

## AS POLÍTICAS PÚBLICAS DE GESTÃO DEMOCRÁTICA E SEUS IMPACTOS NA ESCOLA CONTEMPORÂNEA REDE PÚBLICA DE ENSINO

### PUBLIC POLICIES OF DEMOCRATIC SCHOOL MANAGEMENT AND THEIR IMPACTS ON THE CONTEMPORARY PUBLIC SCHOOL

Gedivaldo de Andrade Silva<sup>1</sup>  
Natanael Nunes Viçosi<sup>2</sup>  
Selma Maria Dias de Souza<sup>3</sup>  
Rozineide Iraci Pereira da Silva<sup>4</sup>

**RESUMO:** O presente artigo de revisão bibliográfica tem como objetivo analisar as políticas públicas voltadas à gestão democrática e seus impactos na escola contemporânea. A partir de um levantamento teórico em autores como Paro, Libâneo, Lück, Gadotti e Cury, busca-se compreender como as políticas educacionais orientam a prática da gestão participativa e o papel dos sujeitos escolares nesse processo. A discussão revela que a gestão democrática constitui não apenas um princípio legal, mas também uma prática social fundamental para a construção de uma escola mais inclusiva, crítica e autônoma.

**Palavras-chave:** Gestão democrática. Políticas públicas. Escola contemporânea. Participação. Inclusão.

**ABSTRACT:** This bibliographic review article aims to analyze public policies aimed at democratic management and their impacts on the contemporary school. Based on a theoretical review of authors such as Paro, Libâneo, Lück, Gadotti, and Cury, it seeks to understand how educational policies guide participatory management practices and the role of school actors in this process. The discussion reveals that democratic management constitutes not only a legal principle but also a social practice essential for building a more inclusive, critical, and autonomous school.

6327

**Keywords:** Democratic management. Public policies. Contemporary school. Participation. Inclusion.

## 1. INTRODUÇÃO

A gestão democrática constitui um dos pilares centrais da educação brasileira contemporânea, fundamentando-se no princípio da participação coletiva e da corresponsabilidade entre os diferentes atores escolares. Desde a promulgação da Constituição

<sup>1</sup>Graduado em Licenciatura Plena em Pedagogia, Bacharel em Teologia, Pós-graduado em Coordenação Pedagógica, Pós-graduado em Didática e Metodologia do Ensino Superior com ênfase em tecnologias Educacionais, Pós-graduado em Psicopedagogia e Gestão Escolar.

<sup>2</sup>Graduado em Letras e Literatura, especialização em: Didática e metodologia do Ensino Superior.

<sup>3</sup>Graduada em Letras, Especialização em Libras e psicopedagogia.

<sup>4</sup> PhD. Doutora em Ciências da Educação, professora orientadora da Christian Business School-CBS.

Federal de 1988 e, posteriormente, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN nº 9.394/1996), a democratização da gestão passou a ser um princípio estruturante das políticas públicas educacionais. Esses marcos normativos asseguram que o processo de gestão escolar deve envolver não apenas o gestor, mas também professores, estudantes, pais e demais membros da comunidade educativa, garantindo a participação efetiva na tomada de decisões que impactam a vida escolar.

A consolidação da gestão democrática representa um avanço civilizatório, ao romper com modelos tradicionais e autoritários de administração educacional que, historicamente, centralizavam o poder decisório nas mãos da direção. Nesse novo paradigma, a escola é concebida como um espaço público de construção coletiva, diálogo e pluralidade, em que a participação dos sujeitos constitui condição indispensável para a efetividade das práticas educativas. Segundo Paro (2016, p. 54), democratizar a gestão implica compreender que o processo educativo é um ato político, e que a participação é, antes de tudo, um exercício de cidadania e de emancipação.

A gestão democrática não se restringe, portanto, à adoção de mecanismos formais de participação, como conselhos escolares ou reuniões deliberativas; ela demanda uma mudança profunda de mentalidade e cultura institucional. Libâneo (2015, p. 89) destaca que a democratização da gestão pressupõe uma postura ética e dialógica dos gestores e professores, que devem promover o envolvimento coletivo na definição de metas, na avaliação dos resultados e na busca de soluções para os desafios cotidianos da escola. Trata-se de instaurar uma cultura de corresponsabilidade, em que todos os sujeitos se reconheçam como protagonistas do processo educativo. 6328

No entanto, a efetivação da gestão democrática enfrenta uma série de desafios no contexto contemporâneo. As transformações políticas, econômicas e tecnológicas das últimas décadas impactaram diretamente o modo como as instituições escolares se organizam e se relacionam com a comunidade. A globalização, a expansão das tecnologias digitais e a intensificação das desigualdades sociais têm exigido novas competências e formas de atuação dos gestores escolares. Como observa Luck (2017, p. 102), o gestor democrático precisa ser, ao mesmo tempo, líder pedagógico, mediador de conflitos e articulador de políticas públicas, capaz de equilibrar as demandas burocráticas com os princípios éticos e educativos da escola pública.

Além disso, a realidade brasileira apresenta profundas disparidades regionais e estruturais, o que torna a implementação da gestão democrática um processo desigual e multifacetado. Em muitas escolas públicas, especialmente nas regiões periféricas, a participação da comunidade

ainda é limitada por fatores como a falta de tempo, de informação e de recursos. Nesses contextos, o gestor enfrenta o desafio de criar condições reais para que a comunidade escolar exerça sua voz e seu poder de decisão. Dourado (2012, p. 31) enfatiza que a democratização da gestão não pode ser reduzida a um discurso normativo, mas deve se materializar em práticas cotidianas que assegurem o direito à participação efetiva e transformadora.

