

ENTRE O DISCURSO LEGAL E O COTIDIANO ESCOLAR: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A EFETIVIDADE DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO BÁSICA EM MARIANA/MG

BETWEEN LEGAL DISCOURSE AND EVERYDAY SCHOOL LIFE: A CASE STUDY ON THE EFFECTIVENESS OF DEMOCRATIC MANAGEMENT IN BASIC EDUCATION IN MARIANA/MG

ENTRE EL DISCURSO JURÍDICO Y LA VIDA ESCOLAR COTIDIANA: UN ESTUDIO DE CASO SOBRE LA EFICACIA DE LA GESTIÓN DEMOCRÁTICA EN LA EDUCACIÓN BÁSICA EN MARIANA/MG

Wemerson Vieira Borges¹
Zionel Santana²

RESUMO: Esse artigo é resultado da dissertação de mestrado já concluída, que teve como objeto de estudo a efetividade da Gestão Democrática na educação básica do município de Mariana, Minas Gerais, considerando como marco temporal para a investigação o período de 2023 a 2024. Para compreensão dessa temática estabeleceu-se a normativa entre o reconhecimento legal do princípio democrático e sua realização no cotidiano das escolas. Considerou-se, portanto, a Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, o Plano Nacional de Educação, o Plano Municipal de Educação de Mariana e a Lei Municipal n.º 3.620/2022. A pesquisa, da qual pauta-se esse recorte, é qualitativa, orientada pelo método hipotético-dedutivo e pelo estudo de caso. Os resultados mostram que no plano discursivo, relacional e normativo, a Gestão Democrática se efetiva, sobretudo por meio da escuta, do diálogo e da aproximação com as famílias. Contudo, sua prática institucional de deliberação coletiva permanece limitada por fragilidades nos mecanismos de participação, avaliação, formação, transparência e monitoramento.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Educação básica. Mariana/MG.

¹ Mestre em Gestão, Planejamento e Ensino pelo Centro Universitário - UninCor. Pedagogo, especialista em Educação das Relações Étnico-Raciais: História e Cultura Afro-Brasileira pela Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), com especializações em Políticas Educacionais e Educação Democrática e em Inspeção e Administração Escolar. Servidor efetivo no cargo de Especialista em Educação Básica na Rede Estadual de Ensino de Minas Gerais e no cargo de Professor da Educação Básica na rede municipal de ensino de Mariana/MG. Possui experiência em gestão educacional, tendo atuado como diretor escolar, diretor da Superintendência Regional de Ensino de Ouro Preto, coordenador do setor de Inspeção Escolar e Subsecretário de Educação Básica do Município de Mariana/MG. Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais – Rede Estadual de Ensino de Minas Gerais (Escola Estadual Padre Viegas) e Prefeitura Municipal de Mariana/MG – Rede Municipal de Ensino (Escola Municipal Monsenhor José Cotta).

² Centro Universitário - UNINCOR. Doutor em Filosofia, Professor no mestrado profissional em Gestão, Planejamento e Ensino da Unincor. Universidade Vale do Rio Verde.

ABSTRACT: His article, derived from a completed master's dissertation, investigated the effectiveness of Democratic Management in basic education within the municipality of Mariana, Minas Gerais, considering the period from 2023 to 2024 as the timeframe for the study. To understand this issue, the research examined the relationship between the legal recognition of the democratic principle and its implementation in the daily life of schools. Accordingly, the analysis considered the Federal Constitution of 1988, the National Education Guidelines and Framework Law (LDB), the National Education Plan, the Municipal Education Plan of Mariana, and Municipal Law No. 3,620/2022. The broader study from which this article is drawn adopted a qualitative approach, guided by the hypothetical-deductive method and a case study design. The findings indicate that, at the discursive, relational, and normative levels, Democratic Management is effectively implemented, particularly through listening, dialogue, and closer engagement with families. However, its institutional practice of collective decision-making remains constrained by weaknesses in participation mechanisms, evaluation processes, training initiatives, transparency, and monitoring systems.

Keywords: Democratic Management. Basic Education. Mariana/MG.

RESUMEN: Este artículo, derivado de una disertación de maestría ya concluida, tuvo como objeto de estudio la efectividad de la Gestión Democrática en la educación básica del municipio de Mariana, Minas Gerais, considerando como marco temporal de la investigación el período comprendido entre 2023 y 2024. Para la comprensión de esta temática, se estableció una relación entre el reconocimiento legal del principio democrático y su concreción en la vida cotidiana de las escuelas. Para ello, se consideraron la Constitución Federal de 1988, la Ley de Directrices y Bases de la Educación Nacional (LDB), el Plan Nacional de Educación, el Plan Municipal de Educación de Mariana y la Ley Municipal n.º 3.620/2022. La investigación, de la cual se deriva este recorte, es de carácter cualitativo, orientada por el método hipotético-deductivo y por el estudio de caso. Los resultados muestran que, en los planos discursivo, relacional y normativo, la Gestión Democrática se materializa, sobre todo, a través de la escucha, el diálogo y el acercamiento a las familias. Sin embargo, su práctica institucional de deliberación colectiva sigue limitada por debilidades en los mecanismos de participación, evaluación, formación, transparencia y seguimiento.

Palabras clave: Gestión democrática. Educación básica. Mariana/MG.

INTRODUÇÃO

Constatar a existência de conselhos, reuniões ou documentos formais, por si só não garantem a efetividade de uma gestão democrática. A democratização da gestão depende de saber se tais instâncias modificam, de fato, a circulação da palavra e o modo como as decisões são produzidas.

