

O PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO E A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA

PARTICIPATORY PLANNING AND DEMOCRATIC MANAGEMENT IN PUBLIC SCHOOLS

PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA Y GESTIÓN DEMOCRÁTICA EN LAS ESCUELAS PÚBLICAS

Elizabeth Sabrini de Cristo Bastos¹

Egídio Martins²

Adenil Alves Rodrigues³

Doriedson do Socorro Rodrigues⁴

RESUMO: O estudo objetiva analisar de que maneira o planejamento participativo pode fortalecer a gestão democrática. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica desenvolvida por meio da análise de livros, artigos científicos, dissertações e demais produções acadêmicas. O referencial teórico fundamenta-se em Pereira e Santana (2022), Fernandes e Kerbauy (2022), Bressan (2023), Chagas (2022), entre outros. Os resultados evidenciam que o planejamento participativo constitui importante instrumento para a organização democrática da escola, favorecendo a participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar, ampliando a transparência, a corresponsabilidade e a mediação dos conflitos institucionais. A análise também demonstra que a permanência de práticas centralizadoras, a fragilidade dos espaços coletivos, a interferência de interesses político-partidários, a sobrecarga dos profissionais e a limitada participação da comunidade representam obstáculos à efetivação da gestão democrática. Conclui-se que o planejamento participativo fortalece a gestão democrática ao promover processos coletivos de tomada de decisão, incentiva o diálogo entre os sujeitos escolares, criando condições para o enfrentamento dos conflitos político-institucionais, contribuindo para uma escola pública participativa, transparente e comprometida com a função social.

Palavras-chave: Planejamento participativo. Gestão democrática. Escola pública. Conflitos político-institucionais. Participação escolar.

¹ Discente do curso Gestão e Planejamento da Educação na Universidade Federal do Pará/Campus Cametá (CUNTINS/UFPA).

² Doutor em Educação pela Universidade Federal do Pará (UFPA). Professor do Programa de Pós-graduação em Educação e Cultura (PPGEDUC) do Campus Cametá (CUNTINS/UFPA).

³ Doutorando em Educação na Amazônia (PGEDA/REDE EDUCANORTE/POLO UFPA). Técnico em Educação do Campus Cametá (CUNTINS/UFPA).

⁴ Doutor em Educação pela Universidade Federal do Pará (UFPA). Professor do Programa de Pós-Graduação em Educação na Amazônia (PGEDA/EDUCANORTE/DOCTORADO EM REDE/POLO/UFPA) e do Programa de Pós-Graduação em Educação e Cultura do Campus Universitário do Tocantins/Cametá (PPGEDUC/UFPA).

ABSTRACT: This study aims to analyze how participatory planning can strengthen democratic management. It is a bibliographic study conducted through the analysis of books, scientific articles, dissertations, and other academic publications. The theoretical framework is based on Pereira and Santana (2022), Fernandes and Kerbaux (2022), Bressan (2023), Chagas (2022), among others. The results indicate that participatory planning is an important instrument for the democratic organization of schools, as it fosters the participation of different segments of the school community and enhances transparency, shared responsibility, and the mediation of institutional conflicts. The analysis also demonstrates that the persistence of centralized practices, the weakness of collective decision-making spaces, the interference of political and partisan interests, the workload of education professionals, and limited community participation constitute obstacles to the effective implementation of democratic management. It is concluded that participatory planning strengthens democratic management by promoting collective decision-making processes and encouraging dialogue among members of the school community, thereby creating conditions for addressing political and institutional conflicts and contributing to a participatory and transparent public school committed to its social function.

Keywords: Participatory planning. Democratic management. Public school. Political and institutional conflicts. School participation.

RESUMEN: Este estudio tiene como objetivo analizar cómo la planificación participativa puede fortalecer la gestión democrática. Se trata de una investigación bibliográfica desarrollada a través del análisis de libros, artículos científicos, tesis y otras producciones académicas. El marco teórico se basa en Pereira y Santana (2022), Fernandes y Kerbaux (2022), Bressan (2023), Chagas (2022), entre otros. Los resultados muestran que la planificación participativa constituye un instrumento importante para la organización democrática de la escuela, favoreciendo la participación de diferentes segmentos de la comunidad escolar, ampliando la transparencia, la corresponsabilidad y la mediación de conflictos institucionales. El análisis también demuestra que la persistencia de prácticas centralizadoras, la fragilidad de los espacios colectivos, la injerencia de intereses político-partidistas, la sobrecarga de profesionales y la limitada participación de la comunidad representan obstáculos para la implementación efectiva de la gestión democrática. Se concluye que la planificación participativa fortalece la gestión democrática al promover procesos de toma de decisiones colectivas, fomenta el diálogo entre los actores clave de la escuela, crea las condiciones para abordar los conflictos políticos e institucionales y contribuye a una escuela pública participativa y transparente, comprometida con su función social.

