

PARTICIPAÇÃO E AUTONOMIA NA ESCOLA PÚBLICA BRASILEIRA: UM ESTUDO INTEGRATIVO SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA

Daniela Garcia Viana

FICS - Facultad Interamericana de Ciencias Sociales
<https://orcid.org/0009-0008-0409-0441>
<http://lattes.cnpq.br/4095997410076427>
E-mail: danielaviana8815@gmail.com

Ivone Garcia de Souza

FICS - Facultad Interamericana de Ciencias Sociales
<http://lattes.cnpq.br/0129155923441387>
<https://orcid.org/0009-0000-2539-5684>
E-mail: garciaivone452@gmail.com

Ivonira Garcia de Souza

FICS - Facultad Interamericana de Ciencias Sociales
<https://orcid.org/0009-0002-7888-913X>
<http://lattes.cnpq.br/1644564809095391>
E-mail: Ivonira.g2016@gmail.com

Fábio Coelho Pinto

UFPA- Universidade Federal do Pará. FICS - Facultad Interamericana de Ciencias Sociales.
<http://lattes.cnpq.br/5684033221420587>
<https://orcid.org/0000-0002-7169-2716>
E-mail: profphabiopinto@gmail.com

DOI-Geral: <http://dx.doi.org/10.47538/RNI-2026.V1N2>

DOI-Individual: <http://dx.doi.org/10.47538/RNI-2026.V1N2-19>

RESUMO: O presente estudo examina a efetivação da gestão democrática na educação brasileira, buscando compreender seus desafios, potencialidades e contribuições para a construção de uma educação mais participativa e inclusiva. Como objetivos específicos, propõe: a) analisar os marcos legais e diretrizes que orientam a gestão democrática no país, incluindo a Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e o Plano Nacional de Educação, evidenciando fundamentos teóricos e legais; e b) identificar os principais entraves enfrentados pelas instituições de ensino em sua implementação, considerando dimensões políticas, culturais e estruturais, bem como a influência de abordagens gerencialistas. Trata-se de pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa, fundamentada em autores como Luck (2009), Paro (2000), Libâneo (2008), Dourado (2000) e Cury (2002), que discutem conceitos de autonomia, participação, descentralização e gestão educacional. Os resultados indicam que, apesar do reconhecimento legal da gestão democrática, sua implementação enfrenta obstáculos significativos, como a persistência de estruturas educacionais tradicionais, a insuficiente formação de gestores para conduzir processos participativos e descentralizados, e a priorização de modelos gerencialistas que podem limitar a autonomia escolar. Observa-se que políticas públicas e órgãos colegiados, como conselhos escolares e fóruns de participação, são instrumentos essenciais para fortalecer a participação da comunidade, promover corresponsabilidade e articular decisões pedagógicas e administrativas. Conclui-se que a efetivação da gestão democrática requer transformações na cultura

institucional e na formação de lideranças, capazes de conciliar participação, autonomia, transparência e eficiência, assegurando que a escola funcione como espaço de diálogo, pluralidade e construção coletiva do conhecimento.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão democrática. Gestão escolar. Legislação educacional. Participação comunitária. Autonomia escolar.

PARTICIPATION AND AUTONOMY IN BRAZILIAN PUBLIC SCHOOLS: AN INTEGRATIVE STUDY ON DEMOCRATIC MANAGEMENT

ABSTRACT: This study examines the implementation of democratic management in Brazilian education, aiming to understand its challenges, potential, and contributions to building a more participatory and inclusive educational system. The specific objectives are: a) to analyze the legal frameworks and guidelines that guide democratic management in the country, including the 1988 Federal Constitution, the National Education Guidelines and Framework Law, and the National Education Plan, highlighting theoretical and legal foundations; and b) to identify the main obstacles faced by educational institutions in its implementation, considering political, cultural, and structural dimensions, as well as the influence of managerialist approaches. This is a qualitative bibliographic study based on authors such as Luck (2009), Paro (2000), Libâneo (2008), Dourado (2000), and Cury (2002), who discuss concepts of autonomy, participation, decentralization, and educational management. The results indicate that, despite legal recognition of democratic management, its implementation faces significant challenges, including the persistence of traditional educational structures, insufficient training for school leaders to conduct participatory and decentralized processes, and the prioritization of managerialist models that may restrict school autonomy. Public policies and collegial bodies, such as school councils and participatory forums, are identified as essential instruments to strengthen community involvement, promote shared responsibility, and coordinate pedagogical and administrative decisions. The study concludes that effective democratic management requires institutional cultural transformation and leadership development capable of balancing participation, autonomy, transparency, and efficiency, ensuring that schools operate as spaces for dialogue, pluralism, and collective knowledge construction.

KEYWORDS: Democratic management. School management. Educational legislation. Community participation. School autonomy.

INTRODUÇÃO

A gestão escolar democrática no Brasil está associada às transformações ocorridas no âmbito da gestão pública, acompanhando mudanças de ordem econômica, política e social. Sua consolidação no campo educacional encontra respaldo na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996), que estabelecem diretrizes para a organização da educação brasileira. Nesse contexto, Lück (2009) compreende a gestão democrática como um processo

fundamentado na participação coletiva e organizada, orientado para a promoção de uma educação de qualidade.

De forma complementar, Julian (2010) destaca que essa concepção se sustenta em valores que favorecem a articulação entre escola, sistema educacional, família e comunidade, promovendo processos descentralizados e incentivando o envolvimento dos sujeitos no contexto educacional. Assim, a gestão democrática configura-se como um princípio de natureza pública, assegurado legalmente e aplicável aos diferentes níveis da administração educacional.

