas e de avaliação das políticas públicas ocupam posição central na estrutura do Plano, evidenciando a predominância de uma racionalidade gerencial na condução da política educacional. Embora tais mecanismos possam contribuir para o planejamento e para a transparência da administração pública, sua centralidade pode limitar a efetivação dos princípios

democráticos quando a participação da comunidade escolar assume caráter predominantemente consultivo ou formal.

Dessa forma, conclui-se que o Plano Municipal de Educação de Salvador (2015–2025) expressa as contradições presentes nas políticas educacionais contemporâneas ao buscar conciliar princípios democráticos com instrumentos característicos da gestão gerencial. Essa coexistência evidencia os desafios enfrentados pelos sistemas públicos de ensino para fortalecer processos participativos sem desconsiderar as demandas por planejamento, avaliação e prestação de contas.

Espera-se que os resultados desta pesquisa contribuam para o aprofundamento do debate sobre gestão educacional e políticas públicas, oferecendo subsídios para reflexões acerca da implementação da Gestão Democrática nos sistemas municipais de ensino. Além disso, o estudo poderá subsidiar futuras investigações que ampliem a análise para outros documentos normativos, redes de ensino e contextos educacionais, possibilitando compreender como essas tensões se manifestam em diferentes realidades da educação pública brasileira.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARO, Rubens de Araujo; SCHUNK, Luciana; D'ANGELO, Márcia Juliana. Concepções de gestão escolar democrática: estudo fenomenográfico com diretores de escolas públicas. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 40, 2024.

BALL, Stephen J. Reformar escolas/reformar professores e os terrores da performatividade. **Revista Portuguesa de Educação**, Braga, v. 15, n. 2, p. 3-23, 2002.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BOGDAN, Robert C.; BIKLEN, Sari Knopp. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. 6. ed. Porto: Porto Editora, 2013.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.

BRASIL. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 23 dez. 1996.

CARSPECKEN, Phil Francis. Pesquisa qualitativa crítica: conceitos básicos. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 36, n. 2, p. 395-424, maio/ago. 2011.

CELLARD, André. A análise documental. In: POUPART, Jean et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 295-316.

CHADDAD, Flávio Roberto. Projeto político-pedagógico e gestão democrática para um diretor de escola. **RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar**, v. 3, n. 4, p. 1-16, 2022.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Gestão democrática da educação: exigência para a qualidade social da escola pública. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 23, n. 80, p. 139-160, set. 2002.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed,

2006.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão democrática da educação: exigência da sociedade democrática.** Retratos da Escola, Brasília, v. 5, n. 9, p. 13-24, jul./dez. 2011.

ESQUINSANI, Rosimar Serena Siqueira. "Não quero seguidores": reflexões críticas de base freiriana à gestão democrática. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 37, n. 2, p. 851-866, 2021.

FERNANDES, José Munhoz; KERBAUY, Maria Teresa Miceli. A gestão democrática da escola pública brasileira: uma breve análise do Prêmio Gestão Escolar. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 17, n. 4, p. 2972-2986, 2022.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (org.). **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2013.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. **As reformas educacionais na América Latina e os trabalhadores docentes.** Belo Horizonte: Autêntica, 2002.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública.** 3. ed. São Paulo: Ática, 2001.

¹ Mestranda em Educação pelo Programa de Pós-Graduação em Educação e Contemporaneidade (PPGEDUC), Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Pedagoga da Rede Municipal de Ensino de Salvador. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

² Professor Doutor. Docente do Programa de Pós-Graduação em Educação e Contemporaneidade (PPGEDUC), Universidade do Estado da Bahia (UNEB). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)