

GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS PÚBLICAS

Jonas Santino da Silva¹
Rozineide Iraci Pereira da Silva²

RESUMO: A gestão democrática nas escolas públicas constitui-se como um dos pilares da educação contemporânea, sendo prevista na legislação brasileira e amplamente debatida no campo educacional. Sua importância está relacionada à promoção da participação da comunidade escolar, ao fortalecimento da cidadania e à construção coletiva de projetos pedagógicos capazes de refletir as necessidades sociais e culturais do entorno. Apesar dos avanços normativos, ainda persistem dificuldades para consolidar esse modelo de gestão, o que torna pertinente ampliar a reflexão sobre suas bases conceituais, práticas e desafios. Nesse contexto, o presente estudo teve como objetivo analisar, por meio de revisão de literatura, as concepções, práticas participativas e os limites da gestão democrática nas escolas públicas. A metodologia consistiu em levantamento bibliográfico em bases nacionais e internacionais, contemplando artigos completos, revisões e documentos publicados entre 2020 e 2025, selecionados a partir de descritores relacionados ao tema. Os resultados evidenciaram que a gestão democrática fortalece a identidade escolar e promove maior legitimidade às decisões quando há participação efetiva de professores, estudantes, famílias e comunidade. Os conselhos escolares e os projetos político-pedagógicos mostraram-se instrumentos relevantes de participação, embora frequentemente limitados por práticas burocráticas, baixa adesão comunitária e insuficiência de formação dos gestores. Conclui-se que a efetividade da gestão democrática depende da superação de entraves estruturais, culturais e formativos, bem como da construção de uma cultura de participação contínua. Mais do que um princípio legal, configura-se como prática social e pedagógica capaz de promover inclusão, equidade e qualidade na educação pública.

Palavras-chave: Educação. Escola pública. Gestão democrática. Participação. Políticas educacionais.

1

ABSTRACT: Democratic management in public schools is one of the pillars of contemporary education, being provided for in Brazilian legislation and widely debated in the educational field. Its importance is related to promoting community participation, strengthening citizenship, and collectively constructing pedagogical projects capable of reflecting the social and cultural needs of the surroundings. Despite normative advances, difficulties persist in consolidating this management model, which makes it relevant to expand reflection on its conceptual bases, practices, and challenges. In this context, the present study aimed to analyze, through a literature review, the conceptions, participatory practices, and limitations of democratic management in public schools. The methodology consisted of a bibliographic survey in national and international databases, including full articles, reviews, and documents published between 2020 and 2025, selected based on descriptors related to the theme. The results showed that democratic management strengthens school identity and promotes greater legitimacy of decisions when there is effective participation of teachers, students, families, and the community. School councils and political-pedagogical projects proved to be relevant instruments of participation, although often limited by bureaucratic practices, low community involvement, and insufficient training of managers. It is concluded that the effectiveness of democratic management depends on overcoming structural, cultural, and formative barriers, as well as building a culture of continuous participation. More than a legal principle, it is configured as a social and pedagogical practice capable of promoting inclusion, equity, and quality in public education.

Keywords: Education. Public school. Democratic management. Participation. Educational policies.

¹ Mestrando em Ciências da Educação pela Universidade Christian Business School-CBS. Especialista em Ensino de Matemática e Licenciado em Matemática pela FAMASUL-Palmares / PE. Professor do Ensino Fundamental e Médio da Rede Pública Estadual e Municipal de Ensino.

² PhD, doutora em ciências da educação, mestra em ciências da educação, especialista em escrita científica avançada, psicopedagoga, pedagoga, Professora do ensino superior e professora orientadora da Christian Business School - CBS.

I. INTRODUÇÃO

A gestão democrática nas escolas públicas brasileiras consolidou-se como um dos pilares para a efetivação do direito à educação e para a construção de práticas educativas mais participativas. Esse modelo de gestão está diretamente relacionado à valorização da coletividade, em que diferentes sujeitos – professores, estudantes, famílias e comunidade – compartilham responsabilidades nas decisões escolares (AMARO, SCHUNK e D’ANGELO, 2024). Essa concepção emerge como contraponto a modelos verticalizados de administração, que historicamente privilegiaram decisões centralizadas e pouco dialógicas no ambiente escolar (OLIVEIRA e MENDONÇA, 2021).

O conceito de gestão democrática está intrinsecamente associado ao ideal de educação pública como espaço de cidadania, no qual se deve garantir igualdade de oportunidades e participação efetiva da comunidade escolar. Tal perspectiva fundamenta-se em princípios de transparência, colegialidade e corresponsabilidade, buscando integrar a escola à realidade social de seu entorno (SCHEFER e FÉLIX, 2020). Ao se contrapor a práticas autoritárias, a gestão democrática enfatiza a importância da autonomia escolar vinculada a processos coletivos de construção de objetivos e metas (MOREIRA, 2021).

As discussões sobre a democratização da educação ampliaram-se a partir da promulgação da Constituição Federal de 1988, que assegurou a participação da comunidade na gestão escolar como um direito. Desde então, as políticas educacionais brasileiras têm incorporado esse princípio, transformando-o em referência para a organização da escola pública (PEREIRA e SANTANA, 2022). Essa mudança normativa estimulou debates sobre as formas de efetivação desse modelo de gestão e os limites enfrentados em diferentes contextos regionais (ROSSI *et al.*, 2024).