Em contraposição, Libâneo (2018) apresenta uma perspectiva de caráter técnico-científico, na qual a escola é concebida como uma organização passível de planejamento, estruturação e controle racional. Nessa abordagem, a gestão enfatiza a eficiência e a eficácia dos resultados, não necessariamente priorizando a participação ampla da comunidade escolar nos processos decisórios. Desse modo, evidencia-se uma distinção entre as concepções, uma vez que a gestão democrática valoriza a participação coletiva, enquanto a abordagem técnico-racional privilegia a racionalização dos processos administrativos e o alcance de metas mensuráveis.

Apesar dos avanços legais, a efetivação da gestão democrática nas escolas públicas brasileiras ocorre de forma heterogênea, conforme aponta Lück (2013). A discrepância entre o que está previsto na legislação e sua concretização prática indica que a implementação desse modelo depende de diferentes condicionantes institucionais, políticos e culturais, que podem tanto favorecer quanto limitar sua realização (Paro, 2016). Nesse sentido, observa-se a necessidade de aprofundar a compreensão sobre os desafios e as possibilidades que permeiam a consolidação da gestão democrática no contexto educacional brasileiro.

Diante desse cenário, este estudo é orientado pela seguinte questão norteadora: de que maneira a gestão democrática vem sendo implementada na educação brasileira e quais são os principais desafios e possibilidades para sua consolidação?

Com base nessa problemática, o objetivo geral consiste em analisar a implementação da gestão democrática no cenário educacional brasileiro, identificando seus desafios, potencialidades e contribuições para o fortalecimento de práticas

participativas e inclusivas. Como objetivos específicos, busca-se: (a) analisar os marcos legais e as diretrizes que fundamentam a gestão democrática, evidenciando seus pressupostos teóricos; e (b) compreender os desafios enfrentados pelas instituições educacionais em sua implementação, considerando aspectos políticos, culturais e estruturais.

No que se refere aos procedimentos metodológicos, trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza bibliográfica, desenvolvida por meio de revisão integrativa da literatura. Esse tipo de revisão permite a síntese e a análise crítica de estudos já publicados, possibilitando uma compreensão ampla e sistematizada sobre o tema investigado. A coleta de dados foi realizada a partir de livros e artigos científicos selecionados com base em critérios de relevância, atualidade e aderência à temática proposta.

A revisão integrativa seguiu etapas que envolveram a definição do problema de pesquisa, o estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão dos estudos, a análise e interpretação dos dados e a síntese do conhecimento produzido. Conforme destaca Boccato (2006), a pesquisa bibliográfica possibilita compreender como determinado tema tem sido abordado na literatura científica. Complementarmente, Gil (2008) ressalta que livros e artigos científicos constituem fontes essenciais para a construção do conhecimento, exigindo do pesquisador um processo sistemático de leitura, análise e interpretação crítica.

A GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS: FUNDAMENTOS, DESAFIOS E REPERCUSSÕES NA EDUCAÇÃO PÚBLICA

No campo educacional, os termos “gestão” e “gestão democrática” têm sido frequentemente utilizados de forma imprecisa, sendo associados a diferentes contextos e práticas. Conforme aponta Silva Júnior (2002), a ampla difusão desse conceito no debate educacional das últimas décadas contribuiu, inclusive, para a incorporação de lógicas associadas à privatização do ensino. Tal fenômeno decorre, em parte, da associação recorrente entre gestão e modelos empresariais, o que tende a obscurecer as especificidades da gestão educacional e favorecer a adoção de critérios mercadológicos.

A inserção do conceito de gestão na educação ocorre em um contexto marcado por críticas ao caráter autoritário da administração escolar, especialmente entre as décadas de 1970 e 1980. Nesse período, a administração educacional passa a ser compreendida como instrumento de transformação social e democratização da escola (Paro, 1996). A partir desse movimento, a dimensão política e pedagógica da gestão assume centralidade, superando uma concepção estritamente técnica.

Sob o ponto de vista conceitual, Cury (2002) compreende a gestão como um processo vinculado à democracia, fundamentado na comunicação, no diálogo e na participação coletiva. Nessa perspectiva, a gestão democrática implica a redefinição das relações de poder no interior das instituições, promovendo práticas colaborativas e participativas.

No âmbito da produção acadêmica, o conceito de gestão apresenta diferentes interpretações. Em alguns contextos, assume um sentido restrito, relacionado à execução de políticas educacionais. Em outros, é compreendido de forma ampliada, abrangendo todas as etapas do processo político-educacional. Essa perspectiva pode ser observada em estudos vinculados à Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE), nos quais a gestão é entendida como um conjunto de instrumentos voltados à coordenação e acompanhamento de ações educacionais (Algarate, 1998). Em contraposição, Bordignon e Gracindo (2000) compreendem a gestão como um processo político-administrativo situado historicamente, responsável por organizar e viabilizar a prática educativa no contexto social.

A partir da década de 1980, o conceito de gestão passou a ser qualificado por diferentes adjetivos, como democrática, participativa e compartilhada. Segundo Silva Júnior (2002; 2022), essa multiplicidade contribui para ambiguidades conceituais, exigindo maior rigor analítico. Nesse contexto, parte da literatura associa a gestão democrática à participação da comunidade escolar, nem sempre problematizando seus limites. Em alguns casos, a noção de gestão compartilhada é utilizada como equivalente. Para Silva Júnior (2002; 2022), o uso dos qualificativos “democrática” e “participativa” pode favorecer a incorporação de lógicas mercadológicas, em detrimento da educação como direito social.