Em outras palavras, a gestão democrática só adquire densidade quando passa do enunciado legal para práticas cotidianas de participação, escuta e corresponsabilidade. Ainda que, a legislação afirme a participação como princípio, muitas práticas escolares ainda mantêm

marcas de centralização, burocratização e pouca partilha decisória. Sobre essa distância entre o que está previsto legalmente e a sua efetividade, Militão, Militão (2019) afirmam:

Ainda que se tenha a consciência de que a lei, por si só, não muda a realidade, sem dúvida, o advento da gestão democrática como princípio constitucional e educacional é algo inovador e que reforça a crença no desenvolvimento de uma educação de qualidade social para todos, configurando-se enorme avanço. (MILITÃO; MILITÃO, 2019, p.12).

Nesse sentido, se estabelece o papel da gestão escolar como instância que em sua função macro pode ser compreendida, segundo Paro (1997, 2006) e Libâneo (2008), como mediação política da prática educativa e de acordo com Lück (2009) ela envolve liderança, coordenação de conflitos e construção coletiva de objetivos pedagógicos:

Não se pode esperar mais que os dirigentes enfrentem suas responsabilidades baseados em “ensaio e erro” sobre como planejar e promover a implementação do projeto político pedagógico da escola, monitorar processos e avaliar resultados, desenvolver trabalho em equipe, promover a integração escola-comunidade, criar novas alternativas de gestão, realizar negociações, mobilizar e manter mobilizados atores na realização das ações educacionais, manter um processo de comunicação e diálogo aberto, planejar e coordenar reuniões eficazes, atuar de modo a articular interesses diferentes, estabelecer unidade na diversidade, resolver conflitos e atuar convenientemente em situações de tensão. (Lück, 2009, p.25)

Em termos legislativos destacamos que a Constituição Federal de 1988 marcou uma inflexão decisiva ao situar a educação entre os direitos sociais e ao inscrever a Gestão Democrática como princípio do ensino público. A escola, nesse horizonte, deixa de ser vista apenas como unidade administrativa de oferta de serviços e passa a compor o campo da cidadania. Essa leitura aproxima-se de Cury (2008), para quem o direito à educação exige condições institucionais de participação e igualdade.

E, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) de 1996, desdobrou esse princípio ao prever a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico e a atuação da comunidade escolar em conselhos escolares ou instâncias equivalentes, convém destacar também que a Lei nº 14.644/2023 – lei que alterou algumas normativas da LDBEN/96 -, reafirmou esse posicionamento, tendo em vista que ela estabelece a instituição dos conselhos e fóruns de educação.

Nesse mesmo caminho normativo, observa-se o descrito na meta 19 do Plano Nacional de Educação (PNE), sendo um instrumento que solicitou a partir dele, os planos municipais, na adequação mais singular de cada meta, e assim a partir dessa consideração que foi realizado a escrita do Plano Municipal de Educação (PME) de Mariana, que descreve seguindo o PNE,

normativas sobre a participação, formação, colegiados, autonomia e consulta à comunidade escolar.

No entanto, é bom ressaltar que a previsão legal não assegura, por si mesma, a existência de práticas decisórias efetivas (SOUZA e PIRES, 2018). Isso porque a literatura tem demonstrado que a democratização da gestão exige mais do que desenho normativo: requer condições políticas, administrativas e pedagógicas para enfrentar resistências e sedimentar rotinas coletivas (Azevedo e Farias, 2018).

Avaliar a efetividade da Gestão Democrática implica examinar como normas, planos e leis se materializam na organização das escolas, nos espaços de escuta, nos instrumentos de deliberação e nos processos de acompanhamento, foi o que orientou a realização de uma pesquisa de Mestrado, do qual a escrita, por meio de um recorte, se apresenta nesse artigo. A pesquisa surge desse intervalo entre o prescrito e o vivido. Em termos geográficos, a delimitação do estudo foi o município de Mariana/MG, e a demarcação temporal o período compreendido entre 2023 e 2024, já que a essa demarcação permitia observar o movimento, em um contexto municipal, marcado por legislação própria e por práticas escolares diversas.

Esse artigo assim se apresenta, além dessa introdução, em três tópicos, a apresentação da fundamentação teórica dos marcos normativos sobre a Gestão Democrática – objeto do estudo, e que fundamenta os aspectos normativos da Gestão Democrática, o procedimento metodológico, os achados da pesquisa e finaliza com as considerações finais.

4

A Gestão Democrática: fundamentos teóricos

No campo educacional, a Gestão Democrática expressa a recusa de uma escola conduzida apenas por hierarquias administrativas. Trata-se de reconhecer a instituição escolar como espaço em que planejamento, decisão, avaliação e responsabilidade pública devem envolver os sujeitos que a compõem. Cury (2008) e Paro (1997) associam essa perspectiva à cidadania e à participação, enquanto Libâneo (2008) a compreende como prática social atravessada por finalidades pedagógicas e relações de poder.

A consolidação desse princípio no Brasil precisa ser lida à luz da redemocratização. A Constituição Federal de 1988 ampliou o campo dos direitos sociais e reposicionou a educação como dever do Estado, da família e da sociedade. No entanto, conforme nos lembra Mendonça

(2001), a cultura política brasileira conserva traços patrimoniais que dificultam a circulação real do poder decisório nas instituições públicas, inclusive nas escolas.

A LDBEN/96 fez a passagem do princípio constitucional para diretrizes mais operacionais ao vincular a Gestão Democrática às peculiaridades dos sistemas de ensino, à elaboração coletiva do projeto político-pedagógico (PPP) e à atuação de conselhos escolares. O PPP, nessa perspectiva, não é simples peça documental, perspectiva que pode ser compreendida a partir de Vasconcellos (1995), que o detalha como instrumento de planejamento, pactuação e intervenção na realidade escolar.

O PNE/2014 ampliou essa arquitetura normativa ao associar a Meta 19 a critérios técnicos, consulta pública, fortalecimento de conselhos, fóruns, autonomia pedagógica e formação de diretores e gestores. Essa formulação indica que a democracia escolar depende de política continuada e de apoio institucional. Pantoja e Damasceno (2022) mostram que a permanência do tema nos marcos legais não elimina o desafio de sua implementação.