A gestão democrática, no entanto, não deve ser entendida apenas como requisito legal. Ela se configura também como prática social que ressignifica a escola enquanto espaço de diálogo e mediação de interesses. Isso implica superar a ideia de que a gestão se restringe a atividades administrativas, passando a englobar dimensões pedagógicas, políticas e sociais que orientam o processo educativo (AMARO, SCHUNK e D’ANGELO, 2024). Nesse sentido, a escola torna-se locus de participação ativa, em que se articulam diferentes perspectivas em torno de um projeto coletivo de educação.

A análise das práticas de gestão democrática revela que sua implementação exige tanto clareza normativa quanto disposição dos gestores e da comunidade em assumir responsabilidades compartilhadas. A corresponsabilidade implica, por exemplo, a atuação de

conselhos escolares, assembleias e colegiados que promovem debates e decisões coletivas (OLIVEIRA e MENDONÇA, 2021). Essas instâncias participativas representam ferramentas importantes para consolidar a cultura democrática no espaço escolar e ampliar os canais de comunicação entre escola e sociedade.

Outro aspecto relevante refere-se à relação entre gestão democrática e qualidade da educação. A literatura indica que a participação efetiva da comunidade escolar pode contribuir para o fortalecimento do processo pedagógico e para a construção de um ambiente mais inclusivo e transparente (SCHEFER e FÉLIX, 2020). A valorização da escuta coletiva promove maior legitimidade das decisões e aumenta o engajamento de professores e estudantes nas atividades escolares (MOREIRA, 2021). Desse modo, a democratização da gestão escolar articula-se diretamente com a melhoria das condições de ensino-aprendizagem.

Apesar das potencialidades, a gestão democrática enfrenta desafios relacionados às desigualdades sociais e às limitações estruturais da escola pública. Em muitos contextos, a ausência de formação adequada de gestores, somada à falta de recursos e ao distanciamento das famílias, dificulta a efetivação dos processos participativos (ROSSI *et al.*, 2024). Isso evidencia que a democratização da gestão não ocorre de forma homogênea, mas depende de condições locais e da capacidade de articulação entre diferentes atores.

Há também tensões entre a autonomia escolar e a centralização das políticas públicas, que por vezes limitam as possibilidades de inovação democrática. Embora a legislação assegure a participação da comunidade, as diretrizes impostas pelos sistemas de ensino podem reduzir a autonomia dos colegiados escolares, enfraquecendo o protagonismo dos sujeitos (PEREIRA e SANTANA, 2022). Essa contradição revela a complexidade de implementar, na prática, um modelo que concilie legalidade, participação e eficiência administrativa.

Autores como Amaro, Schunk e D'Angelo (2024) destacam ainda que a gestão democrática requer mudança cultural na forma de compreender a escola. Mais do que cumprir determinações legais, trata-se de reconhecer que a participação coletiva fortalece a construção de identidades e valores democráticos. A gestão, nesse sentido, converte-se em processo educativo em si mesma, pois educa para a cidadania e para a convivência democrática.

A democratização da gestão escolar envolve também o debate sobre a radicalidade do processo. Segundo Moreira (2021), pensar a gestão democrática radical implica ultrapassar os limites formais da participação e avançar para formas mais amplas de autogestão e descentralização. Essa discussão traz à tona a necessidade de refletir sobre até que ponto a escola pública está preparada para adotar práticas que transformem de maneira significativa a relação

entre gestores, professores, estudantes e comunidade.

O fortalecimento da gestão democrática exige ainda a valorização da participação como prática cotidiana e não apenas como procedimento eventual. As reuniões de conselhos e assembleias, quando realizadas de forma pontual ou meramente burocrática, tendem a reduzir o potencial transformador da gestão participativa (OLIVEIRA e MENDONÇA, 2021). A construção de uma cultura de participação demanda constância, diálogo e reconhecimento da diversidade de vozes presentes no espaço escolar (SCHEFER e FÉLIX, 2020).

Nesse contexto, justifica-se a presente investigação por reconhecer que, embora a gestão democrática seja prevista legalmente e amplamente discutida na literatura, sua concretização ainda enfrenta entraves significativos. A problemática que orienta este estudo consiste em compreender como se configuram as concepções, práticas e desafios da gestão democrática nas escolas públicas, considerando seus impactos pedagógicos, sociais e organizacionais (ROSSI *et al.*, 2024). Trata-se de tema de relevância social, científica e educacional, pois diz respeito à efetividade de políticas públicas que buscam consolidar a educação como direito fundamental (PEREIRA e SANTANA, 2022).

Assim, o objetivo geral do estudo consiste em analisar, por meio de revisão de literatura, as concepções, práticas e desafios da gestão democrática nas escolas públicas brasileiras. Para tanto, foram definidos três objetivos específicos: identificar os princípios e fundamentos teóricos que sustentam a gestão democrática no contexto educacional; examinar experiências, estratégias e práticas implementadas em escolas públicas que buscam efetivar a gestão democrática; e discutir os principais desafios e limitações enfrentados para a consolidação da gestão democrática no ambiente escolar.

2. METODOLOGIA

O presente estudo caracterizou-se como uma revisão de literatura com enfoque qualitativo. A escolha dessa abordagem justificou-se pela necessidade de compreender as concepções, práticas e desafios da gestão democrática nas escolas públicas a partir de produções científicas já existentes. A pesquisa foi desenvolvida em bases de dados nacionais e internacionais de acesso aberto, como SciELO, Google Scholar, Periódicos CAPES e Redalyc. Também foram incluídos artigos de periódicos específicos da área de Educação, disponíveis em

revistas indexadas, bem como documentos normativos relacionados à legislação educacional brasileira.