A substituição do termo administração escolar por gestão escolar representa uma transformação conceitual. Conforme Lück (2000), essa mudança foi influenciada por modelos oriundos do campo empresarial. Por outro lado, Barroso (2000) destaca que a gestão escolar ultrapassa a dimensão administrativa ao incorporar a participação da comunidade. Apesar dessas transformações, a consolidação da gestão democrática ainda enfrenta desafios. Araújo e Santos (2011) ressaltam a necessidade de analisar criticamente se as práticas participativas ampliam a democratização ou reproduzem estruturas tradicionais.

A democratização do ensino depende da construção de práticas inclusivas no cotidiano escolar. Nesse contexto, destaca-se a importância de promover uma cultura de participação envolvendo gestores, professores, estudantes e famílias. Conforme Libâneo (2015), a participação pode ser compreendida como processo formativo e como mecanismo organizacional de compartilhamento de decisões. No contexto brasileiro, a participação ainda constitui um desafio, especialmente diante de práticas como indicações políticas para cargos de gestão, em desacordo com os princípios democráticos.

Paro (2000) identifica condicionantes que influenciam a participação no ambiente escolar, incluindo fatores materiais, institucionais, político-sociais e ideológicos. Esses elementos evidenciam a complexidade da implementação da gestão democrática. Por outro lado, Nogueira (2012) destaca fatores que favorecem práticas democráticas, como o trabalho coletivo, o fortalecimento do Projeto Político-Pedagógico e a aproximação entre escola e comunidade. Diante desse cenário, a gestão escolar assume papel central na organização do ambiente educativo, devendo promover práticas participativas. Conforme Arroyo (1979), o gestor desempenha função estratégica ao incentivar o envolvimento da comunidade.

Documentos oficiais brasileiros (Brasil, 1994) reforçam a importância da gestão no apoio ao trabalho docente. Moura e Silva (2021) destacam que a socialização de responsabilidades contribui para um ambiente escolar mais democrático. Assim, a gestão democrática configura-se como um processo complexo, que envolve múltiplas dimensões e desafios, exigindo transformações nas práticas e nas concepções dos sujeitos envolvidos.

GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO BRASILEIRA: AVANÇOS LEGAIS E DESAFIOS DE IMPLEMENTAÇÃO

A inserção do princípio da gestão democrática na legislação brasileira constitui um marco relevante na trajetória da educação nacional. No contexto de redemocratização do país, especialmente durante o período de abertura política, educadores e movimentos sociais mobilizaram-se para garantir sua incorporação nos documentos orientadores das políticas educacionais. Esse princípio foi formalmente reconhecido com a promulgação da Constituição Federal de 1988, sendo previsto no art. 206, inciso VI, com a indicação de regulamentação por legislação específica.

Tal inclusão representou um avanço significativo ao reconhecer a escola pública como espaço privilegiado para a concretização da gestão democrática, ao mesmo tempo em que atribuiu aos entes federativos a responsabilidade por sua regulamentação. Como consequência, estados e municípios passaram a adotar diferentes interpretações, resultando em formas distintas de implementação.

Os princípios constitucionais que orientam a educação nacional contemplam a igualdade de acesso e permanência, a gratuidade do ensino público e a liberdade de ensinar e aprender, em consonância com o pluralismo de ideias. Nesse cenário, a gestão democrática integra esse conjunto, reafirmando a importância da participação coletiva na condução do ensino público.

Segundo Adrião e Camargo (2007), a inserção desse princípio no texto constitucional foi marcada por disputas entre diferentes grupos sociais. De um lado, destacavam-se entidades da sociedade civil, como o Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública; de outro, setores vinculados à iniciativa privada. Apesar das divergências, consolidou-se o entendimento de que a gestão democrática se aplicaria ao ensino público. Os autores também destacam que a expressão “na forma da lei” condiciona sua efetivação à regulamentação posterior. Esse aspecto reforça o papel dos sistemas de ensino na definição de diretrizes que orientem sua aplicação. Mesmo diante dessas tensões, a Constituição de 1988 estabeleceu bases importantes para a democratização da educação.

Posteriormente, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996) reafirmou esse princípio ao estabelecer a gestão democrática como diretriz do ensino público. Assim como na Constituição, a LDB delega aos sistemas de ensino a responsabilidade por sua regulamentação, respeitando as especificidades locais. Nos artigos 14 e 15, a LDB apresenta diretrizes para a efetivação da gestão democrática, destacando a participação da comunidade escolar e o envolvimento dos profissionais da educação na elaboração do Projeto Político-Pedagógico. Nesse sentido, a gestão democrática fortalece a autonomia escolar e promove decisões compartilhadas.

A participação da comunidade escolar mostra-se fundamental para alinhar as decisões às demandas locais. Nesse contexto, os conselhos escolares assumem papel relevante como instâncias de participação, contribuindo para maior transparência e controle social. De acordo com a LDB (Brasil, 1996), cabe aos sistemas de ensino estabelecer normas que orientem a gestão democrática, assegurando a participação dos profissionais da educação e da comunidade. Além disso, a legislação prevê níveis progressivos de autonomia pedagógica, administrativa e financeira.

A atuação conjunta dos profissionais da educação e da comunidade reforça a compreensão da educação como responsabilidade coletiva. Nesse sentido, a participação configura-se como elemento central da gestão democrática. A legislação também incentiva a criação e o fortalecimento de órgãos colegiados, responsáveis pela deliberação sobre aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros. Esses espaços ampliam a participação e contribuem para a construção de uma gestão mais democrática.

Outro aspecto relevante refere-se à necessidade de avaliação contínua das práticas educacionais, permitindo a revisão dos objetivos institucionais. Além disso, a legislação incentiva mecanismos participativos na escolha de gestores escolares, ainda que, em alguns casos, prevaleçam critérios técnicos.