Palabras clave: Planificación participativa. Gestión democrática. Escuela pública. Conflictos políticos e institucionales. Participación escolar.

INTRODUÇÃO

A escola pública é um espaço atravessado por relações humanas, decisões políticas, disputas institucionais, desafios pedagógicos e expectativas sociais, que não funciona apenas por normas, calendários e documentos oficiais, mas sobretudo, pelas pessoas que a constroem todos os dias. Nesse cenário, a gestão democrática configura-se como princípio orientador,

propondo processos de planejamento, gestão e tomada de decisão, desenvolvidos de forma participativa, transparente e compartilhada.

No entanto, entre o princípio legal e a prática cotidiana existe caminho cheio de tensões, uma vez que de acordo com Pereira e Santana (2022) embora a gestão democrática esteja prevista nas legislações educacionais brasileiras, sua concretização depende da adoção de práticas que assegurem a participação efetiva dos diferentes sujeitos da comunidade escolar.

Nesse cenário, o planejamento participativo cuja concepção está associada a processos de diálogo, escuta, negociação e corresponsabilidade entre os diferentes sujeitos da comunidade escolar no planejamento e na tomada de decisões, constitui importante mecanismo para a efetivação da gestão democrática na escola pública.

É pesando nisso que surge a seguinte questão: De que maneira o planejamento participativo pode contribuir para a construção da gestão democrática na escola pública?

Para apoiar essa questão central, apresenta como objetivo geral analisar de que maneira o planejamento participativo pode ajudar na resolução de conflitos político-institucionais no interior da escola, fortalecendo a gestão democrática. Para alcançar esse objetivo, foram definidos como objetivos específicos: compreender o conceito de planejamento participativo e sua relação com a gestão democrática; identificar alguns entraves políticos e institucionais enfrentados pela comunidade escolar na implementação de planejamento participativo; e avaliar, a partir da literatura consultada, experiências e discussões sobre o planejamento participativo como estratégia de enfrentamento aos conflitos internos e possibilidade de construção coletiva na escola pública.

Além disso, o estudo justifica-se pela relevância social e educacional do planejamento participativo como estratégia para fortalecer os vínculos entre os diferentes sujeitos da comunidade escolar e contribuir para a construção de uma gestão democrática.

Quanto à metodologia, esta pesquisa caracteriza-se como bibliográfica. Para tanto, foram analisadas produções acadêmicas, artigos científicos, dissertações, livros e estudos recentes que discutem a gestão democrática e o planejamento participativo na educação brasileira, conforme será melhor explicitado posteriormente.

O artigo está organizado em cinco seções. A primeira apresenta os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. A segunda discute a gestão democrática na escola pública. A terceira aborda o planejamento participativo como instrumento de organização escolar. A

quarta analisa os conflitos político-institucionais no interior da escola pública. E a quinta seção faz uma síntese relacionando a gestão democrática, o planejamento participativo e os conflitos político-institucionais. Por fim apresenta as considerações finais.

A revisão de literatura como procedimento metodológico para a pesquisa em planejamento participativo e a gestão democrática na escola pública

As pesquisas denominadas revisões de literatura, conforme Noronha e Ferreira (2000), são compreendidas como estudos que analisam a produção bibliográfica de uma determinada área temática em um recorte temporal específico, oferecendo uma visão geral ou um estado da arte sobre o objeto investigado. Nesse processo, evidenciam-se tendências teóricas, metodológicas e subtemas que recebem maior ou menor ênfase na literatura selecionada, permitindo leitura sistematizada do desenvolvimento do campo de pesquisa.

Trata-se de um tipo de produção científica que reúne, organiza e discute conhecimentos já produzidos, podendo constituir trabalho completo ou integrar outras modalidades de investigação, como monografias, dissertações e teses.

Nessa perspectiva, a revisão de literatura possibilita reunir, organizar e interpretar conhecimentos produzidos em determinado campo temático, contribuindo para a compreensão mais abrangente do fenômeno estudado. Galvão e Pereira (2014, p. 183) definem a revisão sistemática como “[...] um tipo de investigação focada em questão bem definida, que visa identificar, selecionar, avaliar e sintetizar as evidências relevantes disponíveis”.

No caso da presente pesquisa, a revisão de literatura deu-se a partir de um mapeamento das produções científicas relacionadas ao planejamento participativo e à gestão democrática na escola pública realizado nas bases de dados *Google Acadêmico*, *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) e *Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior* (CAPES), reconhecidas como importantes repositórios de produção científica nacional e internacional na área da Educação.