Os descritores utilizados para a busca foram selecionados de acordo com os objetivos propostos e contemplaram os seguintes termos: “gestão democrática”, “escola pública”, “participação escolar”, “conselho escolar”, “gestão participativa” e “desafios da gestão escolar”. Os descritores foram combinados por meio dos operadores booleanos AND e OR, o que permitiu ampliar e refinar o processo de identificação das publicações.

Como critérios de inclusão, foram selecionados artigos publicados entre os anos de 2020 e 2025, escritos em português e que abordassem diretamente a temática da gestão democrática na escola pública. Foram aceitos artigos completos, revisões e documentos legais que tratassem do tema. Excluíram-se resumos, textos opinativos, teses e dissertações não publicadas, bem como publicações duplicadas.

A seleção ocorreu em três etapas. Na primeira, realizou-se a leitura dos títulos e resumos para identificar a pertinência ao tema. Na segunda, procedeu-se à leitura integral dos artigos elegíveis para confirmar sua relevância. Na terceira, os estudos selecionados foram organizados em fichamentos com informações sobre autores, ano de publicação, objetivos, métodos e principais resultados.

Os dados obtidos foram analisados por meio de análise temática, permitindo a categorização em três eixos principais: fundamentos teóricos da gestão democrática, práticas participativas em escolas públicas e desafios enfrentados na implementação desse modelo. Essa organização possibilitou a construção de uma síntese crítica e coerente com os objetivos definidos para a pesquisa.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 PRINCÍPIOS E BASES CONCEITUAIS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

A gestão democrática da educação fundamenta-se na ideia de que a escola deve ser concebida como um espaço coletivo de construção social, em que as decisões ultrapassam a figura individual do gestor e passam a ser compartilhadas por diferentes sujeitos. Nesse modelo, a democratização não se restringe à mera consulta, mas envolve efetiva participação de professores, estudantes, funcionários e comunidade, garantindo processos de deliberação e corresponsabilidade. Tal concepção valoriza a autonomia institucional sem perder de vista a articulação com os sistemas de ensino, reafirmando o compromisso da escola com a cidadania e a transformação social (REZER e ROSA, 2023).

A legislação educacional brasileira reforçou a centralidade da gestão democrática ao estabelecer esse princípio como diretriz constitucional e legal para a educação básica. A Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996) trouxeram previsões específicas sobre a participação da comunidade e a construção de processos coletivos no interior das instituições escolares. Esses dispositivos representam avanços importantes, pois asseguram respaldo jurídico às práticas de colegialidade e transparência, constituindo um marco normativo que consolida a gestão democrática como requisito para a efetividade do direito à educação (PIRES e COUTINHO, 2025).

A gestão democrática, ao mesmo tempo em que promove a participação, busca garantir o equilíbrio entre autonomia e regulação estatal. Isso significa que a escola, embora autônoma em seus processos internos, deve manter diálogo constante com as políticas públicas e com os sistemas educacionais, de modo a alinhar suas práticas às metas nacionais e locais de educação. Essa articulação é fundamental para evitar a fragmentação das ações e para assegurar que o exercício da democracia escolar contribua com a melhoria da qualidade da educação em âmbito coletivo. A democratização, portanto, não se limita ao espaço escolar, mas relaciona-se diretamente à estrutura política e social do país (CREPALDI *et al.*, 2024).

Outro princípio essencial que sustenta a gestão democrática é a corresponsabilidade. Nesse modelo, a condução das práticas escolares não é atribuída apenas à direção ou equipe gestora, mas envolve todos os sujeitos vinculados à instituição. Isso significa que professores participam ativamente das decisões pedagógicas, famílias são chamadas a contribuir nas discussões sobre projetos e estudantes podem expressar suas necessidades e expectativas. Essa lógica amplia os horizontes da escola, tornando-a mais permeável às demandas sociais e mais comprometida com a formação cidadã (PENA *et al.*, 2025).

O caráter participativo da gestão democrática implica a criação e fortalecimento de instâncias coletivas de decisão, como conselhos escolares, associações de pais e mestres e grêmios estudantis. Esses espaços funcionam como canais formais de diálogo e deliberação, permitindo que diferentes vozes sejam ouvidas e consideradas no processo de organização da vida escolar. A institucionalização desses mecanismos contribui para que a participação não ocorra de forma esporádica ou restrita, mas se consolide como prática permanente e estruturante da escola pública (REZER e ROSA, 2023).

A gestão democrática também envolve a promoção de uma cultura de diálogo e negociação, na qual conflitos são compreendidos como parte inerente da vida coletiva e tratados de maneira construtiva. A escola, nesse sentido, transforma-se em espaço de aprendizado

democrático, onde os sujeitos exercitam a escuta, o respeito às diferenças e a busca por consensos possíveis. Esse processo é relevante para a consolidação de práticas pedagógicas inclusivas e para a valorização da diversidade cultural, social e econômica que caracteriza a comunidade escolar (PIRES e COUTINHO, 2025).