A compreensão municipal dessas diretrizes é etapa decisiva. O PME de Mariana e a Lei Municipal n.º 3.620/2022 estabelecem parâmetros locais para o fortalecimento dos conselhos e para a escolha de diretores e vice-diretores. A descentralização, porém, só fortalece a autonomia quando vem acompanhada de recursos, formação e acompanhamento, do contrário, pode transferir responsabilidades sem oferecer as condições necessárias à sua realização.

O conselho escolar tem papel estratégico nesse arranjo. Quando dispõe de agenda, registro, formação e capacidade de intervenção, pode atuar como instância de consulta, deliberação, fiscalização e aprendizagem cidadã. Quando se limita à formalidade, tende a confirmar decisões já tomadas. A diferença entre essas duas formas de funcionamento é decisiva para avaliar a efetividade democrática.

Nesse sentido, é importante lembrar que o PPP também precisa ser tratado como documento vivo. Sua função é articular diagnóstico, planejamento, acompanhamento e avaliação das ações escolares, evitando que a administração se autonomize em relação à finalidade educativa. O PPP carrega uma dimensão política, segundo Silva (2003), justamente porque define coletivamente o sentido da escola pública.

A efetividade da Gestão Democrática assim, como objeto de estudo, é compreendida como a capacidade de converter princípios em práticas estáveis, acompanháveis e socialmente compartilhadas. Não se trata de verificar apenas a adesão ao vocabulário da participação, mas

de observar se existem mecanismos que sustentem decisão coletiva, avaliação institucional, transparência, formação e corresponsabilidade.

MÉTODOS

Considerando os fundamentos que norteiam a Gestão Democrática, estabeleceu-se como elemento norteador a legislação brasileira que se materializa na Constituição Federal de 1988, no que tange às normativas do direito à educação e sobre a gestão democrática do ensino público; na LDBEN/96, em referência ao disposto na participação da construção do PPP, na implementação dos conselhos escolares e dos fóruns; no PNE/2014, nos disposto da meta 19 e das estratégias de Gestão Democrática e em âmbito micro a legislação do município de Mariana, o PME/2015 e a Lei municipal nº 3.620/2022, nos dispostos na adequação da meta 19, os critérios e procedimentos para a escolha/eleição de direção e vice direção, esses são os marcos legais mobilizados na análise da Gestão Democrática.

A abordagem qualitativa foi adotada porque o problema investigado exige compreender sentidos, práticas, documentos e relações institucionais. A efetividade da Gestão Democrática não pode ser apreendida apenas por indicadores formais, ela aparece nas falas dos sujeitos, nas rotinas escolares, nos registros e na forma como a comunidade é chamada a participar. Martins (2004) e Bardin (2016) oferecem suporte a essa escolha metodológica.

O estudo assumiu o método hipotético-dedutivo e o procedimento de estudo de caso. As hipóteses nasceram do confronto entre marcos normativos e práticas escolares e foram examinadas em um território específico, a partir de duas unidades indicadas pela Secretaria Municipal de Educação (SME). Segundo YIN (2001), o caso foi tratado como estratégia adequada para investigar fenômenos contemporâneos em seu contexto real.

Seguiu-se as orientações acadêmicas acerca das autorizações para a realização da pesquisa nas instituições de ensino, para que assim além do acesso a documentos pedagógicos também fosse possível a participação, em nível de observação, de reuniões com a comunidade escolar. E para melhor compreensão do contexto foram realizadas entrevistas semiestruturadas com representantes da Secretaria de Educação do município, com diretores, vice-diretores e coordenadores pedagógicos das duas unidades escolares (UE). As entrevistas foram fundamentais, porque permitiram captar tanto percepções quanto tensões presentes no cotidiano da gestão.

A pesquisa observou todos os procedimentos éticos aplicáveis aos estudos com participação humana. O projeto foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Vale do Rio Verde - UNINCOR, por meio do Parecer Consubstanciado do CEP No 7.917.991, CAAE 93050225.0.0000.0295, em outubro de 2025. Os participantes envolvidos foram informados quanto aos objetivos da pesquisa, à preservação de suas identidades e ao caráter voluntário da sua participação, formalizada mediante assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

A análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo, conforme proposta por BARDIN (2016), seguindo as etapas de pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados, interferência e interpretação. A análise de conteúdo organizou unidades de registro, categorias, inferências e frequências associadas às hipóteses. Os percentuais foram utilizados como apoio descritivo, sem transformar a pesquisa qualitativa em contagem mecânica. As falas dos participantes foram tratadas como construções de sentido sobre a experiência escolar, articuladas aos documentos analisados e ao referencial teórico.

Sobre as unidades escolares, espaços da pesquisa foram duas as UE'S indicadas pela SME, com singularidades distintas em termos de localização geográfica, uma em localização mais afastada do centro da cidade com oferta para a Educação Infantil e Ensino Fundamental I, e a outra em bairro urbano extenso e populoso, com oferta de atendimento para a Educação Infantil, Ensino Fundamental I e à Educação de Jovens e Adultos. Essa diversidade territorial foi considerada relevante para interpretar as condições concretas de gestão.

7

RESULTADOS

A partir do instrumento utilizado para a realização da pesquisa – entrevista semiestruturada – foi possível conhecer a trajetória de formação e de trabalho dos entrevistados, na escola 1 foram entrevistados o diretor e coordenador na escola 2 o gestor, vice-gestor, subdiretora e coordenadores.

As perguntas realizadas na entrevista semiestruturada como o representante da SME tinham como objetivo conhecer as concepções e práticas de gestão democrática na Rede Municipal de Mariana, especialmente sobre os seus principais desafios e sobre quais os mecanismos considerados essenciais e as estratégias utilizadas para implementá-los. Com diretores, vice-diretores e coordenadores o objetivo foi de conhecer as concepções sobre

Gestão Participativa; verificando a forma como ela acontece concretamente na UE, e conhecer os desafios mecanismos eles consideram essenciais para a implementação.