Assim, com o objetivo de delimitar a análise da produção científica e garantir a inclusão de estudos recentes sobre a temática, bem como considerar a intensificação dos debates contemporâneos acerca da gestão escolar democrática e do planejamento participativo, foi definido como recorte temporal o período de 2022 a 2026.

Para o processo de seleção do *cópus*, foram estabelecidos critérios de inclusão, a saber: (a) artigos científicos publicados em periódicos revisados por pares; (b) produções dentro do recorte temporal estabelecido (2022–2026); (c) textos disponíveis na íntegra nas bases consultadas; e (d) estudos que abordassem diretamente a temática da gestão democrática e do planejamento participativo no contexto da escola pública.

Após a aplicação dos critérios de seleção, foram selecionados os seguintes trabalhos:

Quadro 01 – Síntese dos estudos da revisão de literatura

Autor(es)	Ano	Título do trabalho
ALVES, Paulo Roberto Salomão Sousa; SOUSA, Marco Aurélio Batista de	2025	A participação popular no planejamento estratégico de políticas públicas
ARAÚJO, Carolina Santiago Silveira Polaro et al.	2024	Gestão universitária participativa: os desafios da construção de uma estratégia democrática para o ensino superior
ARRUDA, Maria da Conceição Calmon; LINO, Lucília Augusta	2026	Os desafios da gestão democrática da escola pública brasileira e o Plano Nacional de Educação 2014-2025
BRESSAN, Mariele Zawierucka.	2023	A gestão democrática, conselhos escolares e o planejamento participativo e estratégico
CHAGAS, Carla Daniele Souza	2022	O papel do gestor escolar na perspectiva da gestão democrática da escola pública: implicações para a melhoria da qualidade da educação na rede pública municipal de ensino de São Luís/MA
FERNANDES, José Munhoz; KERBAUY, Maria Teresa Miceli	2022	A gestão democrática da escola pública brasileira: uma breve análise do Prêmio Gestão Escolar
FERNANDES, Silvana dos Santos Palmeira; LOPES, Mario Marcos	2025	A participação coletiva dos atores envolvidos na gestão democrática escolar
GOMES, Luis Fernando Muniz	2024	Planejamento participativo como alternativa para aprimorar o ensino e o aprendizado nas aulas de Educação Física no Ensino Médio
GUIMARÃES, Fernanda Ribeiro Jordão et al.	2026	O novo papel da escola na sociedade moderna
IHARA, Janaina Mayumi Oshiro	2025	Planejamento participativo nas aulas de Educação Física: uma possibilidade de engajamento dos estudantes do Ensino Médio

LARANJA, Mirza Rosas Augusto et al.	2023	A participação na gestão da escola a partir das práticas estudantis durante as ocupações escolares no ano de 2015 em São Paulo
MALDONADO, Daniel Teixeira; NEIRA, Marcos Garcia	2022	Planejamento participativo nas aulas de Educação Física
MELLO, Maria de Fátima Rodrigues Torres	2022	Gestão democrática e a reforma gerencial: análise documental na Fundação de Apoio à Escola Técnica – FAETEC/RJ
MORORÓ, Carlos Sérgio Sales	2024	Democracia no orçamento público em Fortaleza: uma avaliação do ciclo de planejamento participativo (2016-2023)
MOURA, Napoleão Barroso	2025	Gestão escolar: desafios e perspectivas para uma educação de qualidade
PEREIRA, Maria Ângela; SANTANA, Zionel	2022	As legislações brasileiras e as previsões de garantia da gestão democrática da escola pública
SILVA, Jonas Santino da; SILVA, Rozineide Iraci Pereira da	2026	Gestão democrática nas escolas públicas
SILVA, José Borzacchiello	2024	Planejamento participativo, o estatuto das cidades e a gestão urbana: algumas notas
SIMÃO, José Francisco Rocha	2025	Os mecanismos do processo de escolhas de gestores/as nas escolas públicas: uma leitura via legislação educacional
VENÂNCIO, Luciana	2023	Planejamento participativo em educação física escolar: um contexto situado de relações com os saberes e corresponsabilidades
VENÂNCIO, Luciana; NETO, Luiz Sanches	2023	Avaliação e planejamento participativo na dinâmica curricular da Educação Física escolar
WEYH, Graziane	2023	A resignificação da participação dos discentes do Ensino Médio nas aulas de Educação Física por meio do planejamento participativo

Fonte: Elaboração própria, com base na revisão de literatura

Após a organização do material no quadro-síntese, foi realizada a leitura analítica dos resumos dos trabalhos selecionados, considerando elementos como objetivos, referencial teórico, metodologia e principais resultados.