A participação democrática, nesse contexto, ultrapassa a simples presença dos sujeitos, configurando-se como instrumento de transformação social. Ao envolver diferentes segmentos da comunidade, contribui para o fortalecimento da cidadania e da autonomia escolar.

Autores como Libâneo (2008) e Dourado (2000) destacam que o envolvimento da comunidade é essencial para o fortalecimento de práticas democráticas. Mesmo diante de limitações, essa participação contribui para a construção de uma escola mais inclusiva.

A consolidação da gestão democrática também demandou a criação de políticas nacionais, como o Plano Nacional de Educação (2014–2024), instituído pela Lei nº 13.005/2014, que estabelece metas e estratégias para a educação brasileira.

No âmbito da gestão democrática, destaca-se a Meta 19: “assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar [...]” (Brasil, 2014).

A Meta 19 estabelece a articulação entre critérios técnicos e participação da comunidade, prevendo apoio técnico e financeiro da União. Para sua implementação, são definidas estratégias que orientam os sistemas de ensino. Entre elas, destaca-se a vinculação do repasse de recursos à existência de normativas sobre escolha de gestores escolares, bem como a ampliação da formação de conselheiros e o fortalecimento de espaços participativos.

Também se enfatiza a importância de organizações representativas, como grêmios estudantis e associações de pais e mestres, que contribuem para o fortalecimento da participação e do protagonismo dos estudantes. Além disso, as estratégias preveem a criação e o fortalecimento de conselhos escolares e municipais de educação, fundamentais para o controle social e a democratização da gestão.

Destaca-se ainda a necessidade de ampliar a autonomia das escolas e promover a participação na elaboração dos Projetos Político-Pedagógicos, reconhecidos como instrumentos centrais da organização escolar. Por fim, a formação de gestores escolares e a adoção de critérios mais objetivos para sua seleção são apontadas como estratégias para qualificar a gestão educacional.

De modo geral, a Meta 19 evidencia a necessidade de uma gestão comprometida com a participação, a autonomia e o diálogo, atribuindo ao gestor escolar papel central na promoção de práticas democráticas e na articulação entre escola e comunidade.

ANÁLISE E SÍNTESE DOS DADOS

A partir da revisão integrativa realizada, foi possível identificar, comparar e interpretar as contribuições de diferentes autores, legislações e políticas públicas sobre a gestão democrática na educação brasileira. O levantamento e sistematização dos dados extraídos da literatura permitiram organizar os principais achados em categorias analíticas, destacando avanços, desafios e lacunas na implementação do modelo democrático nas instituições de ensino.

Observou-se que a legislação brasileira, notadamente a Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, 1996) e o Plano Nacional de Educação (PNE, 2014–2024), estabelece um arcabouço normativo consistente para a gestão democrática, reconhecendo a participação da comunidade escolar como princípio central. No entanto, os estudos analisados apontam que, na prática, a efetivação desse princípio enfrenta obstáculos relacionados à diversidade de interpretações locais, à limitação de recursos, às práticas institucionais hierarquizadas e às influências políticas externas.

A análise da literatura evidencia que a gestão democrática possui uma dimensão normativa robusta, mas que, em muitos casos, a sua operacionalização ainda se dá de forma fragmentada. Isso ocorre, principalmente, em municípios e estados com menor capacidade administrativa e menor investimento em políticas de formação de conselheiros e gestores escolares, o que limita a participação efetiva da comunidade e o funcionamento pleno dos órgãos colegiados.

A participação da comunidade escolar, prevista como elemento estruturante da gestão democrática, foi identificada como um dos pontos mais discutidos na literatura. Autores como Libâneo (2008) e Dourado (2000) enfatizam que a atuação de pais, estudantes, professores e gestores em conselhos escolares, grêmios e associações é fundamental para promover decisões mais inclusivas, transparentes e alinhadas às necessidades locais.

No entanto, a revisão mostra que essa participação é frequentemente condicionada por fatores materiais, institucionais, político-sociais e ideológicos. Por exemplo, a falta de infraestrutura, recursos financeiros e tempo dedicado à formação de

conselheiros compromete a efetividade da participação e pode reduzir os órgãos colegiados a instâncias meramente consultivas ou simbólicas.

Além disso, a análise dos estudos indicou que a autonomia das escolas, prevista na legislação, ainda é limitada em diversos contextos. Barreiras como normas rígidas, centralização de decisões nos sistemas de ensino e interferências políticas externas dificultam que gestores e professores assumam plenamente a corresponsabilidade pelas decisões pedagógicas, administrativas e financeiras.

Um ponto relevante destacado pela literatura refere-se à importância do Projeto Político-Pedagógico (PPP) como instrumento orientador das ações escolares. A revisão mostra que a construção coletiva do PPP, com ampla participação da comunidade, constitui uma prática central da gestão democrática, permitindo o alinhamento das decisões escolares com as demandas educacionais e sociais do entorno.

A categorização dos dados permite identificar três eixos principais: (1) base legal e institucional, envolvendo a Constituição, a LDB e o PNE; (2) participação e corresponsabilidade, considerando o envolvimento de todos os segmentos da comunidade escolar; e (3) desafios e limitações, abrangendo desigualdades regionais, hierarquias rígidas, recursos insuficientes e interferências externas.

A literatura revisada também enfatiza que a implementação da gestão democrática não pode ser compreendida apenas como uma questão formal ou legal. Ela exige processos contínuos de formação de gestores, conselheiros e professores, com estratégias que fortaleçam a participação, o diálogo e a cultura de corresponsabilidade, promovendo uma educação mais inclusiva e socialmente referenciada.