Tendo estabelecido os objetivos para a análise das respostas da entrevista semiestruturada, observou-se que do levantamento, em termos de análise de conteúdo, as falas apontavam para a indicação de que a Gestão Democrática no município de Mariana possui presença discursiva consistente e práticas relacionais importantes, mas ainda não se consolidou como sistema institucional contínuo de participação, avaliação e deliberação.

E que a escuta e o diálogo aparecem com força, sobretudo na relação com famílias e equipes escolares; entretanto, os mecanismos permanentes de decisão coletiva permanecem frágeis. Além disso, foi possível compreender que os participantes reconhecem o valor da consulta, da escuta e da aproximação comunitária, mas muitas vezes descrevem essas práticas como iniciativas dependentes da postura da gestão. A passagem de ações pontuais para procedimentos registrados, avaliados e monitorados aparece, portanto, como eixo crítico da efetividade democrática.

A partir dessa constatação elegemos alguns descritores, que foram organizados a partir de hipóteses anteriormente elencadas, e que foram formuladas a partir da relação entre legislação, cotidiano escolar e institucionalização, para tanto, considerou-se que a Gestão Democrática poderia ser afetada pela aplicação incompleta das diretrizes constitucionais, pela adesão parcial aos dispositivos da LDBEN e ao PNE, pela ausência de mecanismos operacionais na Lei Municipal n.º 3.620/2022 e por lacunas entre o PME e as ações desenvolvidas nas escolas. Essa formulação orientou a análise empírica sem reduzir o campo investigado a mera confirmação prévia de pressupostos.

Para a organização das categorias se configuraram a partir da análise do desmembramento das hipóteses. Optamos por apresentar em sequência as hipóteses, as categorias, os aspectos analisados e avaliados por hipótese em quadros, considerando o limite das discussões para a escrita desse artigo.

A estrutura assim da apresentação dos resultados será assim organizada, apresentação da hipótese, quadro analítico e descrição de análise do quadro.

A partir dela e na análise das respostas das entrevistas feitas com os sujeitos da pesquisa, circunscreveu-se o quadro 1 que traz as categorias resultantes dessa análise da hipótese 1 e 2,

transcreve também a frequência dos termos que apareceram que deram subsídio para a organização das categorias e aspectos gerais/centrais de análise dessas respostas

Quadro 1 - Categorias da Hipótese 01 e 02

	Categoria	Frequência	Aspectos centrais
Hipótese 01	Definição e princípios da Gestão Democrática	4, 16%	Apropriação discursiva do conceito como participação e decisão coletiva.
	Práticas de diálogo, escuta e mediação	5, 20%	Predomínio da dimensão relacional como condição de engajamento.
	Mecanismos institucionais formais de participação	4, 16%	Reconhecimento de colegiados, mas com institucionalização ainda frágil.
	Envolvimento da família e comunidade	7, 28%	Eventos e reuniões aproximam escola e território, mas nem sempre geram deliberação.
	Envolvimento dos alunos nas decisões	5, 20%	Participação discente aparece como consulta parcial e pouco formalizada.
		Ausência de avaliação formal da Gestão Democrática	3, 16,66%
Avaliação baseada em percepções informais e clima de convivência		3, 16,66%	Clima relacional substitui indicadores e devolutivas sistemáticas.
Hipótese 02	Gestão Democrática como condição para qualidade educacional	4, 22,22%	Participação é reconhecida como componente da qualidade social.
	Efetividade parcial: avanços pontuais e lacunas	4, 22,22%	Há iniciativas democráticas, mas elas ainda são fragmentadas.
	Aperfeiçoamento de PPP, instrumentos e formação	4, 22,22%	Documentos e formação precisam orientar práticas monitoráveis.
	Participação limitada dos alunos em instâncias formais	4, 18,18%	Escuta discente ocorre de modo parcial e pouco institucionalizado.
	Predomínio de práticas informais sobre mecanismos formais	5, 22,72%	Diálogo cotidiano supera estruturas deliberativas previstas em lei.

Ausência de colegiados atuantes ou estruturas formais	3, 13,63%	Conselhos precisam de rotina, formação e poder de decisão.
Falta de formação/capacitação	4, 18,18%	Formação continuada aparece como requisito para efetividade.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2026)

A hipótese ora norteia-se sobre a seguinte sentença: considera-se que a efetividade da Gestão Democrática na educação básica no município de Mariana, no período de 2023 a 2024, encontra limitações devido a uma aplicação incompleta das diretrizes previstas pela Constituição Federal de 1988.

Para essa hipótese elegeu-se como diretriz geral de análise os aspectos envolvendo as diretrizes constitucionais, participação da comunidade escolar e limites de efetividade. Os dados confirmam que a efetividade da Gestão Democrática estaria limitada pela aplicação incompleta das diretrizes previstas na Constituição Federal de 1988.

Da análise das respostas dos entrevistados observou-se que elas indicam domínio conceitual da Gestão Democrática como participação, escuta e decisão coletiva; ao mesmo tempo, revelam que sua prática institucional de deliberação permanece incompleta diante de limites estruturais e organizacionais presentes no cotidiano escolar.

A categoria referente à definição e aos princípios da Gestão Democrática, com 4 registros (16%) , mostra que os sujeitos associam o tema à participação e à construção coletiva. Há, portanto, apropriação discursiva coerente com o marco constitucional. Esse dado, contudo, precisa ser lido com cautela: como observa Paro (1997), a democracia escolar só se realiza quando a participação interfere no poder de decidir.

As práticas de diálogo, escuta e mediação, com 5 registros (20%), aparecem como dimensões valorizadas pelas equipes. A escuta é mencionada como caminho para acolher professores, famílias, estudantes e demais profissionais. Trata-se de elemento indispensável à convivência democrática, embora não substitua, por si só, instâncias de deliberação, registro e devolutiva coletiva.