Assim, conforme Bardin (2016), o *cópus* final foi constituído pelos estudos que atenderam aos critérios de inclusão estabelecidos, sendo submetido inicialmente à leitura exploratória e, posteriormente, à leitura analítica, conforme a lógica da pré-análise e da exploração do material.

Gestão democrática na escola pública

Ao tratarem da gestão democrática na escola pública, os autores a compreendem como princípio previsto na legislação educacional brasileira, mas cuja efetivação depende de condições institucionais, políticas e pedagógicas que ultrapassam o plano normativo.

Nessa direção Pereira e Santana (2022) apontam que a efetivação da gestão democrática depende de condições concretas de participação, autonomia institucional e mecanismos de controle social que garantam o envolvimento da comunidade escolar.

[...] a gestão democrática de uma escola precisa se pautar em princípios de gerenciamento horizontal com participação de toda a comunidade escolar nas decisões colegiada, e não de forma vertical (com decisão unilateral de cima para baixo, a partir do diretor), pois, embora caiba à direção a função de responder administrativamente, a mesma não deve fazê-lo de forma independente e ou solitária (Pereira e Santana, 2022, p. 136).

Ao considerar a dinâmica institucional da escola pública, Arruda e Lino (2026) apontam que um dos principais desafios da gestão democrática reside na distância entre as proposições das políticas educacionais e sua efetivação no cotidiano escolar. Essa distância se expressa em práticas como reuniões esvaziadas, decisões previamente definidas, conselhos escolares com funcionamento apenas formal e processos de planejamento que não incorporam a escuta dos sujeitos envolvidos.

Ao considerar a escola como espaço social dinâmico, Chagas (2022) compreende o gestor escolar como mediador e articulador dos processos institucionais, responsável por criar condições para a melhoria da qualidade da educação.

[...] o papel do gestor, dentro do sistema de gestão, deve ser motivado pela busca permanente de estratégias e alternativas que colaborem para que [...] a democracia aconteça de fato, por meio da abertura de espaços de participação da comunidade nas deliberações importantes e na tomada de decisões sobre as ações que afetam, diretamente, a organização do sistema de gestão escolar, considerando o trabalho administrativo e, principalmente, o pedagógico (Chagas, 2022, p. 164).

Fernandes e Kerbauy (2022) ressaltam que a gestão democrática se fortalece quando há valorização de espaços institucionais de participação, o que exige efetiva incorporação à dinâmica escolar. Dentre estes, destacam-se os conselhos escolares e planejamento participativo, os quais podem ampliar a capacidade da escola de construir decisões coletivas e menos centralizadas, enfatizando o princípio da autonomia (Bressan, 2023).

Para Bressan (2023) pela viabilidade dos conselhos e do planejamento participativo a gestão se faz democrática de fato pois, “[...] prevê a participação da comunidade em sua elaboração, desde o diagnóstico até o plano de ação, com as metas e estratégias a serem realizadas” (Bressan 2023, p. 10).

Além disso, a literatura destaca que a gestão democrática envolve dimensões como participação, diálogo, transparência e corresponsabilidade, sendo compreendida como possibilidade de enfrentamento de práticas autoritárias ainda presentes nas instituições escolares (Silva e Silva, 2026). Nesse cenário, a participação da comunidade escolar assume diferentes formas e intensidades, envolvendo estudantes, professores, gestores e famílias. Acerca da participação da comunidade escolar, Laranja (2023) destaca que o:

[...] processo para sua construção pressupõe a participação da comunidade escolar como um todo [...] cabendo à equipe de gestão escolar atuar a fim de que os demais projetos da escola e instrumentos de planejamento e avaliação dialoguem com ele (Laranja, 2023, p. 128).

8

No que se refere a participação das famílias, Pereira e Santana (2022) consideram-nos enquanto sujeitos do processo educativo, cuja participação encontra respaldo na legislação educacional e contribui para o fortalecimento da corresponsabilidade.

Assim, a gestão democrática é compreendida como processo contínuo, marcado por avanços e limites, cuja efetivação depende da construção cotidiana de práticas participativas, dialógicas e institucionalmente sustentadas.

Planejamento participativo como instrumento de organização escolar

Ao tratar do planejamento participativo como instrumento de organização escolar, a literatura o compreende não como prática meramente técnica ou burocrática, restrita à elaboração de metas e documentos, mas como processo político, pedagógico e institucional articulado à gestão democrática.

Nessa direção, Bressan (2023) situa o planejamento participativo como estratégia da gestão democrática articulada aos conselhos escolares e aos demais espaços coletivos de decisão.