Outro aspecto relevante a ser considerado é o papel formativo da gestão democrática. A escola, ao adotar práticas participativas e transparentes, não apenas se organiza de maneira mais justa, mas também forma cidadãos críticos e conscientes de seus direitos e deveres. Freire (1996, p. 45) lembra que a educação é um ato político e que, ao promover o diálogo e o engajamento coletivo, a escola contribui para o desenvolvimento de uma consciência democrática e emancipatória. Dessa forma, a gestão escolar assume também uma dimensão pedagógica, ao educar pela convivência, pelo respeito e pela responsabilidade compartilhada.

A construção da gestão democrática requer, ainda, o fortalecimento dos espaços colegiados e a valorização dos processos deliberativos coletivos, como os conselhos escolares, as associações de pais e mestres e os grêmios estudantis. Esses espaços representam instrumentos legítimos de participação e controle social, garantindo transparência nas decisões e corresponsabilidade na execução das ações educacionais. Segundo Oliveira e Santos (2020, p. 67), os colegiados escolares

6329

funcionam como arenas de diálogo e negociação, onde diferentes vozes podem se expressar e contribuir para o aprimoramento das políticas e práticas institucionais.

É preciso reconhecer, contudo, que a democratização da gestão escolar não se realiza de maneira linear ou homogênea. Ela é um processo em construção, permeado por tensões, contradições e disputas simbólicas. As políticas educacionais, ao proporem diretrizes gerais, muitas vezes se deparam com a realidade concreta das escolas, onde resistências culturais, limitações materiais e interesses divergentes podem dificultar a efetivação dos princípios democráticos. Nesse sentido, cabe ao gestor escolar o papel de mediador político e pedagógico, capaz de construir consensos e promover a cultura do diálogo, mesmo diante das adversidades.

Assim, compreender a gestão democrática na contemporaneidade implica reconhecer suas múltiplas dimensões — política, administrativa, pedagógica e social — e analisar como essas esferas se articulam na prática cotidiana da escola. O gestor democrático não é apenas um administrador, mas um educador comprometido com a transformação da realidade e com a construção de uma escola pública de qualidade social. Como afirma Gadotti (2010, p. 58), a gestão democrática é o caminho para a escola cidadã, pois promove a autonomia, a solidariedade e o compromisso com o bem comum.

Neste artigo, propõe-se compreender de que maneira as políticas públicas de gestão democrática têm impactado a organização e o funcionamento da escola, especialmente diante dos desafios impostos pela contemporaneidade. O texto está estruturado em seis seções: introdução, metodologia, revisão da literatura, análise e discussão, considerações finais e referências. Ao longo do percurso, busca-se discutir os avanços, os entraves e as possibilidades da gestão democrática enquanto instrumento de fortalecimento da educação pública, inclusiva e transformadora.

## 2. METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de revisão bibliográfica de natureza qualitativa e exploratória, cujo objetivo é compreender as múltiplas dimensões teóricas e práticas da gestão democrática no contexto educacional brasileiro. Essa abordagem foi escolhida por permitir uma análise aprofundada das produções científicas existentes sobre o tema, favorecendo a construção de uma reflexão crítica a partir do diálogo entre diferentes autores, documentos legais e políticas públicas voltadas à democratização da escola.

Segundo Gil (2019, p. 50), a pesquisa bibliográfica consiste em examinar e interpretar contribuições teóricas já elaboradas, buscando compreender um fenômeno a partir das referências disponíveis. Essa metodologia é adequada quando se pretende revisitar conceitos, identificar lacunas e propor novas interpretações sobre determinado campo de estudo. No caso da gestão democrática, cuja consolidação depende de fatores políticos, pedagógicos e culturais, a revisão de literatura permite reconhecer a evolução histórica e as tensões que permeiam sua implementação nas escolas públicas brasileiras.

Foram consultadas obras clássicas e contemporâneas que discutem a gestão democrática, as políticas públicas educacionais e a participação no contexto escolar. Entre as principais fontes, incluem-se livros, artigos acadêmicos, teses, dissertações e documentos oficiais, como a Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN nº 9.394/1996, e o Plano Nacional de Educação (PNE 2014–2024). Esses documentos serviram como marcos normativos e referenciais de análise, uma vez que instituem os fundamentos legais e políticos da gestão democrática na educação brasileira.

A seleção das obras seguiu critérios de relevância temática, atualidade e reconhecimento científico, priorizando autores que são referência no campo da gestão escolar e das políticas públicas, como Paro (2016), Luck (2017), Libâneo (2015), Dourado (2012), entre outros. Também foram incluídos estudos recentes que abordam os desafios contemporâneos da participação e da

autonomia escolar, ampliando o olhar sobre o tema a partir das demandas atuais da sociedade em rede e da educação inclusiva.

O procedimento metodológico adotado envolveu três etapas principais. Na primeira etapa, realizou-se o levantamento bibliográfico, por meio de buscas em bases acadêmicas, bibliotecas universitárias e repositórios digitais, como Scielo, Google Acadêmico e o Banco de Teses da CAPES. Essa fase visou identificar as produções mais significativas relacionadas à gestão democrática e às políticas públicas educacionais.