Os mecanismos institucionais formais de participação, com 4 registros (16%), foram reconhecidos como legítimos, mas aparecem com menor centralidade do que o diálogo

cotidiano. A presença de conselhos e colegiados, portanto, não basta: é necessário verificar sua regularidade, sua autonomia, a participação discente, a formação de seus membros e sua capacidade de influenciar decisões escolares.

O envolvimento da família e da comunidade, com 7 registros (28%), foi a categoria mais recorrente nessa hipótese. Feiras, festas, mostras, reuniões e parcerias aproximam escola e território e fortalecem vínculos de pertencimento. Ainda assim, a participação comunitária precisa avançar da presença em eventos para a formulação, a decisão, a avaliação e a fiscalização das ações escolares.

O envolvimento dos alunos nas decisões, associado à consulta e à participação parcial, apresentou 5 registros (20%). Esse resultado evidencia uma lacuna sensível: os estudantes são ouvidos em algumas situações, mas não aparecem como participantes permanentes das instâncias formais. A Gestão Democrática, quando tomada como experiência formativa, exige que a cidadania seja vivida também pelos alunos no interior da escola.

Tratamos agora da segunda hipótese: Supõe-se também que a efetividade dessa gestão enfrenta desafios, atribuídos à adesão parcial à Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN). Ademais, a Gestão Democrática no município parece apresentar um desalinhamento em relação às metas do Plano Nacional de Educação (PNE), fator que compromete a participação ativa da sociedade civil.

A diretriz geral direcionada para essa hipótese estava centrada nos aspectos relativos a LDBEN/96, o PNE e a participação social como prática institucional.

A partir do descrito na hipótese 02 (quadro 1) considerou-se que a efetividade da Gestão Democrática enfrentaria desafios pela adesão parcial aos dispositivos da LDBEN/96 e pelo desalinhamento em relação às metas do PNE/2014, especialmente no que diz respeito à participação social. Sua pertinência foi confirmada. Os dados revelam reconhecimento discursivo consistente da Gestão Democrática, mas também apontam fragilidades na avaliação institucional, na formalização dos colegiados, na participação discente, na formação e no alinhamento entre norma e prática.

A ausência de avaliação formal da Gestão Democrática, com 3 registros (16,66%), é uma das evidências mais relevantes dessa tensão. As escolas reconhecem a importância da participação, mas não dispõem de instrumentos periódicos para avaliá-la, debatê-la e devolver

seus resultados à comunidade. Sem avaliação institucional, a democracia tende a permanecer dependente de percepções informais.

O reconhecimento da Gestão Democrática como condição para a qualidade educacional, com 4 registros (22,22%), mostra que os participantes não tratam a participação como obrigação burocrática. Eles a relacionam à melhoria da escola, ao planejamento e ao compromisso coletivo com a aprendizagem. Essa compreensão aproxima gestão e qualidade social da educação, mas ainda demanda instrumentos capazes de sustentar a prática.

A percepção de efetividade parcial, com 4 registros (22,22%), sintetiza a ambivalência do campo empírico. Há avanços, práticas de escuta e aproximação com as famílias; ao mesmo tempo, persistem lacunas de sistematização, avaliação e institucionalização. O dado não nega a pertinência da hipótese, mas a qualifica: a adesão existe, porém se realiza de modo incompleto.

A necessidade de aperfeiçoamento do PPP, dos instrumentos e da formação, com 4 registros (22,22%), evidencia a distância entre intenção democrática e rotina institucional. Quando os documentos não refletem a realidade ou não orientam ações acompanháveis, perdem força como referência coletiva. O PPP, nesse sentido, precisa ser retomado como instrumento vivo de planejamento e avaliação.

O predomínio de práticas informais sobre mecanismos institucionais formais previstos na LDBEN, com 5 registros (22,72%), demonstra que o diálogo cotidiano tem maior presença que as estruturas deliberativas permanentes. Essa constatação não desvaloriza a escuta, mas delimita seu alcance: sem registro, agenda, critérios e devolutivas, a participação pode permanecer vulnerável à descontinuidade.

A falta de formação e capacitação para a Gestão Democrática, com 4 registros (18,18%), ajuda a explicar por que a norma não se converte plenamente em prática. Gerir democraticamente exige método, conhecimento dos dispositivos legais, mediação de conflitos, domínio de instrumentos de planejamento e capacidade de construir responsabilidades compartilhadas.

A análise da segunda hipótese indica, portanto, que o município apresenta práticas compatíveis com a Gestão Democrática, mas ainda se encontra em processo de consolidação institucional. A LDBEN/96 e a Meta 19 do PNE são reconhecidas como referências, embora sua efetividade dependa de avaliação institucional, colegiados atuantes, participação discente, formação continuada e maior coerência entre os documentos normativos e a rotina das escolas.

O quadro 2 traz os indicativos da hipótese 03 e 04, sendo que a partir no disposto na hipótese 3 a diretriz foi a Lei Municipal n.º 3.620/2022 e mecanismos concretos de gestão e na hipótese 4 a diretriz se estabeleceu no olhar sobre a articulação entre PME, escola e práticas democráticas.

A hipótese 03 está assim descrita: Concebe-se que a Lei Municipal n.º 3.620, de 2022, carece de mecanismos concretos que garantam uma Gestão Democrática eficiente no contexto educacional de Mariana. E na hipótese 04: Observa-se que, ainda, uma possível deficiência na articulação prática entre o Plano Municipal de Educação (PME) de Mariana e as ações de Gestão Democrática nas escolas locais, identificando-se lacunas na implementação.