Tal questão é aprofundada por Maldonado e Neira (2022) ao defenderem que o planejamento participativo rompe com modelos rígidos de organização pedagógica e amplia o envolvimento dos sujeitos no processo educativo.

Ao discutir a dimensão pedagógica do planejamento participativo, Venâncio e Neto (2023) ressaltam a articulação desta com o trabalho colaborativo e com os processos avaliativos. Para os autores, esse processo "[...] se coaduna ao trabalho colaborativo e às estratégias avaliativas, que podem contribuir com novos sentidos e significados às aulas" (Venâncio e Neto, 2023, p. 46), indicando que o planejamento deve ser constantemente revisado a partir das experiências vividas na escola.

Dessa forma, avaliação, planejamento e prática pedagógica tornam-se processos indissociáveis, capazes de aproximar as decisões curriculares das necessidades concretas dos estudantes.

A centralidade dos sujeitos escolares também é destacada por Venâncio e Neto (2023), ao compreender o planejamento participativo como contexto de construção de responsabilidades compartilhadas. Tal entendimento aproxima-se das análises de Gomes (2024), para quem o planejamento participativo aprimora o ensino e a aprendizagem justamente por favorecer estratégias construídas a partir das demandas concretas dos estudantes e do contexto escolar.

Outro aspecto recorrente nos estudos refere-se ao protagonismo discente. Ihara (2025) argumenta que o planejamento participativo favorece o engajamento dos estudantes quando experiências, interesses e dificuldades são considerados na organização das práticas escolares.

Os estudos também evidenciam que o planejamento participativo constitui espaço permanente de negociação e mediação institucional. Silva (2024) compreende o planejamento como campo de disputas, interesses e projetos coletivos, no qual as diferenças não devem ser eliminadas, mas discutidas institucionalmente. Em consonância, Fernandes e Lopes (2025) observam que a construção coletiva das decisões fortalece a legitimidade da gestão democrática ao transformar preferências individuais em acordos institucionais compartilhados.

No âmbito das políticas públicas, Alves e Sousa (2025) destacam que a participação no planejamento fortalece a transparência, amplia o controle social e aproxima as decisões das necessidades coletivas.

Por fim, a literatura também evidencia que a efetivação do planejamento participativo enfrenta limites institucionais importantes. Moura (2025) ressalta que as limitações estruturais da escola pública dificultam a organização de processos contínuos de participação, enquanto Araújo *et al.* (2024) alertam que estratégias democráticas exigem tempo institucional, diálogo e continuidade para se consolidarem.

Os conflitos político-institucionais no interior da escola pública

Ao tratar dos conflitos político-institucionais no interior da escola a literatura evidencia que eles não se restringem a situações pontuais de desentendimento, mas constituem expressões das disputas, tensões e interesses que atravessam a organização da escola pública.

Sob essa perspectiva, Arruda e Lino (2026) afirmam que os desafios da gestão democrática estão relacionados não apenas ao marco legal, mas também às condições políticas e institucionais que atravessam o cotidiano escolar.

Essa compreensão é ampliada por Guimarães *et al.* (2026) ao defenderem que o novo papel social da escola pública exige permanente diálogo com as transformações políticas, culturais e sociais que incidem sobre sua organização.

Pereira e Santana (2022) lembram que, embora a legislação assegure a gestão democrática como princípio da educação pública, sua efetivação depende da existência de práticas institucionais que garantam participação efetiva. Essa análise é reforçada por Fernandes e Kerbauy (2022), ao afirmarem que experiências democráticas somente se consolidam quando os espaços institucionais de participação ultrapassam existência burocrática e passam a integrar dinâmica cotidiana da escola.

Outro fator recorrente refere-se às relações de poder que atravessam a organização escolar. Simão (2025) evidencia que os processos de escolha de gestores constituem importante foco de tensão política, uma vez que interferem diretamente na autonomia e na legitimidade da gestão escolar.

No âmbito da gestão escolar, a literatura destaca que a centralização das decisões constitui importante elemento gerador de conflitos institucionais. Sob essa lógica, a

concentração de informações, a definição isolada de prioridades e a comunicação verticalizada tendem ampliar resistências e desconfiças entre os diferentes segmentos escolares.

Complementando essa perspectiva, Chagas (2022) ressalta que o gestor democrático necessita desenvolver competências relacionadas ao diálogo, à escuta, à liderança participativa e à articulação entre os diferentes sujeitos escolares.

Nesse processo, a escuta institucional, compreendida como o conjunto de mecanismos formais e informais por meio dos quais a escola acolhe, registra e considera as demandas, percepções e necessidades de professores, estudantes, famílias e demais membros da comunidade escolar, assume papel estratégico para a gestão democrática.

