DOI: 10.22481/rbba.v16i1.17556

ENSAIO

ISSN 2316-1205

PPP EM MOVIMENTO: DESAFIOS E POTÊNCIAS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA LATINO-AMERICANA

PPP en movimiento: desafíos y potencialidades de la gestión democrática en la escuela pública latinoamericana

PPP in motion: challenges and potentials of democratic management in latin american public schools

André Luis Martins Lopes
Universidade Estadual Paulista (UNESP), Bauru, São Paulo, Brasil
ORCID ID: 0000-0002-8062-5451
Lattes ID: 6489925089938998
Endereço eletrônico: andre.l.lopes@unesp.br

Kelly Delgado Pimenta Lopes
Universidade Cruzeiro do Sul, Bauru, São Paulo, Brasil
ORCID ID: 0009-0000-8115-9723
Lattes ID: 1696160501672767
Endereço eletrônico: kelly.lopes@sou.ufac.br

Editor-chefe
José Rubens Mascarenhas

Editor-adjunto
Marcelo Nolasco

Submetido
5-9-2025

Aceito
12-5-2026

Publicado
25-6-2026

Como referenciar
LOPES, André Luis Martins; LOPES, Kelly Delgado Pimenta. PPP em movimento: desafios e potências da gestão democrática na escola pública latino-americana. **RBBA** - Revista Binacional Brasil-Argentina, Vitória da Conquista, v. 16, n. 1, e17556. DOI: 10.22481/rbba.v16i1.17556

Resumo

Este artigo analisa o papel do Projeto Político-Pedagógico (PPP) na promoção da gestão democrática em uma escola pública do interior paulista. A pesquisa, de abordagem qualitativa, utilizou análise documental, entrevistas semiestruturadas e observação participante para compreender como os sujeitos escolares percebem e se envolvem com o PPP. Os resultados indicam que, embora o documento contemple princípios democráticos, sua efetiva implementação enfrenta desafios como a baixa participação da comunidade escolar, a sobrecarga dos docentes e a ausência de uma cultura democrática consolidada. Em diálogo com autores brasileiros e argentinos, o estudo evidencia que tais obstáculos são comuns às realidades educacionais latino-americanas, reforçando a necessidade de ressignificar o PPP como processo coletivo e dinâmico, capaz de fortalecer a gestão democrática e a transformação social.

Palavras-chave: projeto político-pedagógico; gestão democrática; educação pública; participação escolar; américa latina.

Resumen
Este artículo analiza el papel del Proyecto Político-Pedagógico (PPP) en la promoción de la gestión democrática en una escuela pública del interior de São Paulo, Brasil. La investigación, de enfoque cualitativo, utilizó análisis documental, entrevistas semiestructuradas y observación participante para comprender cómo los actores escolares perciben y se involucran con el PPP. Los resultados indican que, aunque el documento contempla principios democráticos, su implementación efectiva enfrenta desafíos como la baja participación de la comunidad escolar, la sobrecarga de los docentes y la ausencia de una cultura democrática consolidada. En diálogo con autores brasileños y argentinos, el estudio evidencia que estos obstáculos son comunes en los contextos educativos latinoamericanos, reforzando la necesidad de resignificar el PPP como un proceso colectivo y dinámico, capaz de fortalecer la gestión democrática y la transformación social.

Palabras-clave: proyecto político-pedagógico; gestión democrática; educación pública; participación escolar; américa latina

Abstract
This article analyzes the role of the Political-Pedagogical Project (PPP) in promoting democratic management within a public school located in the interior of São Paulo, Brazil. The qualitative research employed document analysis, semi-structured interviews, and participant observation to understand how school stakeholders perceive and engage with the PPP. The findings reveal that, although the document outlines democratic principles, its effective implementation faces challenges such as limited community involvement, teacher workload, and the absence of a consolidated democratic culture. In dialogue with Brazilian and Argentine scholars, the study shows that these obstacles are common across Latin American educational contexts, reinforcing the need to reframe the PPP as a collective and dynamic process capable of strengthening democratic school management and driving social transformation.

Keywords: political-pedagogical project; democratic management; public education; school participation; latin america.