Na segunda etapa, procedeu-se à análise crítica e interpretativa das obras, considerando as abordagens teóricas, os conceitos-chave e as contribuições de cada autor para o debate sobre o tema. Foram identificadas convergências, divergências e lacunas existentes na literatura, especialmente no que diz respeito à efetivação da gestão democrática nas escolas públicas.

Por fim, na terceira etapa, realizou-se a síntese reflexiva dos dados teóricos, articulando as informações obtidas com os fundamentos legais e pedagógicos que sustentam a gestão democrática, de modo a produzir um panorama coerente e fundamentado sobre o estado atual da discussão.

A análise dos textos foi orientada pelos princípios da pesquisa qualitativa, que, segundo Minayo (2016, p. 23), busca compreender o significado dos fenômenos sociais a partir da perspectiva dos sujeitos e das práticas concretas. Nesse sentido, o estudo não se limita à descrição das ideias apresentadas pelos autores, mas procura interpretá-las à luz de contextos históricos, políticos e educacionais, revelando suas implicações para a democratização da escola pública.

6331

Do ponto de vista epistemológico, esta pesquisa adota uma postura crítico-interpretativa, inspirada nos fundamentos da pedagogia freireana, que valoriza o diálogo, a problematização e a leitura crítica da realidade. Freire (1996, p. 44) enfatiza que conhecer é um ato de transformação, e que toda investigação deve contribuir para a emancipação humana. Assim, o estudo busca não apenas revisar a literatura existente, mas também refletir sobre os caminhos e desafios da gestão democrática como prática de transformação social e educativa.

Cabe destacar que, embora se trate de uma pesquisa de natureza teórica, o rigor metodológico foi assegurado por meio da seleção criteriosa das fontes, da validação das referências e da análise comparativa entre diferentes correntes de pensamento. Essa estratégia permitiu construir uma compreensão sólida e fundamentada sobre o tema, evitando generalizações e assegurando a autenticidade, coerência e originalidade do texto produzido.

Portanto, a metodologia adotada sustenta a proposta deste trabalho de revisitar e problematizar o conceito de gestão democrática, compreendendo-a como um processo histórico, político e ético que atravessa as práticas educacionais e desafia a escola contemporânea a se tornar um espaço efetivamente participativo, autônomo e comprometido com a formação cidadã.

## **2.1 A gestão democrática como princípio constitucional**

A gestão democrática da educação pública constitui um marco fundamental na história das políticas educacionais brasileiras, representando um avanço no processo de redemocratização do país e na consolidação do direito à educação como bem público e social. A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 206, inciso VI, estabelece que o ensino será ministrado com base no princípio da “*gestão democrática do ensino público, na forma da lei*” (BRASIL, 1988). Esse dispositivo constitucional reflete não apenas uma mudança administrativa, mas sobretudo uma transformação paradigmática, ao reconhecer que a educação deve ser conduzida por práticas participativas, transparentes e socialmente responsáveis.

A inclusão da gestão democrática na Carta Magna é fruto de intensas mobilizações sociais, políticas e sindicais que emergiram no final do regime militar, período marcado por restrições à liberdade e à participação popular. Segundo Dourado (2012, p. 30), a consagração desse princípio decorreu da luta de educadores, movimentos populares e organizações civis que reivindicavam uma escola pública autônoma, democrática e comprometida com a justiça social. Assim, a gestão democrática é concebida como um direito coletivo, que garante à comunidade escolar o poder de participar das decisões sobre o funcionamento e a organização da instituição de ensino.

A partir da Constituição de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN nº 9.394/1996) reafirma o princípio da gestão democrática em seu artigo 14, determinando que os sistemas de ensino definam normas para sua implementação, assegurando a participação dos profissionais da educação, dos estudantes e da comunidade local.

Esse artigo representa um importante avanço ao reconhecer a escola como espaço de construção social e política, e não apenas como uma estrutura técnica de ensino. Para Paro (2016, p. 59), a gestão democrática é uma exigência ética e pedagógica, pois só é possível formar cidadãos críticos e autônomos em instituições que vivenciam, em seu cotidiano, práticas participativas e dialógicas.

A LDBEN, ao definir as bases para a democratização da gestão, amplia a compreensão do papel da escola pública, atribuindo-lhe a função de formadora de sujeitos políticos e articuladora de saberes coletivos. A descentralização do poder, prevista pela lei, não se resume à transferência de responsabilidades administrativas, mas implica a criação de espaços efetivos de diálogo, decisão e corresponsabilidade. Como aponta Libâneo (2015, p. 93), democratizar a gestão é construir uma cultura organizacional que valorize o trabalho coletivo, a transparência nas ações e a autonomia pedagógica como princípios indissociáveis da qualidade social da educação.

O Plano Nacional de Educação (PNE 2014–2024) também reforça esse compromisso ao estabelecer metas e estratégias específicas voltadas ao fortalecimento da autonomia e do controle social das escolas públicas. O PNE, em sua Meta 19, orienta os sistemas de ensino a “assegurar condições, no prazo de dois anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar” (BRASIL, 2014, p. 47).

Tal meta evidencia a preocupação em transformar o princípio constitucional em práticas concretas de participação e corresponsabilidade, incentivando a criação de conselhos escolares, grêmios estudantis e associações de pais e mestres como mecanismos de controle social e de exercício da cidadania.

6333

Nesse contexto, a gestão democrática se consolida como um princípio orientador das políticas públicas educacionais, cuja efetividade depende da articulação entre legislação, cultura institucional e participação cidadã. A presença dos conselhos escolares, por exemplo, é um elemento essencial para a descentralização das decisões e para o fortalecimento da autonomia escolar.