Quadro 2 - Categorias da Hipótese 03 e 04

	Categoria	Frequência	Interpretação central
Hipótese 03	Citação direta da Lei Municipal n.º 3.620/2022	2, 25%	A normativa é reconhecida, mas ainda carece de apropriação ampliada.
	Implantação da Gestão Democrática	3, 37,5%	Há percepção de processos municipais em curso.
	Princípios percebidos da Gestão Democrática	3, 37,5%	Participação e escuta estruturam o vocabulário democrático.
	Conselho escolar/colegiado	2, 13,33%	Reconhecimento existe, mas com baixa centralidade discursiva.
	Diálogo como mecanismo central	5, 33,33%	Diálogo é forte, mas precisa articular-se à deliberação.
	Participação em eventos/envolvimento	4, 26,66%	Eventos aproximam comunidade, porém não substituem instâncias decisórias.
	Falta de mecanismos estruturados	4, 26,66%	A lei demanda instrumentos de execução e monitoramento.
	Ausência de avaliação formal	3, 23,08%	Faltam indicadores, devolutivas e registros periódicos.
	Desafios na implementação	4, 30,77%	Conflitos e interesses dificultam a construção coletiva.
	Resultados percebidos e falta de padronização	3, 23,08%	Avanços são percebidos, mas carecem de instrumentos comuns.

Hipótese 04	Participação e diálogo como eixo da Gestão Democrática	5, 22,72%	A escuta orienta práticas, mas requer institucionalização.
	Atuação de conselho/colegiado na gestão	2, 9,09%	Baixa recorrência mostra fragilidade frente à Meta 19.6 do PME.
	Articulação escola-comunidade por eventos e parcerias	6, 27,27%	Aproximação territorial é forte, mas precisa produzir deliberação.
	Organização e alinhamento da gestão	2, 9,09%	Há esforços de coerência, ainda pouco apoiados por indicadores.
	Comunicação sistemática e engajamento	3, 13,64%	Canais de informação precisam virar participação decisória.
	Formação insuficiente para gestão e equipe	4, 21,05%	Formação é condição de apropriação do PME.
	Rotatividade e documentos pouco fidedignos	3, 15,78%	Descontinuidade fragiliza PPP e memória institucional.
	Excesso de burocracia e falta de suporte	3, 15,78%	Limites estruturais reduzem tempo e condições de participação.
	Conflitos internos e colegiado pouco preparado	3, 15,78%	Tensões exigem mediação e clareza de atribuições.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2026).

Da hipótese 03, observou-se que a lei municipal n.º 3.620/2022 careceria de mecanismos concretos suficientes para garantir, isoladamente, uma Gestão Democrática eficiente no contexto educacional de Mariana. Os resultados sustentam essa hipótese de modo parcial. A lei representa avanço regulatório ao organizar critérios e procedimentos para as funções de direção e vice-direção, mas não assegura, por si só, conselhos atuantes, formação continuada, avaliação periódica e acompanhamento da participação.

A implantação da Gestão Democrática, com 3 registros (37,5%), revela que os participantes percebem movimentos institucionais associados à regulamentação municipal, sobretudo no campo do diálogo e da escolha de gestores. O dado indica avanço, mas também exige cautela: mudanças administrativas só se tornam democráticas quando alteram as relações de poder e a forma como as decisões escolares são produzidas.

Os princípios percebidos da Gestão Democrática, com 3 registros (37,5%), reiteram que participação, escuta, diálogo e decisões voltadas ao coletivo compõem o vocabulário dominante

das equipes escolares e da gestão municipal. Essa apropriação é relevante, pois cria base simbólica para a democratização; seu limite aparece quando tais princípios não se traduzem em procedimentos permanentes.

A categoria conselho escolar ou colegiado, com 2 registros (13,33%), mostra que essa instância é reconhecida, mas ainda não ocupa posição central nas falas. Comparada ao diálogo informal e aos eventos comunitários, sua baixa recorrência sugere fragilidade institucional. O colegiado, para produzir efeitos democráticos, precisa ter rotina, formação, clareza de atribuições e capacidade real de intervenção.

O diálogo como mecanismo central, com 5 registros (33,33%), confirma que a Gestão Democrática é frequentemente compreendida como escuta e construção de consensos. Essa dimensão é indispensável à convivência escolar, mas não esgota a democracia institucional. A escuta precisa ser acompanhada de decisão compartilhada, registro dos encaminhamentos e controle coletivo das ações.

A participação em eventos e o envolvimento comunitário, com 4 registros (26,66%), indicam esforço das escolas para aproximar famílias e comunidade. Essa abertura fortalece vínculos e pertencimento, mas não substitui a participação em instâncias decisórias. O desafio é fazer com que a presença comunitária também influencie o PPP, os planos de ação e os processos avaliativos.

A falta de mecanismos estruturados, com 4 registros (26,66%), e a ausência de avaliação formal da Gestão Democrática, com 3 registros (23,08%), formam o núcleo crítico da terceira hipótese. Os achados mostram que a lei municipal precisa ser acompanhada de instrumentos operacionais, indicadores, registros, devolutivas e monitoramento, sob pena de permanecer como marco normativo pouco apropriado pela rotina escolar.

Os desafios de implementação, com 4 registros (30,77%), remetem a conflitos internos, interesses individuais, disputas políticas e dificuldades de compreensão do papel dos colegiados. Esses elementos não são externos à Gestão Democrática; fazem parte dela e exigem mediação institucional, formação e compromisso com decisões orientadas pelo bem público.

Desse modo, a Lei Municipal n.º 3.620/2022 deve ser reconhecida como marco relevante, mas insuficiente para garantir, de forma autônoma, a efetividade democrática. A norma precisa ser articulada a formação, acompanhamento, instrumentos de avaliação e fortalecimento dos

colegiados, para que a democracia escolar se torne prática institucional e não apenas referência legal.

Referenciado pelo descrito na hipótese 04 pressupõe-se que haveria deficiência na articulação prática entre o Plano Municipal de Educação de Mariana e as ações de Gestão Democrática desenvolvidas nas escolas. Os dados permitem confirmá-la em parte. A Meta 19 do PME prevê fortalecimento de conselhos, participação e fiscalização; contudo, as práticas observadas ainda dependem de iniciativas pontuais e de condições institucionais nem sempre asseguradas.