Introdução

A construção de uma gestão democrática no ambiente escolar é um dos pilares fundamentais para a consolidação de práticas pedagógicas inclusivas, participativas e transformadoras. Nesse contexto, o Projeto Político-Pedagógico (PPP) emerge como instrumento estratégico, não apenas para orientar as ações educativas, mas também para promover o diálogo entre os diferentes sujeitos que compõem a comunidade escolar.

A pesquisa foi desenvolvida a partir de uma abordagem qualitativa, envolvendo entrevistas com gestores, análise documental e observação participante em uma escola pública do interior paulista. Os resultados apontam que, embora o PPP seja reconhecido como um documento orientador, sua aplicação prática ainda enfrenta entraves relacionados à participação efetiva dos atores escolares, à compreensão coletiva de seus objetivos e à articulação com as políticas educacionais vigentes.

Desde a promulgação da Constituição Federal de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/96), a educação passou a ser concebida como um direito social, e a escola como espaço privilegiado de formação cidadã. O PPP, nesse cenário, assume papel central na garantia da autonomia e do protagonismo coletivo.

Pesquisas clássicas, como as de Veiga (2007), Paro (2001) e Dourado (2010), já apontavam que o PPP não deveria ser visto apenas como um documento técnico, mas como um processo político e pedagógico capaz de expressar os projetos de sociedade que se deseja construir.

Contudo, estudos recentes mostram que os desafios permanecem. Wagner e Costa (2024), em revisão sistemática, identificaram que a burocratização e a baixa participação da comunidade escolar ainda limitam a efetiva implementação do PPP. Oliveira e Mourão (2025) reforçam que o PPP precisa ser constantemente atualizado para responder às demandas sociais contemporâneas, destacando sua relevância para a gestão escolar democrática e inclusiva.

Alvarez (2025), em estudo de caso no Rio de Janeiro, demonstra que o PPP pode ser mobilizador em qualquer contexto, desde que concebido como documento vivo, capaz de articular práticas pedagógicas e participação comunitária.

Esses achados recentes dialogam com os clássicos, mostrando que, embora os fundamentos da gestão democrática estejam consolidados, sua prática cotidiana ainda enfrenta entraves relacionados à cultura organizacional e às condições materiais das escolas. Entre os principais obstáculos, destacam-se a sobrecarga de trabalho docente, a fragilidade da formação continuada voltada para a gestão democrática e a ausência de estratégias efetivas de inclusão da comunidade escolar nos processos decisórios.

Ao mesmo tempo, experiências pontuais de participação ativa revelam que, quando há abertura ao diálogo e valorização das vozes dos sujeitos escolares, o PPP pode se tornar um verdadeiro catalisador de mudanças.

Ao considerar a realidade educacional brasileira e estabelecer pontes com experiências latino-americanas, especialmente argentinas, este estudo busca contribuir para o debate sobre a democratização da gestão escolar, valorizando o protagonismo dos sujeitos e o fortalecimento da cultura participativa nas escolas públicas. Ao investigar as percepções dos sujeitos envolvidos, pretende-se contribuir para o debate sobre a efetivação da gestão democrática nas escolas públicas, evidenciando caminhos possíveis para fortalecer a participação e ressignificar o PPP como instrumento de transformação social.

Este artigo tem como objetivo analisar o papel do PPP na efetivação da gestão democrática em instituições públicas de ensino, destacando suas potencialidades e desafios no cotidiano escolar. A pesquisa, de abordagem qualitativa, envolveu entrevistas com gestores, análise documental e observação participante em uma escola pública do interior paulista, buscando compreender como os sujeitos escolares percebem e se envolvem com o PPP.

Fundamentação teórica

A gestão democrática da escola pública é um princípio consagrado pela Constituição Federal de 1988 e reafirmado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/96), que estabelece a participação da comunidade escolar como elemento essencial para a construção de uma educação de qualidade. Nesse contexto, o Projeto Político-Pedagógico (PPP) se configura como instrumento estratégico para a efetivação da democracia no cotidiano escolar, ao articular os objetivos educacionais com os valores, práticas e decisões coletivas da instituição.