Esses órgãos colegiados, compostos por representantes de diferentes segmentos da comunidade, possibilitam o diálogo entre professores, alunos, famílias e gestores, tornando o processo de gestão mais transparente e plural. De acordo com Luck (2017, p. 104), a autonomia escolar deve ser compreendida como “autonomia solidária”, isto é, um exercício de liberdade vinculado à responsabilidade coletiva e ao compromisso ético com o bem comum.

Por outro lado, a simples existência de dispositivos legais não garante, por si só, a democratização da gestão. É necessário que esses princípios sejam internalizados nas práticas pedagógicas e administrativas da escola. Em muitas instituições, observa-se a permanência de modelos autoritários e centralizadores, que reduzem a participação da comunidade a um caráter meramente formal. Dourado (2012, p. 35) alerta que o desafio da gestão democrática reside



exatamente em superar a distância entre o discurso normativo e a realidade cotidiana, construindo processos efetivos de participação, corresponsabilidade e empoderamento social.

A democratização da gestão escolar, portanto, não deve ser vista como um fim em si mesma, mas como um processo contínuo e coletivo de construção de cidadania. A efetividade desse princípio constitucional depende do fortalecimento das práticas participativas e da formação política dos sujeitos escolares, de modo que todos compreendam a escola como um espaço público de deliberação e de transformação social.

Assim, a gestão democrática se afirmar como um instrumento de concretização dos direitos educacionais, de valorização da diversidade e de promoção da justiça social — fundamentos indispensáveis para a construção de uma sociedade verdadeiramente democrática.

## 2.2 Concepções teóricas de gestão democrática

As concepções teóricas de gestão democrática revelam a amplitude e a complexidade desse conceito no campo educacional, uma vez que ele envolve dimensões políticas, pedagógicas, éticas e sociais. Mais do que um modelo administrativo, a gestão democrática representa uma forma de organização coletiva e participativa da escola, que busca assegurar o direito de todos à educação de qualidade e à participação efetiva nos processos decisórios.

6334

Na fala de Paro (2001, p. 37), a gestão democrática é o meio pelo qual a escola se torna um espaço público efetivamente controlado por aqueles que dele participam, configurando-se como um instrumento de emancipação e construção da cidadania. O autor ressalta que a democratização da escola não se realiza apenas pela adoção de mecanismos formais de gestão, mas pela consolidação de uma cultura política baseada no diálogo e na corresponsabilidade.

Nesse contexto, o gestor escolar deve atuar como mediador e articulador, promovendo a integração entre os diferentes segmentos da comunidade educativa — professores, alunos, funcionários e famílias —, de modo que todos possam exercer, de fato, seu papel na construção do projeto pedagógico da instituição.

De forma complementar, Libâneo (2012, p. 85) compreende a gestão democrática como uma prática social e pedagógica que pressupõe a descentralização do poder, o compartilhamento das decisões e a valorização do trabalho coletivo. Para o autor, o gestor deve criar condições para que a escola funcione como uma comunidade de aprendizagem e de participação, em que cada sujeito possa contribuir com seus saberes e experiências.

Essa visão amplia a noção de gestão, rompendo com o paradigma burocrático e tecnicista, ao entender a escola como um espaço de construção coletiva e de formação humana. Assim, a



participação não é apenas um direito, mas também uma estratégia de aprimoramento da qualidade social da educação.

Portanto Luck (2009, p. 45) acrescenta que a liderança pedagógica é um dos pilares da gestão democrática, uma vez que o gestor tem a responsabilidade de mobilizar os sujeitos escolares em torno de objetivos comuns, orientados por valores éticos e pedagógicos. Segundo a autora, o gestor democrático deve inspirar, motivar e coordenar o trabalho coletivo, atuando como um líder educativo, e não como um mero administrador de recursos.

Essa liderança, porém, não é autoritária nem vertical, mas compartilhada, baseada na escuta, na empatia e na construção de consensos. A liderança pedagógica, portanto, transforma a escola em um ambiente de cooperação, criatividade e responsabilidade mútua, no qual todos são corresponsáveis pelo êxito das ações educativas.

Gadotti (2013, p. 63) aprofunda essa compreensão ao afirmar que a gestão democrática é um processo emancipador, no qual a participação assume também um caráter formativo e político. Para o autor, a gestão democrática vai além da dimensão administrativa: ela é uma pedagogia da participação, que educa para a cidadania e para o exercício da liberdade.

A prática participativa, nesse sentido, não é apenas um instrumento de gestão, mas um princípio educativo que transforma a escola em um espaço de convivência democrática, solidariedade e compromisso social. A democracia, portanto, não se ensina apenas por meio do conteúdo, mas se vive cotidianamente na forma como a escola se organiza e se relaciona com sua comunidade.

6335

Sob essa perspectiva, a gestão democrática pode ser compreendida como um projeto ético e político de sociedade, fundamentado na ideia de que o conhecimento, a autonomia e a responsabilidade são construídos coletivamente. A escola democrática é aquela que promove o diálogo, respeita as diferenças e reconhece a pluralidade como fonte de aprendizado. Quanto a Dourado (2012, p. 34), ele diz que essa concepção de gestão requer o fortalecimento das práticas colegiadas — como os conselhos escolares e o projeto político-pedagógico (PPP) —, que materializam a participação e a deliberação coletiva nas decisões educacionais.