Silva (2024) argumenta que o planejamento participativo envolve negociação entre interesses distintos e possibilita construir respostas coletivas em contextos marcados por tensões. De forma complementar, Alves e Sousa (2025) defendem que a participação nos processos de planejamento amplia a legitimidade das decisões e fortalece o controle social sobre as ações institucionais. Assim, a literatura converge ao indicar que a superação dos conflitos não ocorre pela eliminação das divergências, mas pela criação de mecanismos permanentes de diálogo, mediação e participação capazes de fortalecer a gestão democrática no cotidiano da escola pública.

A gestão democrática, o planejamento participativo e os conflitos político-institucionais: para sintetizar as discussões até aqui feitas

A análise dos estudos evidencia que gestão democrática, planejamento participativo e conflitos político-institucionais constituem processos indissociáveis da organização da escola pública. Longe de representarem dimensões autônomas, esses elementos se influenciam mutuamente e revelam que a democratização da gestão escolar depende das relações estabelecidas entre os sujeitos, das formas de distribuição do poder e das condições políticas e institucionais que sustentam o funcionamento da escola.

Nessa direção, Arruda e Lino (2026) argumentam que os desafios da gestão democrática decorrem justamente da distância entre as diretrizes formuladas pelas políticas educacionais e as possibilidades concretas de sua implementação nas instituições escolares.

Os resultados revelam, portanto, que existe diferença significativa entre reconhecer a gestão democrática como princípio jurídico e incorporá-la como prática cotidiana. Fernandes e

Kerbaux (2022) demonstram que a democratização da escola depende da construção de práticas institucionais que promovam liderança participativa, mobilização coletiva e compromisso com a comunidade escolar. Nessa perspectiva, a democracia deixa de ser compreendida como atributo decorrente da existência de normas ou documentos oficiais e passa a ser entendida como resultado de processos contínuos de negociação, diálogo e compartilhamento das decisões.

Outro aspecto recorrente na literatura refere-se ao papel desempenhado pelos espaços coletivos na organização da vida escolar. Os estudos de Bressan (2023) demonstram que conselhos escolares, reuniões pedagógicas e processos de planejamento participativo somente contribuem para a democratização quando possuem capacidade efetiva de discutir problemas, estabelecer prioridades e influenciar decisões institucionais. Essa compreensão dialoga com Fernandes e Lopes (2025), que atribuem à participação coletiva papel decisivo na ampliação da corresponsabilidade entre os diferentes segmentos da comunidade escolar.

Nesse cenário, o planejamento participativo aparece como um dos principais instrumentos capazes de reorganizar as relações institucionais no interior da escola. A literatura analisada demonstra que planejar coletivamente significa construir diagnósticos compartilhados, negociar prioridades, definir responsabilidades e acompanhar os resultados alcançados. Bressan (2023) compreende esse planejamento como parte constitutiva da gestão democrática, enquanto Venâncio e Neto (2023) destacam sua articulação permanente com os processos de avaliação institucional. Sob essa perspectiva, o planejamento deixa de cumprir uma função exclusivamente administrativa para assumir caráter político-pedagógico, tornando-se espaço de reflexão sobre os problemas da escola e de definição coletiva de estratégias para seu enfrentamento.

Entretanto, os estudos também evidenciam que a implementação do planejamento participativo depende de condições objetivas que nem sempre estão presentes na realidade escolar. Moura (2025) destaca que a sobrecarga de trabalho, as limitações estruturais e a multiplicidade de demandas enfrentadas pelas equipes gestoras reduzem o tempo destinado aos processos coletivos de reflexão e planejamento.

Outro elemento amplamente discutido refere-se aos conflitos político-institucionais presentes no cotidiano das escolas. Os estudos analisados afastam interpretações que tratam os conflitos como meras dificuldades de convivência ou problemas individuais. Moura (2025)

demonstra que muitos conflitos decorrem das próprias formas de organização institucional, das limitações estruturais e das disputas em torno das decisões escolares.

Os resultados também permitem observar que parte desses conflitos decorre da permanência de práticas concentradoras de poder. Chagas (2022) afirma que o gestor democrático deve atuar como articulador e mediador das relações escolares, favorecendo processos decisórios compartilhados. Entretanto, quando informações, prioridades e decisões permanecem restritas à direção ou a pequenos grupos, criam-se condições para o fortalecimento da desconfiança, do distanciamento entre os segmentos escolares e da fragmentação institucional.