A participação e o diálogo como eixo da Gestão Democrática, com 5 registros (22,72%), mostram que as escolas reconhecem a importância de escutar e aproximar sujeitos para legitimar decisões. O ponto crítico é a passagem desse reconhecimento para procedimentos estáveis. Quando o diálogo depende quase exclusivamente da disposição pessoal dos gestores, sua continuidade fica vulnerável.

A atuação de conselho ou colegiado na gestão escolar, com 2 registros (9,09%), revela fragilidade significativa frente à Meta 19.6 do PME, que valoriza os conselhos como instrumentos de participação e fiscalização. A baixa recorrência sugere que o colegiado ainda precisa ganhar visibilidade, função formativa e capacidade de acompanhamento das decisões escolares.

A articulação escola-comunidade por eventos e parcerias, com 6 registros (27,27%), foi uma das categorias mais expressivas dessa hipótese. As unidades escolares mobilizam estratégias de aproximação com o território, o que fortalece vínculos e amplia a presença das famílias. O limite está em transformar essa aproximação em participação cidadã na formulação, execução e avaliação das ações.

A formação específica para a gestão e para a equipe, apontada como insuficiente em 4 registros (21,05%), aparece como obstáculo transversal. Apropriar-se do PME exige compreender seus objetivos, seus instrumentos e sua relação com o cotidiano escolar. Sem formação continuada, os documentos tendem a permanecer distantes da prática e pouco mobilizados nos processos decisórios.

O excesso de burocracia e a falta de suporte humano e estrutural, com 3 registros (15,78%), indicam que a Gestão Democrática depende de tempo institucional, equipe suficiente e condições materiais para reunir, planejar, registrar e acompanhar. A participação perde

densidade quando a rotina escolar é absorvida por demandas administrativas que dificultam o planejamento coletivo.

Os conflitos internos, as pressões e o colegiado pouco preparado para seu papel, com 3 registros (15,78%), revelam que a democracia escolar não elimina tensões. Ao contrário, exige canais institucionais para tratá-las. A formação dos colegiados e a clareza de atribuições são fundamentais para que divergências não se convertam em impedimento à participação.

A hipótese 04, portanto, aponta uma articulação parcial entre PME e práticas escolares. Há avanços no diálogo, nos eventos e na aproximação comunitária; persistem, porém, lacunas em formação, avaliação, participação discente, colegiados e suporte estrutural. O planejamento municipal precisa ser apropriado pela escola como instrumento vivo, monitorável e periodicamente revisitado.

Com a análise geral de todas as hipóteses a partir das categorias estabelecidas em cada uma delas, realizou-se a síntese interpretativa das hipóteses, da leitura integrada das hipóteses mostra que a Gestão Democrática em Mariana não está ausente, mas se realiza de forma incompleta. Ela se expressa no discurso, nas relações e na normatividade municipal, ao mesmo tempo que encontra limites na institucionalização da deliberação coletiva. O diagnóstico central não é de inexistência de práticas democráticas, mas de consolidação ainda insuficiente. Esses dados são apresentados no quadro 3.

Quadro 3 - Síntese conclusiva das hipóteses

Hipótese	Resultado interpretativo	Núcleo da evidência
Hipótese 01	Confirmada	Há presença discursiva, relacional e normativa da Gestão Democrática, mas a deliberação coletiva permanece limitada por restrições estruturais e organizacionais.
Hipótese 02	Pertinência confirmada	Há reconhecimento discursivo e adesão parcial aos dispositivos da LDBEN, com fragilidades em avaliação institucional, colegiados, participação discente, formação e alinhamento entre norma e prática.
Hipótese 03	Confirmada parcialmente	A Lei Municipal nº 3.620/2022 representa avanço regulatório, mas depende de instrumentos, formação, avaliação e monitoramento para produzir efetividade.

Hipótese 04	Confirmada parcialmente	PME e práticas escolares se articulam por diálogo, eventos e ações comunitárias, mas ainda carecem de alinhamento, formação, avaliação e suporte institucional.
-------------	-------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaborado pelo Autor (2026)

O ponto mais frágil está nos mecanismos de participação, avaliação e monitoramento. Conselhos e colegiados são reconhecidos como importantes, mas não aparecem com força suficiente como instâncias permanentes, deliberativas e formativas. Para produzir efetividade, esses espaços precisam de rotina, autonomia, formação e devolutiva à comunidade escolar.

A participação discente constitui uma lacuna especialmente sensível. Uma escola democrática deve formar sujeitos que experimentem a cidadania em seu cotidiano institucional, não apenas em conteúdos curriculares. A presença dos estudantes em consultas, colegiados e processos avaliativos amplia a dimensão pedagógica da própria gestão.

A formação continuada surge como condição transversal. Gestores, vice-diretores, coordenadores, professores e membros de colegiados precisam dominar instrumentos, atribuições, registros, indicadores e formas de mediação de conflitos. Sem esse suporte, a participação tende a depender de iniciativas individuais e perde estabilidade institucional.

A efetividade incompleta identificada não significa ausência de avanços. Ela revela uma etapa de transição entre a presença normativa da Gestão Democrática e sua consolidação como cultura institucional. Para avançar, o município precisa associar legislação, formação, avaliação, monitoramento e fortalecimento dos colegiados a condições concretas de trabalho nas escolas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Da análise feita por meio dos instrumentos elencados para o desenvolvimento da pesquisa considera que a Gestão Democrática da educação básica em Mariana, Minas Gerais, no período de 2023 a 2024, apresenta avanços normativos e relacionais, mas sua efetividade ocorre de forma incompleta. Os dados indicaram que o princípio democrático está presente no discurso das equipes, nas práticas de escuta e no marco legal municipal; contudo, sua institucionalização como deliberação coletiva permanece limitada por fatores estruturais, organizacionais, formativos e avaliativos.