Outro ponto central nas concepções teóricas é a articulação entre gestão democrática e qualidade social da educação. De acordo com Libâneo (2015, p. 91), a democratização da gestão contribui diretamente para a melhoria do processo de ensino-aprendizagem, pois cria condições para o envolvimento dos diferentes sujeitos com o projeto educativo da escola. A participação ativa da comunidade escolar favorece o desenvolvimento de um ambiente de pertencimento,

confiança e corresponsabilidade, elementos indispensáveis para o sucesso educacional e o fortalecimento da função social da escola pública.

Além disso, a gestão democrática deve ser entendida como um processo histórico em construção, permeado por contradições e desafios. Na visão de Luck (2017, p. 107) ele enfatiza que a democratização das práticas escolares exige o desenvolvimento de competências socioemocionais e políticas por parte dos gestores e professores, de modo que saibam lidar com conflitos, promover o diálogo e sustentar decisões coletivas de forma ética e transparente.

Isso significa que a gestão democrática não é uma conquista definitiva, mas um movimento permanente de aprendizado institucional, que requer formação continuada, reflexão crítica e compromisso com os valores da justiça e da igualdade.

Em síntese, as concepções teóricas analisadas convergem no reconhecimento de que a gestão democrática transcende o campo técnico da administração educacional, afirmando-se como um projeto político-pedagógico de emancipação humana. Paro (2001), Libâneo (2012), como diz Luck (2009) e Gadotti (2013) compartilham a visão de que a escola é um espaço de formação cidadã, no qual o exercício da participação se torna um aprendizado ético e social.

Nessa perspectiva, a gestão democrática é simultaneamente prática de governo, prática educativa e prática de liberdade, constituindo o caminho mais promissor para a construção de uma educação pública inclusiva, participativa e comprometida com a transformação social. 6336

### **2.3 Políticas públicas e os desafios da implementação**

As políticas públicas de gestão democrática foram concebidas com o propósito de transformar a escola pública em um espaço de autonomia, diálogo e corresponsabilidade coletiva, promovendo a participação efetiva de todos os atores envolvidos no processo educativo. Fundamentadas na Constituição Federal de 1988, na LDBEN nº 9.394/1996 e no Plano Nacional de Educação (PNE 2014–2024), essas políticas buscam assegurar que a escola se organize com base em princípios democráticos, fortalecendo a cidadania, a transparência e a equidade.

No entanto, embora os dispositivos legais tenham avançado significativamente no campo normativo, a efetivação prática da gestão democrática nas escolas públicas brasileiras ainda enfrenta obstáculos estruturais, políticos e culturais.

Um dos principais desafios refere-se à falta de formação adequada dos gestores escolares para atuar de forma participativa e emancipadora. Grande parte dos profissionais que ocupam

cargos de direção ainda se deparam com dificuldades para articular os aspectos administrativos e pedagógicos da escola dentro de uma perspectiva democrática.

De acordo com Lück (2017, p. 115), a formação do gestor precisa ir além das competências técnicas de planejamento e controle, abrangendo também dimensões éticas, políticas e comunicativas, que lhe permitam exercer a liderança de maneira participativa e reflexiva. Sem essa base formativa, a gestão tende a reproduzir práticas autoritárias e centralizadoras, dificultando a consolidação de uma cultura democrática no ambiente escolar.

Outro desafio recorrente é o predomínio de práticas burocráticas que acabam por esvaziar o sentido político e pedagógico da gestão democrática. A excessiva exigência de relatórios, planilhas e metas quantitativas, muitas vezes impostas pelos sistemas de ensino, limita o tempo e a autonomia do gestor, reduzindo a escola a um espaço de mera execução de políticas centralizadas.

Segundo Dourado (2012, p. 41), a gestão democrática não pode ser reduzida a um instrumento de gestão técnica ou gerencialista; ela deve ser compreendida como um processo político e educativo que envolve negociação, diálogo e tomada de decisões coletivas. Quando a lógica burocrática prevalece, as ações participativas tornam-se formais e superficiais, afastando os sujeitos do verdadeiro exercício da democracia.

6337

A sobrecarga administrativa enfrentada pelos gestores é outro fator que fragiliza a implementação das políticas democráticas. As múltiplas demandas que recaem sobre a escola — desde questões pedagógicas até problemas de infraestrutura, violência e carência de recursos — comprometem a possibilidade de construir um ambiente de escuta e participação efetiva.

Como destaca Libâneo (2015, p. 95), o excesso de tarefas burocráticas e o controle externo das ações pedagógicas geram uma cultura de “gestão por pressão”, que mina a autonomia e desestimula a reflexão crítica. O gestor, nesse cenário, tende a priorizar o cumprimento de exigências administrativas em detrimento da promoção de práticas participativas e coletivas.

Além das limitações estruturais, a resistência cultural à participação representa um desafio profundo e persistente. Em muitas instituições, ainda prevalece a visão hierarquizada das relações de poder, na qual o diretor é visto como autoridade máxima e os demais membros da comunidade escolar como executores passivos das decisões.

Essa herança autoritária é reflexo de um modelo histórico de escola centrada na obediência e na verticalidade, que dificulta a consolidação de uma cultura democrática. Paro (2016, p. 61) enfatiza que a democratização da gestão requer uma mudança de mentalidade, tanto dos

gestores quanto da comunidade escolar, de modo que todos compreendam a importância da participação como direito e dever, e não como concessão.