Autores clássicos como Libâneo (2004) e Veiga (2007) defendem que o PPP expressa a identidade da escola, revelando seus princípios, metas e formas de organização do trabalho pedagógico. Para Gadotti (1994), trata-se de um espaço de resistência e transformação, capaz de romper com modelos autoritários e promover práticas emancipatórias. Já Paro (2001) enfatiza que a gestão democrática não se limita à descentralização administrativa, mas implica a efetiva inclusão dos sujeitos escolares nos processos decisórios, promovendo emancipação e protagonismo coletivo.

Estudos recentes reforçam que os desafios persistem e se transformam. Wagner e Costa (2024), em revisão sistemática de pesquisas sobre PPP entre 2015 e 2023, identificaram que a burocratização e a baixa participação da comunidade escolar ainda limitam a efetiva implementação do PPP. Essa constatação dialoga com os relatos de professores sobre sobrecarga de trabalho e falta de tempo para reflexão coletiva, mostrando que a lógica produtivista da escola pode esvaziar os espaços democráticos.

Oliveira e Mourão (2025) destacam que o PPP deve ser constantemente atualizado para responder às demandas sociais contemporâneas, reforçando sua relevância como instrumento de qualidade social e inclusão. Para esses autores, a gestão democrática exige práticas formativas contínuas e estratégias de escuta ativa que garantam a participação de todos os segmentos da comunidade escolar.

Alvarez (2025), em estudo de caso realizado em uma escola pública do Rio de Janeiro, demonstra que o PPP pode ser mobilizador em qualquer contexto, desde que concebido como documento vivo e dinâmico. Sua análise mostra que, quando há abertura institucional e valorização das vozes dos sujeitos escolares, o PPP deixa de ser um artefato burocrático e se torna catalisador de mudanças pedagógicas e sociais.

No cenário latino-americano, autores como Tenti Fanfani (2005), Dussel (2006) e Puiggrós (2006) já haviam discutido os desafios da democratização da escola frente às heranças autoritárias e centralizadoras. Mais recentemente, pesquisas argentinas e brasileiras convergem ao apontar que a burocratização da gestão escolar continua sendo um obstáculo para a efetiva participação da comunidade. Esse aspecto merece destaque: os cargos de gestão, muitas vezes, são sobrecarregados por exigências administrativas que reduzem o espaço para práticas democráticas.

Assim, a fundamentação teórica deste estudo articula autores clássicos e contemporâneos para evidenciar que o PPP deve ser compreendido como um processo coletivo, dinâmico e político. Ele não é apenas um documento técnico, mas um espaço de disputa simbólica e prática, onde se revelam os projetos de sociedade que se pretende construir. Embora os princípios da gestão democrática estejam consolidados, sua efetivação depende de condições materiais, simbólicas e formativas que ainda precisam ser fortalecidas.

Metodologia

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória, voltada para a compreensão dos processos que envolvem a construção e aplicação do Projeto Político-Pedagógico (PPP) no contexto da gestão democrática escolar. A abordagem qualitativa foi escolhida por permitir uma análise aprofundada das percepções, práticas e significados atribuídos pelos sujeitos envolvidos, valorizando a complexidade e a singularidade das experiências vividas no ambiente escolar.

A investigação foi realizada em uma escola pública localizada no interior do estado de São Paulo, selecionada por apresentar histórico de participação ativa da comunidade escolar na elaboração do PPP. Essa escolha se justifica pela relevância de analisar uma instituição que, ao mesmo tempo em que busca consolidar práticas democráticas, enfrenta os desafios comuns às escolas públicas brasileiras e latino-americanas, como a burocratização da gestão e a sobrecarga docente (WAGNER; COSTA, 2024).

Os dados foram coletados por meio de três procedimentos complementares: análise documental, entrevistas semiestruturadas e observação participante. A análise documental envolveu o exame do PPP vigente, atas de reuniões pedagógicas e registros de conselhos escolares, com o objetivo de identificar os princípios orientadores da gestão e os mecanismos de participação previstos. Essa etapa permitiu verificar se o documento expressa, de fato, os valores democráticos e se é revisitado como instrumento vivo e dinâmico (OLIVEIRA; MOURÃO, 2025).