O princípio da transparência ocupa lugar central nesse modelo de gestão, pois garante que todas as decisões, sejam pedagógicas, administrativas ou financeiras, sejam acessíveis e discutidas coletivamente. A transparência favorece a confiança entre os membros da comunidade e possibilita maior controle social sobre a utilização de recursos e sobre os rumos da escola. Dessa forma, a democratização da gestão escolar fortalece tanto a qualidade da educação quanto os mecanismos de accountability, ampliando o compromisso da instituição com os valores republicanos (CREPALDI *et al.*, 2024).

Outro aspecto relevante refere-se ao vínculo entre gestão democrática e equidade educacional. A participação ampla e efetiva dos sujeitos escolares permite maior sensibilidade às desigualdades locais e às necessidades específicas de determinados grupos, como estudantes em situação de vulnerabilidade social. Ao assegurar espaço para diferentes vozes, a gestão democrática amplia as possibilidades de construção de políticas internas mais justas e sensíveis às realidades diversas que compõem o universo escolar. Esse compromisso com a equidade reafirma o caráter transformador da educação e sua função social de combate às desigualdades (PENA *et al.*, 2025).

Nesse contexto, compreender os princípios e fundamentos conceituais da gestão democrática é essencial para avaliar sua implementação nas escolas públicas. Ao articular participação, corresponsabilidade, transparência e equidade, esse modelo fortalece o sentido de comunidade e promove condições mais favoráveis para a aprendizagem e a cidadania. A gestão democrática, portanto, configura-se como prática educativa que transcende a dimensão administrativa, assumindo caráter pedagógico, social e político em sua essência (REZER e ROSA, 2023).

3.2 PRÁTICAS E ESTRATÉGIAS DE PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO ESCOLAR

A efetivação da gestão democrática na escola pública depende de práticas que viabilizem a participação coletiva de seus diferentes atores. Entre as principais estratégias estão o conselho escolar e o projeto político-pedagógico (PPP), considerados instrumentos que materializam a democratização da gestão ao reunir professores, estudantes, funcionários e comunidade em torno de decisões comuns. Esses mecanismos tornam-se essenciais para transformar a gestão

em um processo participativo e compartilhado, garantindo maior legitimidade às ações educacionais (FERNANDES e SUZIGAN, 2023).

O conselho escolar se destaca como espaço formal de deliberação coletiva, onde se discutem aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros da escola. Sua composição plural permite que diferentes segmentos tenham voz ativa, fortalecendo o princípio da corresponsabilidade. Esse órgão não deve ser entendido como instância meramente consultiva, mas como espaço real de decisão, com poder para influenciar rumos e prioridades da instituição escolar (CHEMANA, 2023).

Além de garantir a representatividade, o conselho escolar cumpre função educativa, pois possibilita aos participantes o exercício da cidadania e da convivência democrática. Ao atuar em conjunto, os membros do conselho aprendem a dialogar, negociar e construir consensos, internalizando valores democráticos que ultrapassam os limites da escola. Essa vivência transforma a instituição em espaço de formação política, onde se articulam práticas pedagógicas com o desenvolvimento da consciência social (ALVES *et al.*, 2025).

A elaboração e revisão do projeto político-pedagógico configuram-se como outro eixo estratégico da gestão democrática. O PPP representa a identidade da escola e deve ser construído coletivamente, contemplando os interesses e as necessidades da comunidade. Nesse processo, a participação ativa de professores, estudantes e famílias assegura que o documento não seja apenas uma formalidade burocrática, mas um instrumento vivo, que orienta as práticas pedagógicas e fortalece o compromisso com a qualidade da educação (FERNANDES e SUZIGAN, 2023).

A experiência prática mostra, entretanto, que a consolidação desses instrumentos depende de um processo contínuo de mobilização. Muitas vezes, o conselho escolar enfrenta desafios como baixa participação de determinados segmentos, desconhecimento sobre suas atribuições e limitações de formação de seus membros. Essas dificuldades reduzem a efetividade das decisões coletivas e podem comprometer a legitimidade do processo participativo, exigindo investimento em formação e conscientização (SOUZA, 2022).

A formação de lideranças é um dos resultados mais significativos da participação nos conselhos escolares. Ao assumir responsabilidades e dialogar com diferentes sujeitos, os participantes desenvolvem competências de liderança, organização e negociação. Esse processo contribui para o fortalecimento da comunidade escolar e para a criação de sujeitos mais engajados na vida pública. A gestão democrática, nesse sentido, extrapola os muros da escola e se conecta com a formação cidadã de toda a comunidade (ALVES *et al.*, 2025).

Outro desafio que se apresenta é a tendência à burocratização do conselho escolar. Quando suas reuniões se limitam a aprovar documentos ou cumprir exigências formais, sem aprofundar debates, perde-se a dimensão formativa e política da participação. Para evitar esse risco, é necessário incentivar práticas que estimulem a reflexão crítica, a escuta ativa e a valorização das diferentes perspectivas trazidas pelos segmentos representados (CHEMANA, 2023).

A participação democrática exige também um compromisso dos gestores em criar condições para que os conselhos e o PPP funcionem de maneira efetiva. Isso inclui assegurar tempo adequado para reuniões, oferecer acesso às informações necessárias e valorizar as contribuições da comunidade. Quando o gestor reconhece o conselho como parceiro legítimo, fortalece-se a confiança e aumenta o engajamento coletivo no processo de tomada de decisões (SANTO, 2025).

As práticas participativas não devem ser vistas como processos pontuais, mas como elementos permanentes da cultura escolar. Quanto mais constante for a atuação do conselho e a revisão do PPP, mais consolidada estará a gestão democrática. Isso implica compreender que a democratização da escola é um processo em construção, que exige continuidade, paciência e disposição para enfrentar conflitos de maneira dialógica e construtiva (FERNANDES e SUZIGAN, 2023).