Outro ponto de tensão é a confusão entre gestão democrática e mera consulta formal. Em alguns casos, a participação da comunidade escolar restringe-se à realização de reuniões pontuais ou à validação de decisões já tomadas pela direção. Essa prática, no entanto, Paro (2001, p. 40) chama de “*participação simbólica*”, mantém a aparência de democracia, mas não promove efetivamente a partilha do poder decisório. A verdadeira gestão democrática, ao contrário, pressupõe a deliberação conjunta, a transparência e o protagonismo dos sujeitos, de modo que as decisões sobre o currículo, o uso de recursos e o projeto pedagógico sejam resultados de um processo coletivo e contínuo.

Os conselhos escolares e os projetos político-pedagógicos (PPP), instituídos como instrumentos de participação e autonomia, também enfrentam desafios para se consolidarem como espaços de poder compartilhado. Muitas vezes, esses mecanismos são criados apenas para atender às exigências legais, sem efetiva integração nas práticas de gestão.

Entretanto Luck (2009, p. 58) afirma que o funcionamento democrático dos conselhos depende da formação dos seus membros, do acesso à informação e da disposição para o diálogo construtivo. Sem esses elementos, os conselhos tornam-se instâncias meramente consultivas, esvaziadas de poder e de legitimidade social.

6338

Além dos aspectos internos, as políticas de gestão democrática também são afetadas por condicionantes externos, como a instabilidade política, as mudanças nas diretrizes governamentais e a insuficiência de recursos financeiros. Dourado (2012, p. 43) destaca que as políticas educacionais no Brasil sofrem com a descontinuidade administrativa e com a ausência de uma política de Estado que assegure a continuidade das ações. Essa realidade compromete a implementação plena da gestão democrática, pois impede a consolidação de processos participativos duradouros e sustentáveis.

Por fim, é importante reconhecer que a efetivação da gestão democrática exige comprometimento ético e político de todos os atores da comunidade escolar. A democracia, no contexto educacional, não se constrói apenas por meio de decretos ou legislações, mas através da prática cotidiana do diálogo, da escuta e do respeito mútuo.

Como afirma Freire (1996, p. 43), “*ninguém educa ninguém, ninguém se educa sozinho, os homens se educam em comunhão*”. A verdadeira democratização da escola se dá quando gestores, professores, estudantes e famílias se reconhecem como sujeitos ativos do processo educativo e assumem coletivamente a responsabilidade pela transformação da realidade.

Em síntese, as políticas públicas de gestão democrática representam um avanço inegável na consolidação do direito à educação participativa. Contudo, sua implementação requer uma mudança estrutural e cultural nas escolas, que vá além da formalidade das normas, alcançando o cotidiano das relações humanas e pedagógicas. Somente por meio da formação crítica dos gestores, do fortalecimento dos espaços colegiados e do exercício contínuo da participação é que será possível transformar o ideal democrático em uma prática viva e transformadora no interior da escola pública brasileira.

#### **2.4 Impactos na escola contemporânea**

Apesar dos inúmeros desafios que permeiam a efetivação da gestão democrática nas escolas públicas, é inegável que a adoção de princípios participativos e dialógicos tem produzido impactos significativos na organização e na cultura escolar contemporânea. As práticas de gestão baseadas na escuta, na corresponsabilidade e na transparência vêm promovendo uma transformação gradual no modo como as instituições educacionais se estruturam e se relacionam com a comunidade.

Entre os principais avanços observados destacam-se a ampliação dos espaços de diálogo e escuta, a criação e fortalecimento dos conselhos escolares, e a elaboração coletiva do Projeto Político-Pedagógico (PPP). Esses instrumentos têm se consolidado como pilares da gestão democrática, uma vez que favorecem o compartilhamento de responsabilidades e o exercício da cidadania dentro da escola.

6339

De acordo com Luck (2017, p. 121), a construção participativa de decisões é uma prática que contribui para o amadurecimento institucional e para o fortalecimento da confiança entre os sujeitos escolares, pois estabelece vínculos baseados na cooperação e no compromisso ético com o bem comum.

A elaboração participativa do PPP, em especial, representa um avanço considerável na consolidação da autonomia e da identidade escolar. Quando construído coletivamente, o projeto político-pedagógico deixa de ser um documento burocrático para se tornar um instrumento de ação e reflexão contínua, que expressa a visão de mundo, os valores e as metas da comunidade escolar.

Já na fala de Libâneo (2015, p. 98) ele enfatiza que o PPP é a “espinha dorsal” da gestão democrática, pois integra a dimensão administrativa à dimensão pedagógica, orientando o trabalho educativo com base em princípios de equidade, diálogo e corresponsabilidade.

Outro impacto relevante diz respeito ao fortalecimento do sentimento de pertencimento e da coesão comunitária. À medida que professores, estudantes, famílias e funcionários passam a participar ativamente das decisões escolares, cria-se um ambiente de valorização das identidades e de reconhecimento do papel de cada sujeito no processo educativo.

Esse sentimento de pertencimento é essencial para o engajamento e a corresponsabilidade nas ações institucionais. No que diz Paro (2016, p. 62), a participação efetiva dos sujeitos escolares é um componente fundamental da democratização, pois transforma a escola em um espaço público de deliberação e de vivência cidadã.

A transparência administrativa também é um dos resultados diretos da gestão democrática. A participação da comunidade nas decisões relacionadas ao uso dos recursos financeiros, às prioridades pedagógicas e às metas educacionais contribui para o controle social e para o fortalecimento da ética pública.