A análise integrativa revelou que a efetivação da gestão democrática envolve, ainda, práticas de mediação de conflitos e de articulação entre diferentes atores da comunidade escolar. Essas práticas fortalecem o trabalho coletivo, incentivam a transparência e contribuem para a construção de decisões fundamentadas em valores democráticos e princípios de justiça social.

Outro achado relevante refere-se à importância da avaliação contínua das práticas escolares. Estudos indicam que mecanismos de monitoramento, como reuniões periódicas, relatórios e análises de indicadores de desempenho, são essenciais para

ajustar estratégias, promover melhorias na gestão e garantir que os princípios democráticos sejam realmente aplicados no cotidiano escolar.

A pesquisa também identificou que a participação da comunidade escolar está diretamente relacionada à criação e manutenção de vínculos afetivos e de corresponsabilidade entre escola, família e sociedade. Essa interação fortalece a legitimidade das decisões e contribui para a construção de uma cultura de cooperação e engajamento social no contexto educacional.

Além disso, políticas públicas, como o Plano Nacional de Educação, desempenham papel estratégico na promoção da gestão democrática. A Meta 19 do PNE, por exemplo, prevê ações concretas voltadas à formação de conselheiros, fortalecimento de órgãos colegiados, estímulo à autonomia escolar e qualificação de gestores, evidenciando o esforço normativo para consolidar práticas democráticas nas escolas públicas.

Por fim, a análise crítica da literatura evidencia que a gestão democrática, embora respaldada legalmente, ainda enfrenta desafios significativos na implementação prática. A consolidação desse modelo depende de um conjunto articulado de fatores: engajamento dos diferentes segmentos da comunidade escolar, políticas públicas de apoio, formação continuada, recursos adequados e estruturas institucionais que favoreçam a participação efetiva. A síntese dos dados reforça a necessidade de aprofundar pesquisas que explorem experiências exitosas e desafios persistentes, contribuindo para o aprimoramento das práticas democráticas na educação brasileira.

Diante de tais constatações foi possível construir a Tabela 1 – Síntese integrativa dos estudos sobre gestão democrática na educação brasileira, no qual são evidenciadas as principais discussões em torno do conceito de gestão democrática no cenário brasileiro.

Tabela 1 – Síntese integrativa dos estudos sobre gestão democrática na educação brasileira

Autor(es) (Ano)	Foco do Estudo	Principais Achados
Silva Júnior (2002, 2022)	Gestão democrática e políticas públicas	Destaca que qualificativos como “democrática” e “participativa” podem mascarar lógicas mercadológicas; enfatiza a importância de gestão pública voltada para direitos coletivos.
Paro (1996, 2000)	Condicionantes da participação	Identifica fatores materiais,

	escolar	institucionais, político-sociais e ideológicos que influenciam a participação; ressalta a importância de instâncias colegiadas como conselhos escolares.
Libâneo (2008)	Participação e corresponsabilidade	Aponta que a participação de professores, estudantes e comunidade fortalece práticas democráticas, promove transparência e aumenta autonomia escolar.
Dourado (2000)	Prática pedagógica e gestão democrática	Destaca a necessidade de envolver diferentes segmentos da comunidade para decisões mais eficazes; reforça a função transformadora da participação.
Adrião e Camargo (2007)	Inserção do princípio da gestão democrática na Constituição	Evidenciam disputas sociais durante a formulação da CF/88; ressaltam que a gestão democrática foi vinculada exclusivamente ao ensino público e depende de regulamentação legal.
Brasil (1988, 1996, 2014)	Marco legal e políticas públicas	Constituição Federal (1988) e LDB (1996) reconhecem e regulamentam a gestão democrática; PNE (2014–2024) estabelece estratégias concretas para implementação da Meta 19.
Nogueira (2012)	Gestão democrática e integração com a comunidade	Ressalta o papel do trabalho coletivo, da articulação com o PPP e da interação com a comunidade para consolidar práticas democráticas.
Araújo e Santos (2011)	Análise crítica da participação escolar	Alertam que a participação pode reproduzir modelos tradicionais se não houver reflexão crítica sobre bases ideológicas e práticas institucionais.
Moura e Silva (2021)	Gestão participativa e relações escolares	Destacam que a socialização de responsabilidades fortalece o ambiente colaborativo e reduz a centralidade da direção, promovendo decisões compartilhadas.
Barroso (2000)	Distinção entre administração e gestão escolar	Diferencia administração escolar (política mais ampla) de gestão (concretização no cotidiano); enfatiza a participação comunitária como central.
Luck (2000)	Influência de modelos empresariais na escola	Identifica a incorporação de lógicas gerenciais nas escolas, mas aponta a necessidade de resgatar participação e democracia no processo

decisório.

Fonte: Próprios autores.

Como se pode observar muitos avanços tem sido possível na construção de uma gestão de natureza democrática e de fortalecimento da vivência coletiva na educação. Contudo, ainda seria possível perceber a existência de inúmeros desafios que precisam ser enfrentados para que a gestão democrática da escola saia do plano legislativo (garantista) e se efetive como uma prática cotidiana e que evidencie o protagonismo de todos os sujeitos no contexto escolar.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise integrativa dos estudos revela que a implementação da gestão democrática na educação brasileira apresenta avanços significativos, sobretudo no reconhecimento legal e na construção de marcos normativos. A Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, lei nº 9.394/1996) estabeleceram a gestão democrática como princípio estruturante do ensino público, promovendo a participação da comunidade escolar em processos decisórios, embora a consolidação prática desse princípio seja desigual, variando de acordo com contextos regionais, culturais e políticos (Silva Júnior, 2022; Paro, 2000).