Nesse cenário, o conselho escolar e o projeto político-pedagógico não apenas formalizam a gestão democrática, mas a tornam concreta no cotidiano escolar. Eles representam instrumentos que permitem à comunidade escolar participar de maneira efetiva, influenciando diretamente a organização da vida pedagógica e administrativa. Assim, as estratégias de participação constituem-se como caminhos indispensáveis para consolidar a escola como espaço público de construção coletiva do saber e da cidadania (SANTO, 2025).

3.3 DESAFIOS E LIMITES DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS PÚBLICAS

A implementação da gestão democrática nas escolas públicas brasileiras enfrenta inúmeros obstáculos que comprometem sua efetividade. Apesar do respaldo legal e do reconhecimento de sua importância, há uma distância significativa entre o ideal previsto nas normativas e a realidade vivida nas instituições. Muitas escolas ainda apresentam dificuldades em consolidar práticas participativas, seja pela resistência de alguns gestores, seja pela ausência de uma cultura democrática consolidada (SCHIEHL, 2025).

Um dos principais desafios refere-se à baixa participação da comunidade escolar nos processos decisórios. Em muitos contextos, pais e responsáveis não se envolvem de maneira efetiva, seja por desconhecimento de seus direitos, seja pela sobrecarga de responsabilidades cotidianas. Essa ausência fragiliza a representatividade nos conselhos escolares e enfraquece o princípio da corresponsabilidade, restringindo a democratização da gestão a um grupo reduzido de atores (ALMEIDA *et al.*, 2025).

Outro limite identificado está na formação insuficiente de gestores e conselheiros escolares. Sem preparo adequado para lidar com processos participativos, os sujeitos envolvidos tendem a reproduzir práticas centralizadoras, reduzindo a participação a momentos burocráticos. A falta de capacitação específica dificulta a condução de debates, a resolução de conflitos e a criação de estratégias inclusivas, o que compromete a efetividade da gestão democrática (SILVA *et al.*, 2025a).

A carência de recursos materiais e financeiros também representa um entrave significativo. Muitas escolas operam em condições precárias, o que gera sobrecarga de demandas administrativas e reduz a energia disponível para a consolidação de processos participativos. A gestão democrática, embora essencial, acaba ficando em segundo plano diante da urgência em resolver questões estruturais, como manutenção de prédios, aquisição de materiais e adequação de espaços pedagógicos (PIRES e COUTINHO, 2025).

10

Outro desafio importante é a tensão entre autonomia escolar e centralização das políticas públicas. Embora as normativas garantam espaços de participação, as diretrizes impostas pelos sistemas de ensino muitas vezes limitam a liberdade das escolas em tomar decisões significativas. Esse paradoxo cria uma gestão democrática apenas parcial, em que a participação da comunidade não consegue ultrapassar os limites impostos pelas instâncias superiores da administração educacional (SCHIEHL, 2025).

A cultura escolar também exerce influência direta sobre a implementação da gestão democrática. Em instituições acostumadas a modelos autoritários, há resistência em compartilhar poder e aceitar decisões coletivas. Essa resistência pode vir de gestores, professores ou até mesmo de famílias, que, por falta de experiências anteriores, não reconhecem a relevância da participação. Superar esse obstáculo exige tempo, diálogo e ações formativas que promovam uma mudança de mentalidade (SILVA *et al.*, 2025b).

Outro limite a ser considerado é a desigualdade social que permeia o contexto das escolas públicas. Em comunidades marcadas por vulnerabilidades, o envolvimento das famílias tende a ser mais difícil, seja por restrições econômicas, seja por dificuldades de acesso à informação.

Nesse cenário, os processos participativos podem reproduzir exclusões, quando apenas uma parcela mais favorecida da comunidade consegue se engajar de forma contínua (ALMEIDA *et al.*, 2025).

Os desafios também incluem a burocratização das instâncias participativas. Em muitos casos, conselhos escolares e assembleias acabam se limitando a validar decisões já tomadas pela gestão, sem efetivo poder de deliberação. Essa prática gera desmotivação e descrédito em relação aos espaços democráticos, enfraquecendo sua função pedagógica e política. A gestão democrática, para se consolidar, precisa superar essa lógica e garantir que a participação tenha impacto real nas decisões (SILVA *et al.*, 2025b).

É importante destacar ainda que a democratização da gestão escolar enfrenta entraves ligados ao próprio tempo disponível para os sujeitos envolvidos. Professores, gestores e famílias frequentemente relatam dificuldades em conciliar as exigências do cotidiano com a participação em reuniões e atividades coletivas. A ausência de políticas que incentivem ou facilitem a participação torna o processo mais frágil e restrito, comprometendo a amplitude da gestão democrática (PIRES e COUTINHO, 2025).

Por fim, a construção de uma escola justa e participativa depende da superação desses desafios por meio de políticas de incentivo, formação continuada e fortalecimento da cultura democrática. A gestão escolar democrática só se tornará realidade plena quando conseguir envolver todos os sujeitos de forma consciente e ativa, transformando a participação em prática cotidiana e estruturante da vida escolar (SILVA *et al.*, 2025a).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O estudo de Rezer e Rosa (2023) apresenta reflexões sobre a aplicação prática da gestão democrática participativa nas escolas. As autoras analisam experiências em que a participação dos diferentes atores escolares possibilitou avanços no processo decisório e na construção coletiva de projetos pedagógicos. Destacam que a democratização só se concretiza quando os sujeitos se reconhecem como parte fundamental do processo educativo e assumem responsabilidades na vida escolar.