Quanto a Dourado (2012, p. 47) ele observa que a gestão democrática promove uma nova lógica de governança escolar, na qual a transparência, o diálogo e a prestação de contas se tornam práticas pedagógicas e políticas. Assim, a administração da escola deixa de ser um processo verticalizado para se configurar como um movimento horizontal e cooperativo.

Além dos aspectos organizacionais, os impactos pedagógicos da gestão democrática são igualmente expressivos. Ao favorecer o diálogo e o trabalho colaborativo, a gestão participativa promove práticas pedagógicas mais inclusivas e significativas, que consideram as vozes e experiências dos estudantes e professores. 6340

Segundo Luck (2009, p. 62), o gestor democrático exerce uma liderança pedagógica transformadora, estimulando o trabalho coletivo, a inovação e a reflexão crítica sobre a prática docente. Nesse sentido, o papel do gestor se desloca de mero executor de políticas educacionais para o de líder educacional, comprometido com a formação integral dos sujeitos e com a construção de uma escola humanizadora.

A gestão democrática também tem contribuído para a consolidação da cultura da paz e da convivência solidária no ambiente escolar. Ao estimular o diálogo e a mediação de conflitos, o gestor fortalece a dimensão ética da convivência e cria condições para o exercício da empatia e do respeito mútuo.

No que diz Gadotti (2013, p. 69) o mesmo afirma que a escola democrática é aquela que educa para a liberdade e para a responsabilidade, cultivando valores como a solidariedade, a justiça e a cooperação. Assim, as práticas de gestão participativa não apenas aprimoram a

qualidade da educação, mas também formam cidadãos conscientes e comprometidos com a construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

Os impactos positivos da gestão democrática, contudo, não se limitam ao interior da escola. Eles reverberam em toda a comunidade, fortalecendo o vínculo entre a instituição escolar e o território onde ela se insere. A participação da sociedade civil, por meio dos conselhos escolares e das associações de pais e mestres, amplia a legitimidade social da escola e reafirma seu papel como espaço público de construção de saberes e valores. Como ressalta Dourado (2012, p. 49), a escola democrática é um espaço de poder compartilhado, no qual as decisões são tomadas coletivamente e o conhecimento é produzido em diálogo com a realidade social.

Em síntese, a adoção de princípios democráticos na gestão escolar tem provocado mudanças significativas na dinâmica institucional, no relacionamento interpessoal e na prática pedagógica. Ao promover a participação, a autonomia e a corresponsabilidade, a gestão democrática transforma a escola em um espaço vivo de aprendizagem, diálogo e cidadania.

Essa transformação não se dá de forma imediata, mas é resultado de um processo contínuo de formação, reflexão e engajamento coletivo. O gestor democrático, nesse contexto, deixa de ser um simples administrador e assume o papel de líder educacional, comprometido com a formação integral dos sujeitos e com o fortalecimento de uma educação pública crítica, participativa e emancipadora.

6341

### 3. REVISÃO DA LITERATURA

A gestão democrática, segundo Paro (2001), deve ser entendida como um processo político de construção coletiva do trabalho escolar, no qual todos os sujeitos — professores, alunos, gestores e comunidade — participam das decisões que orientam o projeto pedagógico. Essa concepção ultrapassa a simples descentralização administrativa e envolve a democratização do poder e do saber no ambiente escolar.

Libâneo (2004) reforça que a gestão democrática representa a possibilidade de transformar a escola em um espaço de aprendizagem cidadã, no qual o diálogo, a autonomia e a responsabilidade coletiva são pilares centrais. Para Lück (2009), o gestor escolar deve atuar como mediador e articulador das relações entre os diferentes segmentos da escola, promovendo uma cultura participativa e colaborativa.

Gadotti (2012) enfatiza a necessidade de uma educação emancipadora, capaz de formar sujeitos críticos e engajados na transformação social. Nesse sentido, a gestão democrática não pode restringir-se a um cumprimento legal, mas deve expressar um compromisso ético-político



com a justiça social e a inclusão. Já Cury (2002) lembra que o princípio da gestão democrática está inscrito na legislação educacional, mas sua efetivação depende da criação de condições reais para a participação e o controle social das políticas públicas.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO

A análise das políticas públicas evidencia avanços significativos no reconhecimento da gestão democrática como princípio estruturante da educação. Contudo, a efetivação desse princípio nas escolas enfrenta desafios como a falta de formação política dos gestores, a centralização das decisões e a carência de espaços efetivos de participação.

O Conselho Escolar e o Projeto Político-Pedagógico (PPP) são instrumentos essenciais para materializar a gestão participativa. Entretanto, muitas vezes esses espaços tornam-se burocratizados, sem promover o diálogo e a corresponsabilidade entre os sujeitos. Assim, a democratização da gestão requer um movimento contínuo de reflexão e ação, em que a escola se reconheça como espaço de construção coletiva do conhecimento e da cidadania.

A pandemia de Covid-19 evidenciou ainda mais a importância da gestão democrática, ao exigir das escolas novas formas de diálogo com as famílias, adaptação das práticas pedagógicas e cooperação entre os diferentes atores escolares. Dessa forma, reafirma-se a necessidade de consolidar uma cultura de participação que ultrapasse momentos de crise e se estabeleça como prática cotidiana.

6342

#### CONSIDERAÇÕES FINAIS

A revisão bibliográfica realizada permitiu compreender que as políticas públicas de gestão democrática representam um marco essencial no processo de consolidação da educação pública como direito social e instrumento de cidadania. Ao instituírem mecanismos de participação, autonomia e corresponsabilidade, essas políticas expressam o compromisso do Estado e da sociedade com uma educação voltada à formação integral do sujeito e à transformação social.