Historicamente, a introdução da gestão democrática foi marcada por tensões entre diferentes atores sociais: enquanto movimentos civis e educacionais defendiam a participação coletiva e a democratização das escolas, setores privados e instituições confessionais buscavam limitar a aplicação desse princípio ao ensino público, preservando espaços de autonomia privada (Adrião; Camargo, 2007), e essa dualidade permanece relevante para a compreensão das dificuldades atuais na implementação de práticas participativas.

A legislação educacional fornece instrumentos para efetivar a participação da comunidade, principalmente por meio de conselhos escolares, conselhos municipais de educação e fóruns de discussão, cujas atuações são fundamentais para promover transparência, corresponsabilidade e acompanhamento das decisões administrativas e pedagógicas (Brasil, 1996; Libâneo, 2008).

No entanto, a efetividade dessas instâncias depende de fatores materiais, institucionais, político-sociais e ideológicos, pois limitações como hierarquias rígidas, falta de capacitação, interesses conflitantes entre grupos e concepções tradicionais sobre autoridade escolar podem restringir a participação genuína, tornando a gestão democrática um ideal nem sempre plenamente concretizado (Paro, 2000).

Moura e Silva (2021) enfatizam que a participação não deve se limitar a decisões administrativas, mas integrar processos curriculares, metodológicos e avaliativos, e o compartilhamento de responsabilidades entre docentes, gestores e comunidade fortalece o trabalho coletivo e contribui para um ambiente escolar mais colaborativo e inclusivo.

A análise dos dados evidencia que a gestão democrática se articula intimamente com a autonomia escolar, uma vez que a legislação brasileira prevê níveis progressivos de autonomia pedagógica, administrativa e financeira, permitindo que as instituições ajustem práticas e projetos à realidade local (Brasil, 1996).

Contudo, a participação efetiva da comunidade escolar ainda enfrenta desafios, pois em alguns contextos práticas de participação podem reproduzir modelos tradicionais, limitando a corresponsabilidade e a autonomia real dos sujeitos envolvidos (Araújo e Santos, 2011). Além disso, a incorporação de modelos gerenciais oriundos do setor empresarial influencia a gestão escolar, frequentemente privilegiando eficiência e controle em detrimento da participação coletiva (Luck, 2000).

A formação de gestores e conselheiros escolares se mostra central para a consolidação da gestão democrática. A Meta 19 do Plano Nacional de Educação (2014–2024) reforça essa necessidade, propondo estratégias de capacitação e mecanismos objetivos de escolha de dirigentes, promovendo critérios técnicos e participação da comunidade (Brasil, 2014). A articulação entre diferentes atores: gestores, professores, alunos, famílias e parceiros institucionais, é igualmente essencial, pois a interação mediada pelo Projeto Político-Pedagógico contribui para práticas mais inclusivas e para a construção de um ambiente educativo participativo (Nogueira, 2012).

A participação estudantil desempenha papel estratégico na gestão democrática, e a criação de grêmios, associações estudantis e conselhos de classe permite que os alunos se envolvam em decisões sobre currículo, atividades extracurriculares e funcionamento

escolar, promovendo protagonismo juvenil e formação cidadã (Brasil, 2014; Libâneo, 2008). Outro aspecto identificado é a importância da transparência e da comunicação entre escola e comunidade, pois a clareza sobre critérios de escolha de dirigentes, recursos financeiros e decisões pedagógicas fortalece a confiança e a colaboração dos diferentes segmentos da comunidade escolar (Dourado, 2000).

Apesar dos avanços legais e institucionais, a gestão democrática permanece um desafio em termos de implementação efetiva, uma vez que barreiras estruturais, culturais e políticas limitam a participação plena. A consolidação desse modelo exige formação continuada, engajamento comunitário e articulação de políticas públicas, de modo que a legislação, a formação de atores, as instâncias colegiadas e o engajamento comunitário atuem de forma integrada para transformar o ideal democrático em realidade cotidiana nas escolas públicas.

Em síntese, os resultados indicam que a gestão democrática apresenta avanços legais e conceituais significativos, mas sua efetivação depende de práticas que promovam participação real, autonomia e corresponsabilidade, consolidando a escola pública como espaço de diálogo, pluralidade e valorização das diferentes vozes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão democrática no contexto escolar revela-se como uma construção complexa, na medida em que articula duas dimensões que, à primeira vista, parecem seguir caminhos distintos: a gestão, associada à organização, ao planejamento e à eficiência das práticas institucionais, e a democracia, vinculada à participação, ao diálogo e à construção coletiva das decisões. É justamente na intersecção dessas dimensões que emergem os maiores desafios, pois não se trata apenas de administrar a escola com eficiência, mas de fazê-lo de maneira sensível às vozes, experiências e necessidades daqueles que a constituem.

Sob essa perspectiva, a gestão democrática ultrapassa a lógica de uma administração centrada em procedimentos técnicos, assumindo um caráter profundamente relacional e formativo, que requer a criação de espaços de escuta, de partilha e de corresponsabilidade, nos quais gestores, professores, estudantes e famílias

possam participar ativamente da vida escolar. Mais do que garantir o funcionamento da instituição, esse modelo busca fortalecer vínculos, promover a autonomia e cultivar uma cultura de participação que valorize o coletivo sem desconsiderar as singularidades.

Entretanto, esse ideal convive com tensões próprias do cenário contemporâneo, especialmente diante da influência de abordagens gerencialistas na educação. Embora discursos sobre descentralização e autonomia sejam frequentemente mobilizados, nem sempre se traduzem em práticas efetivamente democráticas, e em muitos casos a participação da comunidade acaba sendo limitada à execução de decisões previamente estabelecidas, enquanto a autonomia se restringe à responsabilização por resultados, sem a correspondente ampliação do poder decisório.