A contribuição de Pires e Coutinho (2025) amplia a discussão ao abordar os aspectos legais da gestão democrática. Os autores enfatizam que a legislação brasileira prevê mecanismos de participação, mas alertam para os desafios de efetivá-los na realidade cotidiana das escolas. Para eles, a existência de normas não garante, por si só, a democratização, sendo necessário que haja engajamento, cultura participativa e condições estruturais que sustentem essa prática.

Já a análise de Crepaldi *et al.* (2024) concentra-se na relação entre políticas públicas e gestão democrática. Os autores discutem como as diretrizes educacionais nacionais buscam fortalecer a participação, mas reconhecem a existência de contradições entre a autonomia escolar e a centralização das políticas. Segundo eles, a democratização depende de ações articuladas que garantam tanto respaldo normativo quanto condições práticas para que os sujeitos participem efetivamente.

Pena *et al.* (2025) enfatizam a importância da participação da comunidade escolar na consolidação da gestão democrática. O estudo destaca que a presença ativa de pais, estudantes e funcionários nos processos decisórios contribui para a legitimidade das ações e para a construção de uma escola mais inclusiva. A ausência desse engajamento, por outro lado, fragiliza o processo democrático e compromete a qualidade da educação.

No trabalho de Fernandes e Suzigan (2023), o foco recai sobre o conselho escolar e o projeto político-pedagógico como indicadores da gestão participativa. As autoras ressaltam que esses instrumentos representam espaços formais e concretos de participação, capazes de dar voz à comunidade e direcionar as ações pedagógicas e administrativas. Para elas, quando o conselho e o PPP são elaborados de forma coletiva, consolidam-se como ferramentas que fortalecem a autonomia e a identidade escolar.

Chemana (2023), em estudo realizado em Moçambique, analisa as práticas e os desafios da gestão participativa através do conselho escolar. A autora observa que, apesar da existência de instâncias formais, muitas vezes a participação é limitada por fatores como falta de informação, dificuldades socioeconômicas e resistências culturais. A pesquisa revela que o conselho pode se tornar um espaço burocrático se não houver investimento em capacitação e conscientização da comunidade.

Alves *et al.* (2025) discutem as possibilidades e os limites do conselho escolar na formação de lideranças. Para os autores, esse espaço contribui para o desenvolvimento de competências de liderança e de cidadania entre seus membros, mas encontra dificuldades em ampliar a participação efetiva de todos os segmentos. A limitação da representatividade e a falta de envolvimento constante reduzem o potencial transformador do conselho escolar.

Souza (2022) aponta os desafios enfrentados pelos conselhos escolares na constituição de uma gestão participativa. A autora observa que, em muitas instituições, há baixa adesão da comunidade e dificuldades em transformar o conselho em espaço efetivamente deliberativo. Ela defende a necessidade de ações formativas e de incentivo à participação para superar essas barreiras e ampliar a legitimidade das decisões coletivas.

Santo (2025) reforça a importância da participação democrática do conselho escolar no ambiente educativo. Para ele, a atuação desse órgão fortalece a vivência democrática e contribui para a formação cidadã de estudantes e famílias. O autor defende que o conselho não deve ser apenas instância de aprovação de documentos, mas espaço de diálogo e negociação que fortaleça o vínculo entre escola e comunidade.

O estudo de Schiehl (2025) concentra-se nos desafios da implementação da gestão democrática. A autora identifica como principais entraves a resistência de gestores, a burocratização das instâncias participativas e a falta de cultura democrática consolidada. Ela ressalta que a democratização exige mudança cultural profunda, em que todos os atores compreendam a importância da participação para a vida escolar.

Almeida *et al.* (2025) analisam os desafios e perspectivas da participação da comunidade escolar. Os autores ressaltam que a baixa presença das famílias e a ausência de políticas de incentivo comprometem a efetividade da gestão democrática. Defendem a necessidade de criar estratégias que aproximem os responsáveis das decisões escolares, garantindo que a comunidade se perceba como corresponsável pela educação.

Silva *et al.* (2025a) destacam a insuficiência da formação de gestores e conselheiros como um dos maiores obstáculos para a democratização. Segundo os autores, sem preparo adequado, os sujeitos tendem a reproduzir práticas centralizadoras e a reduzir a participação a momentos formais. Apontam que a formação continuada é condição indispensável para que a gestão democrática se consolide como prática cotidiana.

Na análise de Pires e Coutinho (2025), além dos aspectos legais, há destaque para as tensões entre autonomia escolar e políticas centralizadas. Os autores argumentam que, em muitos casos, a liberdade das escolas é limitada por exigências administrativas impostas pelos sistemas de ensino, o que reduz a capacidade de decisão da comunidade escolar. Para eles, superar esse impasse é fundamental para que a gestão democrática se torne realidade plena.

Silva *et al.* (2025b) abordam a gestão escolar democrática como caminho para a construção de uma escola mais justa e participativa. Os autores ressaltam que a democratização só se consolida quando há engajamento contínuo e quando a participação se torna parte integrante da cultura institucional. Destacam ainda que a gestão democrática fortalece a inclusão e contribui para a redução das desigualdades sociais presentes no contexto escolar.