As entrevistas foram realizadas com gestores, professores e representantes da comunidade escolar, buscando compreender suas percepções sobre o papel do PPP na promoção da gestão democrática. O roteiro semiestruturado possibilitou explorar tanto os aspectos formais quanto as experiências cotidianas, incluindo os relatos sobre burocratização dos cargos de gestão e sobrecarga de trabalho docente, apontados como entraves à participação efetiva. Essa dimensão dialoga com Alvarez (2025), que destaca a importância da escuta ativa e da valorização das vozes escolares para que o PPP seja mobilizador.

A observação participante ocorreu durante reuniões pedagógicas e atividades escolares, permitindo o registro de interações, discursos e práticas que revelam o grau de envolvimento dos sujeitos com o projeto pedagógico da escola. Essa técnica foi fundamental para identificar nuances que não aparecem nos documentos oficiais, como a dinâmica das reuniões e a disposição dos professores em contribuir com propostas coletivas, mesmo diante das limitações de tempo e recursos.

Para a sistematização e interpretação dos dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011), que possibilita a categorização temática e a identificação de padrões discursivos. A triangulação dos dados garantiu maior consistência às análises, permitindo confrontar diferentes fontes e perspectivas. Essa estratégia metodológica reforça a credibilidade da pesquisa e responde à necessidade de compreender a gestão democrática como processo multifacetado e dinâmico.

A pesquisa respeitou os princípios éticos estabelecidos pela Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, assegurando o anonimato dos participantes e a utilização dos dados exclusivamente para fins acadêmicos. Além disso, buscou-se garantir que os sujeitos envolvidos fossem reconhecidos como protagonistas do processo, em consonância com a perspectiva de gestão democrática defendida por autores clássicos e contemporâneos.

Assim, a metodologia adotada articula procedimentos de coleta e análise que permitem compreender não apenas o PPP como documento formal, mas também sua apropriação prática pelos sujeitos escolares. Ao integrar análise documental, entrevistas e observação participante, o estudo busca revelar como o PPP se configura como espaço de disputa simbólica e política, ora burocratizado, ora mobilizador, dependendo das condições institucionais e da participação efetiva da comunidade.

Resultados e discussão

A análise dos dados revelou que, embora o Projeto Político-Pedagógico (PPP) seja reconhecido pelos gestores e professores como documento orientador da prática escolar, sua efetiva implementação ainda enfrenta desafios significativos. Os registros documentais indicam que o PPP contempla princípios democráticos e propõe mecanismos de participação, como conselhos escolares e reuniões pedagógicas abertas à comunidade. No entanto, a observação participante e as entrevistas evidenciaram que tais mecanismos nem sempre são plenamente utilizados ou compreendidos pelos sujeitos envolvidos.

Os gestores entrevistados demonstraram consciência da importância do PPP como instrumento de gestão, mas relataram dificuldades em mobilizar a equipe docente e os demais atores escolares para a construção coletiva do projeto. Um dos entrevistados afirmou: "O PPP está pronto, mas não sei se todos realmente conhecem ou se sentem parte dele." Essa fala revela uma lacuna entre o documento formal e sua apropriação prática, apontando para a necessidade de estratégias que promovam maior engajamento e formação continuada. Essa constatação dialoga com Wagner e Costa (2024), que identificaram a burocratização como um dos principais entraves à efetiva democratização da gestão escolar.

A participação da comunidade escolar, especialmente de pais e responsáveis, mostrou-se limitada. Embora haja previsão de espaços de escuta e diálogo, como reuniões abertas e conselhos participativos, os dados indicam que esses momentos são esporádicos e pouco divulgados. Essa realidade corrobora os apontamentos de Dourado (2006; 2010), que destacam a importância de consolidar uma cultura democrática na escola, para além da formalidade dos documentos. Oliveira e Mourão (2025) reforçam que a atualização constante do PPP e a criação de estratégias de inclusão comunitária são fundamentais para superar essa limitação.