Partiu-se da compreensão sobre os limites de aplicação das diretrizes constitucionais, do qual a comunidade escolar reconhece a participação como valor público, mas ainda carece de mecanismos estáveis de decisão compartilhada. A partir disso, e diante do estabelecido na hipótese 1, chega-se à conclusão sobre sua confirmação, ou seja, a Gestão Democrática está presente no plano discursivo, relacional e normativo, porém sua prática institucional permanece incompleta em razão de limites que atravessam a rotina escolar.

Da análise dos desafios na efetividade da Gestão Democrática se constituiu na observação ou não das disposições a aderência à LDBEN, sobre isso, evidenciou-se que PPP, conselhos escolares, fóruns, participação dos profissionais e envolvimento da comunidade são referências conhecidas, embora nem sempre convertidas em procedimentos sistemáticos. A Hipótese 02 teve sua pertinência confirmada, pois a adesão aos dispositivos da LDBEN ocorre de modo parcial e convive com ausência de avaliação institucional, práticas informais, participação discente limitada, fragilidade dos colegiados, desalinhamento entre norma e prática e carência de formação.

Com vistas à verificação do alinhamento ao PNE, mostrou que a Meta 19 funciona como referência necessária, mas sua materialização ainda depende de instrumentos permanentes de formação, acompanhamento e monitoramento. A participação social aparece mais fortalecida em eventos e ações de aproximação comunitária do que em instâncias deliberativas regulares.

Em termos da compreensão do contexto específico da pesquisa e a articulação entre PME e práticas escolares, revelou que Mariana dispõe de base normativa relevante, especialmente com o PME e a Lei Municipal n.º 3.620/2022. Persistem, entretanto, dificuldades para alinhar documentos, rotinas, colegiados, formação e avaliação, o que limita a passagem do planejamento municipal para a vida institucional das escolas.

Considera-se, portanto, que a Gestão Democrática em Mariana encontra-se em processo de consolidação institucional. Há base legal, disposição discursiva e experiências relevantes de diálogo com a comunidade; há, também, necessidade de fortalecer conselhos, ampliar a participação discente, instituir avaliação formal, qualificar a formação continuada e assegurar condições estruturais para a deliberação coletiva. Democratizar a gestão, nesse contexto, significa transformar normas em procedimentos, escuta em decisão e participação em prática institucional compartilhada.

REFERÊNCIAS

- AZEVEDO, Janete Maria Lins de; FARIAS, Maria da Silva. Democratização da gestão da educação: avanços e perspectivas. *Retratos da Escola, Brasília*, v. 12, n. 24, p. 495-509, nov. 2018.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.
- BRASIL. Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Subchefia para Assuntos Jurídicos, 1996.
- BRASIL. Lei n.º 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 26 jun. 2014. Seção 1, p. 1.
- BRASIL. Lei n.º 14.644, de 2 de agosto de 2023. Altera a Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996, para prever a instituição de Conselhos Escolares e de Fóruns dos Conselhos Escolares. Brasília, DF: Secretaria Especial para Assuntos Jurídicos, 2023.
- CURY, Carlos Roberto Jamil. Sistema nacional de educação: desafio para uma educação igualitária e federativa. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 29, n. 105, p. 1187-1209, set./dez. 2008.
- LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. 21. ed. São Paulo: Cortez, 2008.
- LÜCK, Heloísa. *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo, 2009. 20
- MARTINS, Heloísa Helena T. de Souza. Metodologia qualitativa de pesquisa. *Educação e Pesquisa*, v. 30, n. 2, p. 289-300, maio 2004.
- MARIANA (MG). Lei n.º 3.042, de 23 de dezembro de 2015. Aprova o Plano Municipal de Educação - PME e dá outras providências. Mariana: Prefeitura Municipal, 2015.
- MARIANA (MG). Lei n.º 3.620, de 04 de outubro de 2022. Dispõe sobre os critérios e procedimentos para realização de processo de seleção para função de representação de diretor e vice-diretor das unidades municipais de ensino e dá outras providências. Mariana, MG: Prefeitura Municipal, 2022.
- MENDONÇA, Erasto Fortes. Estado patrimonial e gestão democrática do ensino público no Brasil. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 22, n. 75, p. 84-100, ago. 2001.
- MILITÃO, Silvio César Nunes. A Gestão Democrática na legislação educacional nacional: avanços, problemas e perspectivas. *Horizontes*, n. 37, e019007, 2019.
- OLIVEIRA, Dalila Andrade. Nova gestão pública e governos democrático-populares: contradições entre a busca da eficiência e a ampliação do direito à educação. *Educação & Sociedade*, v. 36, n. 132, p. 625-646, jul.-set. 2015.

PANTOJA, Suellem; DAMASCENO, Alberto. A Gestão Democrática nos marcos legais: da Constituição Federal de 1988 ao PNE 2014-2024. *Revista HISTEDBR On-line*, v. 22, 2022. DOI: 10.20396/rho.v22i00.8659947. Disponível em: <https://bityli.com/KnGNE>. Acesso em: 15 out. 2024.

PARO, Vitor Henrique. *Gestão Democrática da escola pública*. São Paulo: Ática, 1997.

PARO, Vitor Henrique. Implicações do caráter político da educação para a administração da escola pública. In: SILVA, Joyce Mary Adam de Paula e. *História, escola e políticas educacionais*. Araras, SP: Uniararas, 2006. p. 193-200.

SILVA, Maria Abadia. Do projeto político do Banco Mundial ao projeto político pedagógico da escola pública brasileira. *Cadernos CEDES*, Campinas, v. 23, n. 61, p. 283-301, dez. 2003.

SOUZA, Ângelo Ricardo de; PIRES, Pierre André Garcia. As leis de Gestão Democrática da educação nos estados brasileiros. *Educar em Revista*, v. 34, n. 68, p. 65-87, mar. 2018.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. *Planejamento: plano de ensino-aprendizagem e projeto educativo*. São Paulo: Libertat, 1995.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.