Ao confrontar os estudos, observa-se convergência na valorização da participação como eixo central da gestão democrática. Tanto Rezer e Rosa (2023) quanto Pena *et al.* (2025) destacam que a comunidade escolar é elemento fundamental para legitimar as decisões e fortalecer a

identidade da instituição. A ausência de participação, como apontam Souza (2022) e Almeida *et al.* (2025), compromete a efetividade do processo democrático.

No entanto, surgem divergências quanto às condições necessárias para garantir a participação. Enquanto Fernandes e Suzigan (2023) defendem que o conselho escolar e o PPP são suficientes para consolidar práticas democráticas quando usados de forma coletiva, Chemana (2023) alerta que esses mecanismos podem se tornar burocráticos sem capacitação adequada. Essa diferença revela que a simples existência de instâncias participativas não garante, por si só, a democratização.

Outro ponto de confronto aparece na relação entre legislação e prática. Pires e Coutinho (2025) reconhecem a importância do respaldo legal, mas consideram que ele não assegura a democratização, sendo necessário enfrentar as limitações impostas pela centralização das políticas. Essa perspectiva dialoga com Crepaldi *et al.* (2024), que destacam as contradições entre autonomia escolar e diretrizes nacionais, mostrando que a democratização depende tanto de marcos normativos quanto de condições práticas.

A formação aparece como elemento recorrente nas análises. Enquanto Alves *et al.* (2025) ressaltam a importância do conselho escolar para a formação de lideranças, Silva *et al.* (2025a) destacam a necessidade de capacitar gestores e conselheiros para que a participação não seja apenas formal. Essa comparação evidencia que a formação deve ser compreendida de maneira ampliada, contemplando tanto o desenvolvimento de lideranças quanto a capacitação técnica.

Quanto aos desafios, há consenso entre Schiehl (2025), Souza (2022) e Silva *et al.* (2025b) de que a resistência cultural é um dos principais obstáculos. Muitas escolas ainda mantêm práticas autoritárias, dificultando a adoção de processos democráticos. Essa perspectiva reforça a ideia de que a democratização é processo de longo prazo, que exige mudança de mentalidades e construção gradual de uma cultura de participação.

Por outro lado, surgem complementaridades importantes nos estudos que analisam a relação entre gestão democrática e equidade social. Pena *et al.* (2025) e Silva *et al.* (2025b) convergem ao apontar que a participação fortalece a inclusão e contribui para reduzir desigualdades. Essa abordagem amplia o debate ao conectar a gestão democrática não apenas à organização administrativa, mas também ao compromisso social da escola pública.

Em síntese, os resultados revelam que a gestão democrática nas escolas públicas se apresenta como caminho necessário para fortalecer a cidadania, ampliar a qualidade da educação e tornar a escola mais justa e participativa. Entretanto, sua efetivação enfrenta limites

estruturais, culturais e formativos que exigem estratégias de superação articuladas entre legislação, políticas públicas, formação e práticas institucionais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão democrática nas escolas públicas revela-se como um processo essencial para consolidar uma educação inclusiva, participativa e socialmente comprometida. A análise dos estudos permitiu compreender que, embora existam avanços significativos no âmbito legal e institucional, ainda há um longo caminho para a efetivação plena desse modelo. Os resultados mostraram que a democratização da gestão escolar não depende apenas da existência de conselhos, projetos político-pedagógicos ou dispositivos normativos, mas da construção contínua de uma cultura de participação, diálogo e corresponsabilidade. A participação da comunidade escolar, a transparência das decisões e o fortalecimento da autonomia das instituições foram apontados como elementos centrais para legitimar a prática democrática e promover melhorias pedagógicas e organizacionais.

Ao mesmo tempo, desafios persistem, como a baixa adesão das famílias, a burocratização das instâncias colegiadas, a carência de formação específica para gestores e conselheiros e as tensões entre autonomia escolar e políticas centralizadas. Esses limites indicam que a gestão democrática precisa ser compreendida como um processo dinâmico e formativo, que exige condições estruturais, tempo e engajamento dos diferentes sujeitos envolvidos. Conclui-se, portanto, que a efetividade da gestão democrática depende da articulação entre políticas públicas consistentes, formação continuada, incentivo à participação e valorização da comunidade como parceira no processo educativo. Mais do que um princípio legal, trata-se de uma prática pedagógica e social que contribui para a construção de uma escola mais justa, cidadã e transformadora, capaz de responder às demandas da sociedade contemporânea e de fortalecer o direito à educação em sua dimensão plena.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, A. G. de *et al.* Gestão democrática nas escolas públicas: desafios e perspectivas da participação da comunidade escolar. **Aracê**, v. 7, n. 9, p. e7823-e7823, 2025. Disponível em: <https://periodicos.newsciencepubl.com/arace/article/download/7823/10009>. Acesso em: 15 jan. 2025.

ALVES, L. *et al.* Conselho escolar e gestão democrática: limites, possibilidades e formação de lideranças na escola pública. **Missioneira**, v. 27, n. 3, p. 149-159, 2025. Disponível em: <https://cemipa.com.br/revistas/index.php/missioneira/article/download/94/84>. Acesso em: 27 fev. 2025.

AMARO, R. A.; SCHUNK, L.; D'ANGELO, M. J. Concepções de Gestão Escolar Democrática: estudo fenomenográfico com diretores de escolas públicas. **Educação em Revista**, v. 40, p. e41837, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edur/a/gQYj3YNdMsdYRXv6WGyKzNj/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 09 mar. 2025.