A observação das reuniões pedagógicas revelou que, quando há espaço para escuta e troca de experiências, os professores se mostram mais dispostos a contribuir com propostas para o PPP. No entanto, a sobrecarga de trabalho e a falta de tempo para reflexão coletiva foram apontadas como fatores que dificultam esse envolvimento. Uma professora relatou: "A gente até quer participar, mas não dá tempo. Tem reunião, tem aula, tem relatório, e o PPP acaba ficando pra depois." Essa fala ilustra como a lógica da produtividade escolar pode esvaziar os espaços democráticos, transformando o PPP em documento formal elaborado por poucos. Alvarez (2025) destaca que, para que o PPP seja mobilizador, é necessário criar condições institucionais que valorizem a escuta ativa e a participação efetiva.

Outro aspecto relevante foi a percepção dos professores sobre o PPP como documento "distante" da prática cotidiana. Muitos relataram que o projeto é elaborado em momentos específicos, mas não é revisitado com frequência. Essa desconexão entre planejamento e ação pedagógica reforça a crítica de Veiga (2007), que defende o PPP como processo contínuo e dinâmico, e não como produto acabado. A atualização proposta por Oliveira e Mourão (2025) reforça essa perspectiva, ao destacar que o PPP deve ser constantemente reelaborado à luz das demandas sociais e educacionais contemporâneas.

A análise também permitiu identificar experiências positivas de gestão democrática, como projetos interdisciplinares construídos coletivamente e ações de escuta ativa entre professores e alunos. Essas iniciativas, embora pontuais, demonstram o potencial transformador do PPP quando há envolvimento genuíno dos sujeitos escolares. Alvarez (2025) mostra que, em contextos de abertura institucional, o PPP pode se tornar catalisador de mudanças, mobilizando a comunidade escolar em torno de objetivos comuns.

Em diálogo com autores argentinos como Tenti Fanfani (2005) e Dussel (2006), os resultados indicam que os desafios enfrentados pela escola pesquisada não são exclusivos do contexto brasileiro. A burocratização dos processos escolares, a fragilidade da formação dos gestores e a dificuldade de articulação entre políticas públicas e práticas escolares são questões comuns às realidades educacionais latino-americanas. Essa convergência reforça a necessidade de compreender o PPP como instrumento político-pedagógico que ultrapassa fronteiras nacionais e exige respostas coletivas e contextualizadas.

Assim, os resultados revelam um cenário ambíguo: há avanços pontuais, mas também persistem desafios históricos relacionados à cultura organizacional, à formação dos profissionais e à valorização da participação. O PPP, nesse contexto, oscila entre ser instrumento burocrático e ferramenta de transformação — dependendo das condições materiais, simbólicas e políticas que o cercam. A análise reforça que a gestão democrática não se constrói apenas por dispositivos legais ou documentos formais, mas exige envolvimento genuíno da comunidade escolar, valorização da diversidade de vozes e compromisso com uma educação emancipadora.

Conclusão

A presente pesquisa evidenciou que, embora o Projeto Político-Pedagógico (PPP) seja reconhecido como instrumento fundamental para a promoção da gestão democrática nas escolas públicas, sua efetivação ainda enfrenta obstáculos que comprometem sua função transformadora. A distância entre o documento formal e sua apropriação prática pelos sujeitos escolares revela a necessidade de fortalecer os espaços de escuta, participação e formação continuada.

Os dados analisados demonstram que a gestão democrática não se constrói apenas por meio de dispositivos legais ou estruturas institucionais, mas exige envolvimento genuíno da comunidade escolar, valorização da diversidade de vozes e compromisso com uma educação emancipadora. As falas dos professores, que apontam sobrecarga de trabalho e burocratização dos cargos de gestão, reforçam que a democratização depende de condições materiais e simbólicas que ainda precisam ser consolidadas. Essa constatação dialoga com Wagner e Costa (2024), que identificaram a burocratização como entrave recorrente, e com Alvarez (2025), que mostra que o PPP pode ser mobilizador quando há abertura institucional e valorização da escuta ativa.

A fundamentação teórica permitiu compreender que o PPP não deve ser visto apenas como documento técnico, mas como espaço de disputa simbólica e política, onde se expressam os projetos de sociedade que a escola deseja construir. Autores clássicos como Veiga, Paro e Dourado reforçam que a democratização da gestão escolar exige práticas coletivas e contínuas, enquanto Oliveira e Mourão (2025) destacam a necessidade de atualização permanente do PPP para responder às demandas sociais contemporâneas.