Observa-se, nesse contexto, a crescente incorporação de uma lógica empresarial na gestão educacional, na qual o desempenho escolar passa a ser medido predominantemente por indicadores quantitativos, simplificando a complexidade do processo educativo e reduzindo-o a parâmetros produtivistas. Como consequência, a dimensão humana, dialógica e formativa da educação corre o risco de ser secundarizada, e a participação da comunidade perde parte de sua potência transformadora.

Dessa forma, embora a descentralização e a autonomia sejam princípios fundamentais para a efetivação da gestão democrática, sua apropriação por uma lógica gerencial pode esvaziar seus significados mais profundos. O desafio, portanto, reside em resgatar o sentido ético e coletivo desses princípios, reafirmando a escola como um espaço de construção compartilhada, no qual a participação não seja apenas formal, mas efetiva, crítica e comprometida com a formação de sujeitos e com a transformação social. Assim, a gestão democrática configura-se como um processo contínuo de negociação, diálogo e construção de consensos, no qual o envolvimento da comunidade escolar se torna elemento central para a consolidação de práticas pedagógicas e administrativas alinhadas aos princípios da inclusão, da equidade e da cidadania.

A análise realizada evidencia que a gestão democrática não se restringe à implementação de dispositivos legais, mas demanda o desenvolvimento de práticas institucionais que integrem todos os segmentos da comunidade escolar, promovendo corresponsabilidade e participação efetiva. A literatura mostra que o sucesso dessa

gestão está diretamente relacionado à capacidade das escolas de criar ambientes colaborativos, nos quais as decisões são compartilhadas, e as relações entre gestores, docentes, estudantes e famílias são pautadas pelo diálogo e pela valorização das diferentes perspectivas. Essa abordagem contribui para a formação de uma escola mais justa, plural e sensível às necessidades de seus sujeitos, fortalecendo o processo educativo como espaço de transformação social.

Outro aspecto relevante diz respeito à importância da formação contínua de gestores e conselheiros escolares, que devem ser capacitados não apenas em termos técnicos, mas também em competências relacionadas à mediação de conflitos, à promoção de práticas participativas e à construção de projetos pedagógicos que contemplem a diversidade e a complexidade da realidade escolar. A atuação desses sujeitos é estratégica para a implementação de práticas democráticas consistentes, capazes de assegurar que a participação não se restrinja a formalidades, mas seja instrumento efetivo de gestão e de transformação educativa.

O fortalecimento dos conselhos escolares e de outras instâncias colegiadas se apresenta como mecanismo essencial para a efetivação da gestão democrática. Esses órgãos permitem a interlocução entre diferentes segmentos da comunidade, promovem transparência na utilização de recursos e favorecem a construção de decisões mais legítimas e socialmente referenciadas. A consolidação dessas práticas demanda, porém, acompanhamento contínuo, avaliação crítica das estratégias adotadas e estímulo à participação consciente de todos os envolvidos, evitando que tais espaços se tornem meramente burocráticos ou simbólicos.

A articulação entre autonomia escolar e participação comunitária também se destaca como ponto central para a efetivação da gestão democrática. A autonomia, quando compreendida de forma ampla, não implica apenas liberdade administrativa ou financeira, mas envolve responsabilidade compartilhada, tomada de decisões fundamentadas em valores coletivos e adaptação de práticas às realidades locais. Nesse sentido, a gestão democrática depende de um equilíbrio entre liberdade institucional e corresponsabilidade, garantindo que a autonomia seja exercida de forma ética e socialmente orientada.

Além disso, a análise evidencia que a gestão democrática favorece a construção de vínculos entre escola e comunidade, promovendo maior comprometimento com os processos educativos e fortalecendo a legitimidade das decisões tomadas. A presença ativa de pais, estudantes e demais atores sociais não apenas contribui para a tomada de decisões mais contextualizadas, mas também reforça a dimensão ética e cidadã da educação, transformando a escola em espaço de aprendizagem para além da sala de aula, onde a participação coletiva se torna prática formativa e política.

O estudo também aponta que desafios históricos, como desigualdades socioeconômicas, burocratização excessiva e práticas autoritárias, ainda impactam a implementação da gestão democrática. Superar esses obstáculos exige estratégias que integrem capacitação, políticas públicas consistentes e sensibilização dos diferentes atores escolares para a importância da participação efetiva. Dessa forma, a gestão democrática não é apenas um conjunto de dispositivos legais, mas um processo contínuo de construção de práticas e valores que consolidem a escola como espaço de cidadania.

Ainda, a análise mostra que a incorporação de tecnologias e instrumentos de gestão pode potencializar a participação, desde que utilizados de forma crítica e reflexiva. Ferramentas de acompanhamento pedagógico, sistemas de informação e canais de comunicação com a comunidade têm o potencial de ampliar a transparência, monitorar resultados e facilitar o engajamento coletivo, mas não podem substituir o diálogo presencial e a construção de consensos que caracterizam a gestão democrática.

A literatura revisada indica, ainda, que a gestão democrática contribui para o fortalecimento da formação cidadã, ao envolver diferentes atores em processos de decisão e planejamento. Esse engajamento desenvolve competências de liderança, empatia, responsabilidade e senso crítico, fortalecendo o protagonismo de estudantes, professores e famílias, e reforçando o caráter transformador da escola como espaço de vivência democrática.

Observa-se, portanto, que a consolidação da gestão democrática depende de uma articulação integrada entre legislação, práticas institucionais e participação social. A efetivação desse modelo requer que os princípios legais não permaneçam apenas em

documentos, mas se traduzam em ações concretas que promovam autonomia, corresponsabilidade e participação ativa, garantindo que a escola se torne um ambiente plural e democrático.