Outro aspecto que emerge da literatura refere-se à influência das condições políticas externas sobre a dinâmica da gestão escolar. Simão (2025) demonstra que os processos de escolha dos gestores interferem diretamente na legitimidade da direção e na autonomia institucional. Quando predominam indicações políticas ou interesses externos ao projeto pedagógico da escola, amplia-se a possibilidade de interferências que dificultam a construção de processos participativos.

Outro resultado relevante refere-se ao reconhecimento da participação como processo formativo. Fernandes e Lopes (2025) defendem que o envolvimento dos diferentes sujeitos na tomada de decisões fortalece o sentimento de pertencimento e amplia a corresponsabilidade pelas ações institucionais.

Dessa forma, os estudos analisados permitem compreender que a democratização da escola pública não depende exclusivamente da criação de instrumentos formais de participação, mas da transformação das relações que estruturam o cotidiano institucional. A literatura evidencia que planejamento participativo, mediação dos conflitos, transparência das decisões, fortalecimento dos conselhos escolares, valorização da participação da comunidade e formação dos gestores constituem dimensões complementares de um mesmo processo de construção democrática. Como destacam Bressan (2023), Fernandes e Kerbauy (2022), e Arruda e Lino (2026), a gestão democrática permanece como projeto em permanente construção, atravessado por disputas, contradições e desafios históricos. Nesse contexto, a escola pública revela-se, simultaneamente, como espaço onde persistem práticas autoritárias e como ambiente capaz de produzir experiências coletivas de participação, diálogo e transformação institucional quando o planejamento participativo é assumido como prática política e pedagógica permanente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo evidenciou que os conflitos político-institucionais fazem parte da realidade escolar e não devem ser compreendidos apenas como problemas individuais ou falhas de convivência.

Nesse contexto, o planejamento participativo surge como possibilidade concreta de enfrentamento das tensões internas da escola. Sua força está justamente na capacidade de organizar a escuta, transformar demandas dispersas em prioridades coletivas e estabelecer responsabilidades compartilhadas. A gestão democrática, portanto, não se realiza apenas pela boa intenção da equipe gestora, mas pela criação de mecanismos permanentes de participação, acompanhamento e avaliação. É nesse movimento que a escola deixa de funcionar apenas por imposições verticais e passa a construir decisões transparentes, discutidas e assumidas coletivamente.

Conclui-se, portanto, que o planejamento participativo contribui para o fortalecimento da gestão democrática na escola pública ao ampliar a participação da comunidade escolar, favorecer a mediação de conflitos e fortalecer o sentimento de pertencimento dos sujeitos envolvidos.

REFERÊNCIAS

ALVES, Paulo Roberto Salomão Sousa; SOUSA, Marco Aurélio Batista de. A participação popular no planejamento estratégico de políticas públicas. **Revista Uniúto em Pesquisa**, v. 15, n. 1, p. 115-129, 2025. Disponível em: <https://revista-nova.italo.br/index.php/arquivos/article/view/44>. Acesso em: 05 fev. 2026.

ARAÚJO, Carolina Santiago Silveira Polaro et al. Gestão universitária participativa: os desafios da construção de uma estratégia democrática para o ensino superior. **Revista de Ciências da Saúde Nova Esperança**, v. 22, n. 3, p. 426-438, 2024. DOI: 10.17695/rcsne.vol22.n3.p426-438. Acesso em: 23 abr. 2026.

ARRUDA, Maria da Conceição Calmon; LINO, Lucília Augusta. Os desafios da gestão democrática da escola pública brasileira e o Plano Nacional de Educação 2014-2025. **Revista Educación, Política y Sociedad**, v. 11, n. 1, p. 183-212, 2026. Disponível em: <https://revistas.uam.es/repss/article/view/23183>. Acesso em: 30 jan. 2026.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2016.

BRESSAN, Mariele Zawierucka. A gestão democrática, conselhos escolares e o planejamento participativo e estratégico. 2023. **Revista SciELO**. Disponível em: <https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/6551>. Acesso em: 30 nov. 2025.

CHAGAS, Carla Daniele Souza. **O papel do gestor escolar na perspectiva da gestão democrática da escola pública: implicações para a melhoria da qualidade da educação na rede pública municipal de ensino de São Luís/MA**. 2022. 240f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual do Maranhão (UEMA), São Luís, 2022.

FERNANDES, José Munhoz; KERBAUY, Maria Teresa Miceli. A gestão democrática da escola pública brasileira: uma breve análise do Prêmio Gestão Escolar. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, p. 2972-2986, 2022. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/15340>. Acesso em: 12 dez. 2025.

FERNANDES, Silvana dos Santos Palmeira; LOPES, Mario Marcos. A participação coletiva dos atores envolvidos na gestão democrática escolar. **Revista Educação**, v. 20, n. 1, p. 1-15, 2025. Disponível em: <https://revistas.ung.br/index.php/educacao/article/view/5122>. Acesso em: 13 mai. 2026.