Ao estabelecer diálogo com autores brasileiros e latino-americanos, este estudo reforça que os desafios enfrentados pela escola pesquisada são compartilhados por outras realidades educacionais da região. A burocratização, a fragilidade da formação dos gestores e a

desconexão entre políticas públicas e práticas escolares são questões que atravessam fronteiras e exigem respostas coletivas e contextualizadas.

Nesse sentido, é fundamental que as escolas públicas avancem na criação de estratégias que promovam a escuta ativa, o diálogo horizontal e a valorização da diversidade de vozes. A constituição de espaços permanentes de participação — como conselhos escolares atuantes, fóruns de escuta pedagógica e grupos de trabalho intersetoriais — pode contribuir para que o PPP se torne, de fato, instrumento de transformação e não apenas exigência burocrática.

Além disso, políticas públicas voltadas à formação continuada dos profissionais da educação, com foco na gestão democrática e na elaboração participativa do PPP, são urgentes. A autonomia escolar, como destaca Dourado (2010), deve ser exercida em diálogo com os interesses da comunidade e com os princípios de justiça social, equidade e inclusão.

Por fim, este estudo reafirma que a construção coletiva do PPP é processo dinâmico, permeado por tensões, negociações e aprendizados. Mais do que produto final, o PPP deve ser entendido como percurso que expressa o compromisso ético e político da escola com a formação integral dos sujeitos e com a consolidação de uma educação democrática e emancipadora. Assim, conclui-se que o PPP deve ser ressignificado como processo contínuo e coletivo, capaz de promover uma gestão escolar verdadeiramente democrática e transformadora.

Referências

ALVAREZ, Luciana. **Projeto político-pedagógico: documento para mobilizar em qualquer contexto**. Revista Educação, Rio de Janeiro, 2025. Disponível em: https://revistaeducacao.com.br/2025/09/12/projeto-politico-pedagogico-documento-para-mobilizar/. Acesso em: 17 jun. 2026.

AZEVEDO, Janete. **Gestão democrática da educação: desafios e perspectivas**. São Paulo: Cortez, 2004.

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

DOURADO, Luiz Fernandes. A gestão democrática da educação na Constituição Federal de 1988 e na LDB/1996: avanços e limites. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.). **Gestão democrática da educação: conceitos e práticas**. São Paulo: Cortez, 2006. p. 15–34.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Política educacional, gestão democrática e qualidade da educação: aproximações necessárias**. Goiânia: UFG, 2010.

DUSSEL, Inés. Políticas educativas y justicia social en América Latina: una mirada desde la historia. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 32, p. 266–279, 2006.

GADOTTI, Moacir. **Educação e poder: introdução à pedagogia do conflito**. São Paulo: Cortez, 1994.

GANDIN, Danilo. **Planejamento participativo na escola**. Petrópolis: Vozes, 2000.

GVIRTZ, Silvina. **Gestión educativa y equidad: una mirada desde América Latina**. Buenos Aires: Santillana, 2002.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2004.

OLIVEIRA, Alderir Alves de; MOURÃO, Arminda Rachel Botelho. O Projeto Político-Pedagógico e sua relevância para a gestão escolar democrática. **Revista Educação e Humanidades**, Manaus, v. 55, n. 1, p. 1–15, 2025. DOI: 10.5585/55.2025.26450.

PADILHA, Paulo Roberto. **Gestão democrática da educação: da intenção à prática**. São Paulo: Instituto Paulo Freire, 2001.

PARO, José Carlos Libâneo. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2001.

PUIGGRÓS, Adriana. **La educación en las sociedades del conocimiento: entre la utopía y el mercado**. Buenos Aires: Editorial Santillana, 2006.

TENTI FANFANI, Emilio. **La escuela y la cuestión social**. Buenos Aires: Paidós, 2005.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas: Papirus, 2007.

WAGNER, Flávia; COSTA, Janaina Preve. O Projeto político-pedagógico como instrumento fortalecedor da Gestão Democrática. **Revista Educação**, Campinas, v. 29, n. 1, p. 1–20, 2024. DOI: 10.24220/2318-0870v29a2024e11855.