A gestão democrática, nesse sentido, constitui um avanço histórico e político, pois rompe com modelos autoritários e hierárquicos de administração escolar e promove a escola como um espaço público, plural e participativo.

Contudo, a análise também evidencia que a efetivação plena da gestão democrática ainda enfrenta desafios significativos, sobretudo no que diz respeito à formação continuada dos gestores, à superação da burocratização das práticas escolares e à resistência cultural à

participação coletiva. Embora os dispositivos legais — como a Constituição Federal de 1988, a LDB nº 9.394/1996 e o Plano Nacional de Educação (2014–2024) — garantam as bases para sua implementação, a concretização desse princípio depende essencialmente de processos formativos, éticos e políticos, que envolvam todos os sujeitos da comunidade escolar.

A democratização da gestão exige, portanto, um movimento de transformação cultural. É necessário que a escola compreenda a participação não como mera formalidade, mas como exercício de poder compartilhado e de aprendizagem coletiva. Como defende Paro (2016, p. 65), a escola democrática é aquela que “não apenas fala sobre democracia, mas a vive em suas práticas cotidianas”. Isso implica reconhecer que o diálogo, a escuta e o respeito às diferenças são fundamentos pedagógicos tão importantes quanto os conteúdos curriculares.

Nessa perspectiva, a formação continuada dos profissionais da educação assume papel estratégico. A democratização das práticas de gestão não se sustenta sem gestores, professores e funcionários conscientes de seu papel político e de sua função social.

No entanto Libâneo (2015, p. 102) destaca que a formação crítica e reflexiva é o caminho para desenvolver a competência participativa, entendida como a capacidade de atuar coletivamente na tomada de decisões e na construção de projetos pedagógicos emancipatórios. Assim, investir na formação humana e profissional dos educadores é investir na consolidação da democracia na escola.

6343

Outro aspecto fundamental é o fortalecimento dos espaços colegiados e deliberativos, como os conselhos escolares, os grêmios estudantis e as associações de pais e mestres. Tais instâncias não devem se restringir ao cumprimento formal da legislação, mas precisam ser revitalizadas como espaços reais de debate, negociação e decisão, nos quais a comunidade escolar exerça o controle social e a corresponsabilidade pela gestão da instituição. Dourado (2012, p. 51) ressalta que esses espaços são a materialização do princípio da gestão democrática, pois garantem que as políticas públicas se traduzam em práticas efetivas de participação e autonomia.

É igualmente importante compreender que a gestão democrática é um processo em permanente construção, que demanda tempo, reflexão e compromisso coletivo. Ela não se impõe por decreto, mas se constrói no cotidiano das relações escolares, na superação de práticas autoritárias e na consolidação de uma cultura de confiança, diálogo e solidariedade.

Enquanto isso Gadotti (2013, p. 73) lembra que a democracia é um aprendizado contínuo: “ninguém nasce democrático; aprende-se a ser democrático na convivência, na prática, na escuta

e no respeito mútuo”. Nesse sentido, a escola, ao vivenciar a gestão democrática, torna-se também um espaço de educação para a cidadania.

Portanto, mais do que um dispositivo legal, a gestão democrática é uma prática política e pedagógica que precisa ser vivida no cotidiano escolar, sustentada por valores de justiça, igualdade e participação. Quando implementada de forma genuína, ela fortalece o sentimento de pertencimento, amplia a transparência institucional, valoriza o diálogo e humaniza as relações educacionais. O gestor, nesse contexto, deixa de ser mero executor de normas para se tornar um líder educacional e ético, comprometido com a formação integral dos sujeitos e com a transformação da realidade social.

Conclui-se, assim, que a gestão democrática, embora ainda em processo de consolidação, é o caminho mais promissor para a construção de uma educação pública inclusiva, crítica e transformadora. Sua efetivação requer não apenas políticas consistentes, mas sobretudo engajamento humano, consciência política e compromisso ético. A escola democrática é, em última instância, o reflexo de uma sociedade que acredita na força do diálogo, na potência da coletividade e na educação como prática de liberdade — conforme nos ensina Freire (1996, p. 45), “ninguém educa ninguém, ninguém se educa sozinho, os homens se educam em comunhão”.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 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, 1996.
- BRASIL. **Plano Nacional de Educação (PNE) 2014–2024: Lei nº 13.005/2014**. Brasília: MEC, 2014.
- CURY, Carlos Roberto Jamil. **Gestão democrática da educação: exigência da cidadania e da qualidade**. *Cadernos de Pesquisa*, n. 116, p. 245–260, 2002.
- DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos**. Brasília: Liber Livro, 2012.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 45. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- GADOTTI, Moacir. **Educação e poder: introdução à pedagogia do conflito**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2013.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 7. ed. Goiânia: Alternativa, 2015.

LÜCK, Heloisa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 2017.

LÜCK, Heloisa. **A liderança na gestão escolar**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 15. ed. São Paulo: Hucitec, 2016.

OLIVEIRA, Dalila Andrade; SANTOS, Ângela Maria. **Democracia, participação e gestão escolar: desafios atuais**. Belo Horizonte: Autêntica, 2020.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

PARO, Vitor Henrique. **Educação como exercício do poder: crítica ao senso comum em educação**. São Paulo: Cortez, 2016.