GALVÃO, Taís Freire; PEREIRA, Mauricio Gomes Pereira. Revisões sistemáticas da literatura: passos para sua elaboração. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**. 2014 jan-mar; 23(1): 183-4. Disponível em: http://scielo.iec.gov.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-49742014000100018. Acesso em: 18 mai. 2026.

GOMES, Luis Fernando Muniz. **Planejamento participativo como alternativa para aprimorar o ensino e o aprendizado nas aulas de Educação Física no Ensino Médio**. 2024. 174f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2024.

15

GUIMARÃES, Fernanda Ribeiro Jordão, et al. O novo papel da escola na sociedade moderna. **Revista Ilustração**, v. 7, n. 5, p. 361-374, 2026. Disponível em: <https://journal.editorailustracao.com.br/index.php/ilustracao/article/view/657>. Acesso em: 28 dez. 2025.

IHARA, Janaina Mayumi Oshiro. **Planejamento participativo nas aulas de Educação Física: uma possibilidade de engajamento dos estudantes do Ensino Médio**. 2025. 102f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2025.

LARANJA, Mirza Rosas Augusto. **A participação na gestão da escola a partir das práticas estudantis durante as ocupações escolares no ano de 2015 em São Paulo**. 2023. 191f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Universidade Católica de São Caetano do Sul, 2023.

MALDONADO, Daniel Teixeira; NEIRA, Marcos Garcia. Planejamento participativo nas aulas de Educação Física. **Arquivos em Movimento**, v. 18, n. 1, 2022. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/directbitstream/e9bac55b-493e-40a8-b5f3-719a048a1290/Planejamento%20participativo%20nas%20aulas%20de%20Educa%C3%A7%C3%A3o%20F%C3%ADsica%20%282022%29.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2025.

MELLO, Maria de Fátima Rodrigues Torres. **Gestão democrática e a reforma gerencial: análise documental na Fundação de Apoio à Escola Técnica – FAETEC/RJ**. 2022. 173f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 2022.

MORORÓ, Carlos Sérgio Sales. **Democracia no orçamento público em Fortaleza: uma avaliação do ciclo de planejamento participativo (2016-2023)**. 2024. 118f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2024.

MOURA, Napoleão Barroso de. Gestão escolar: desafios e perspectivas para uma educação de qualidade. **Rebena – Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem**, v. 13, p. 538-439, 2025. Disponível em: <https://zenodo.org/records/18148806>. Acesso em: 18 nov. 2025.

NORONHA, Daisy Pires; FERREIRA, Sueli Mara S. P. Revisões de literatura. In: CAMPELLO, Bernadete Santos; CONDÓN, Beatriz Valadares; KREMER, Jeannette Marguerite (orgs.) **Fontes de informação para pesquisadores e profissionais**. Belo Horizonte: UFMG, 2000.

PEREIRA, Maria Ângela; SANTANA, Zionel. 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: <https://scientiageneralis.com.br/index.php/SG/article/view/443>. Acesso em: 30 fev. 2026.

SIMÃO, José Francisco Rocha. Os mecanismos do processo de escolhas de gestores/as nas escolas públicas: uma leitura via legislação educacional. **Humanidades & Inovação**, v. 12, n. 6, p. 137-148, 2025. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/11165>. Acesso em: 30 jan. 2025.

16

SILVA, Jonas Santino da; SILVA, Rozineide Iraci Pereira da. Gestão democrática nas escolas públicas. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 12, n. 5, p. 1-17, 2026. Disponível em: <https://3.230.150.199/rease/article/view/26134>. Acesso em: 05 jan. 2026.

SILVA, José Borzacchiello. Planejamento participativo, o estatuto das cidades e a gestão urbana: algumas notas. **Entre-Lugar**, v. 15, n. 29, p. 74-89, 2024. Disponível em: <https://ojs.ufgd.edu.br/entre-lugar/article/view/18707>. Acesso em: 07 mar. 2026.

VENÂNCIO, Luciana; NETO, Luiz Sanches. Avaliação e planejamento participativo na dinâmica curricular da Educação Física escolar. **Ambiente: Gestão e Desenvolvimento**, p. 45-69, 2023. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/373040205_Avaliacao_e_planejamento_participativo_na_dinamica_curricular_da_Educacao_Fisica_escolar. Acesso em: 07 jun. 2026.

WEYH, Graziane. **A resignificação da participação dos discentes do Ensino Médio nas aulas de Educação Física por meio do planejamento participativo**. 2023. 181f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Presidente Prudente, 2023.