CHEMANA, C. C. Gestão participativa democrática através do conselho escolar em Moçambique: práticas e desafios. **Revista Portuguesa de Investigação Educacional**, n. 26, p. 1-20, 2023. Disponível em: <https://journals.ucp.pt/index.php/investigacaoeducacional/article/view/15931/15439>. Acesso em: 18 jan. 2025.

CREPALDI, A. A. de S. *et al.* Políticas públicas e gestão democrática da educação no Brasil: perspectivas e desafios. **Caderno Pedagógico**, v. 21, n. 5, p. e3742-e3742, 2024. Disponível em: <https://ojs.studiespublicacoes.com.br/ojs/index.php/cadped/article/download/3742/2991>. Acesso em: 02 mar. 2025.

FERNANDES, D.; SUZIGAN, A. M. Gestão democrática na escola pública: o conselho escolar e o projeto político pedagógico como indicadores da gestão participativa. **Recimaz1 – Revista Científica Multidisciplinar**, v. 4, n. 2, p. e422826-e422826, 2023. Disponível em: <https://recimaz1.com.br/index.php/recimaz1/article/download/2826/2037>. Acesso em: 22 fev. 2025.

MOREIRA, C. F. N. O debate sobre a democratização da educação pública e a tese da gestão democrática radical da escola. **Educação e Pesquisa**, v. 47, p. e222657, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ep/a/7NQBdxYPm8vpBGd7JpT97cP/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 11 fev. 2025.

OLIVEIRA, V. R.; MENDONÇA, P. M. E. Coprodução e gestão democrática nas escolas: possibilidades analíticas de interação dos conceitos. **Revista Interface-UFRN/CCSA**, v. 18, n. 2, p. 05-24, 2021. Disponível em: <https://ojs.ccsa.ufrn.br/index.php/interface/article/download/1109/1335>. Acesso em: 29 jan. 2025.

PENA, A. C. *et al.* Gestão democrática na educação: a importância da participação da comunidade escolar. **Rebena – Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem**, v. 12, p. 350-358, 2025. Disponível em: <https://rebena.emnuvens.com.br/revista/article/download/429/352>. Acesso em: 14 mar. 2025.

PEREIRA, M. Â.; SANTANA, Z. As legislações brasileiras e as previsões de garantia da gestão democrática da escola pública. **Scientia Generalis**, v. 3, n. 2, p. 132-147, 2022. Disponível em: <http://www.scientiageneralis.com.br/index.php/SG/article/download/443/348>. Acesso em: 21 jan. 2025.

PIRES, M. C.; COUTINHO, D. J. G. Gestão escolar democrática: legislação, desafios e perspectiva. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 11, n. 4, p. 170-183, 2025. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/download/18586/10826>. Acesso em: 25 fev. 2025.

REZER, A. P.; ROSA, M. R. da. Gestão democrática participativa aplicada na escola. **Revista Acadêmica Online**, v. 9, n. 48, p. e1283-e1283, 2023. Disponível em: <https://www.revistaacademicaonline.com/index.php/rao/article/download/1283/1327>. Acesso em: 07 mar. 2025.

ROSSI, M. *et al.* Os desafios da gestão escolar em escolas públicas. **Revista Foco**, v. 17, n. 7, p. e5606-e5606, 2024. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/download/5606/4197>. Acesso em: 05 fev. 2025.

SANTO, J. K. F. dos. A participação democrática do conselho escolar no ambiente educativo. **Revista Caribeña de Ciencias Sociales**, v. 14, n. 4, p. e4531-e4531, 2025. Disponível em: <https://www.revistacaribena.com/ojs/index.php/rccs/article/download/4531/3142>. Acesso em: 28 fev. 2025.

SCHEFER, M. C.; FÉLIX, C. M. C. Gestão democrática: uma breve revisão de literatura (2010-2019). **Revista Práxis**, v. 3, p. 68-84, 2020. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistapraxis/article/download/2113/2625>. Acesso em: 12 jan. 2025.

SCHIEHL, E. F. Desafios na implementação da gestão democrática. **Synapse Scope: Conectando Medicina, Ciências e Teologia**, v. 3, n. 1, p. 1-7, 2025. Disponível em: <https://www.synapsescopes.com.br/index.php/ojs/article/download/27/54>. Acesso em: 10 mar. 2025.

SILVA, C. I. da *et al.* A gestão democrática na escola pública: desafios e perspectivas. **Lumen et Virtus**, v. 16, n. 51, p. e7063-e7063, 2025a. Disponível em: <https://periodicos.newsciencepubl.com/LEV/article/download/7063/9418>. Acesso em: 19 fev. 2025. 17

SILVA, Z. A. da *et al.* A gestão escolar democrática: um caminho para a construção de uma escola mais justa e participativa. **Lumen et Virtus**, v. 16, n. 46, p. 1793-1806, 2025b. Disponível em: <https://periodicos.newsciencepubl.com/LEV/article/download/3675/4829>. Acesso em: 03 mar. 2025.

SOUZA, L. C. G. L. de. Os desafios do conselho escolar para constituição da gestão escolar democrática e participativa. **Anais do Seminário Nacional de Formação de Professores**, v. 1, n. 3, 2022. Disponível em: <https://anfope.org.br/anais/index.php/anais/article/download/51/229>. Acesso em: 23 jan. 2025.