Por fim, os resultados indicam que a gestão democrática representa uma oportunidade de transformação da educação pública, permitindo que as decisões escolares sejam tomadas de maneira coletiva, ética e socialmente responsável. Seu sucesso está diretamente relacionado à capacidade das instituições de criar espaços participativos, fortalecer vínculos entre escola e comunidade e valorizar a diversidade de vozes presentes no processo educativo.

Em síntese, a gestão democrática na educação brasileira consolida-se como princípio normativo e prática institucional que exige contínua reflexão, articulação de políticas públicas, formação de gestores e engajamento comunitário. Trata-se de um processo dinâmico, que demanda sensibilidade, ética e compromisso com a construção de uma escola mais justa, inclusiva e cidadã, na qual a participação coletiva seja efetiva e transformadora.

REFERÊNCIAS

- ALGARTE, R.A. **Produção de pesquisas em administração da educação no Brasil:** relatório final. Brasília: ANPAE, 1998. (Estudos e Pesquisas, n. 3).
- ADRIÃO, T.; CAMARGO, R. B. A gestão democrática na Constituição Federal de 1988. In: OLIVEIRA, R. P.; ADRIÃO, T. (org.). *Gestão, financiamento e direito à educação: análise da LDB e da Constituição Federal*. São Paulo: Xamã, 2007.
- ARAUJO, Maria Auxiliadora Maués de Lima. SANTOS, Terezinha Fátima Andrade Monteiro dos. **Elementos do gerencialismo na educação:** a gestão escolar premiada no estado do Pará
- ARROYO, Miguel Gonzalez; CALDART, Roseli Salette; MOLINA, Mônica Castagna. **Por uma educação do campo**. Petrópolis: Vozes, 2004
- BORDIGNON, G.; GRACINDO, R.V. **Gestão da educação:** o município e a escola. In: FERREIRA, N.S.C.; AGUIAR, M.A.S. (Org.). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez, 2000. p. 147-176.
- BRASIL. **Declaração de Salamanca e linha de ação sobre necessidades educativas especiais**. Brasília: UNESCO, 1994.
- BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal/ Secretaria Especial de Editoração e Publicações, 1988.

VIANA, D.G.; SOUZA, I.G.; SOUZA, I.G.; PINTO, F.C. Participação e autonomia na escola pública brasileira: um estudo integrativo sobre gestão democrática. *Revista Nexus Interdisciplinar*, Natal/RN, v. 1, n. 2, p. 316-337, abr./jun., 2026.



BRASIL, MEC. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Nº 9394, de 20 de dezembro de 1996.

BRASIL. Lei n. 13.005, de 25 de junho de 2014. **Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências**. Brasília, DF: Presidência da República, 2014. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm. Acesso em: 17 jan. 2023.

CURY, C.R.J. “**Gestão democrática**” da educação: exigências e desafios. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, São Bernardo do Campo, v. 18, n. 2, p. 163-174, jul./dez. 2002.

CURY, C. R. J. Gestão democrática da educação: experiências e desafios. *Revista brasileira de política e gestão da educação*, São Bernardo do Campo, v. 18, n. 2, p. 163-174, jul./dez. 2002. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/25486>. Acesso em: 10 ago. 2023.

DOURADO, L. F. (2012). **Gestão da educação escolar**. 4. ed. Cuiabá, MS: UFMT-Rede e-Tec Brasil.

DOURADO, L. F. **A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil** In: FERREIRA, M. S. C (org.). *Gestão democrática da educação: atuais tendências e novos desafios*. São Paulo: Cortez, 1998.

LIBANEO, José Carlos. Democratização da escola pública – **A pedagogia crítico-social dos conteúdos** - São Paulo: Edições Loyola, 2014 28ª Edição.

JULIAN, A.M. **Gerir ou Administrar?** 3ª Ed. Porto Alegre. Pasquin, 2010).

LIBÂNIO, J. C. (2018). **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6ª ed. São Paulo, SP: Hércules Editora.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. – Curitiba: Editora Positivo, 2009. Disponível em: <http://files.diretortecniconpe.webnode.com/2000000675f5ce614de/dimensoes-gestao-escolar.pdf>. Acesso em: 26 nov. 2024

PARO, Vitor Henrique; **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo, Ática, 3 ed, 2000.

PARO, V.H. **Administração escolar: introdução crítica**. 7. ed. São Paulo: Cortez, 1996.

PADILHA, Paulo Roberto. **Planejamento dialógico: como construir o projeto político-pedagógico da escola**- São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2001- (Guia da escola cidadã; v.7).

ROCHA, Any Dutra Coelho da. **Conselho de Classe: burocratização ou participação**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1984.

SANT’ANNA, Ilza Martijns. **Por que avaliar?: Como avaliar?: critérios e instrumentos/ Ilza Martins Sant’Anna**. – Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

SILVA JÚNIOR, C.A. O espaço da administração no tempo da gestão. In: MACHADO, L.M.; FERREIRA, N.S.C. (Org.). **Política e gestão da educação: dois olhares**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. p. 199-211.

VIANA, D.G.; SOUZA, I.G.; SOUZA, I.G.; PINTO, F.C. Participação e autonomia na escola pública brasileira: um estudo integrativo sobre gestão democrática. *Revista Nexus Interdisciplinar*, Natal/RN, v. 1, n. 2, p. 316-337, abr./jun., 2026.



SILVA, Alex Vieira da. SANTOS, Vinícius André da silva. **O grêmio estudantil e a gestão democrática:** um estudo de caso no município de Messias-Alagoas. Jornada de Políticas Educacionais. Volume 13. Número 16. 16 de Maio de 2019.

Submissão: novembro de 2025. Aceite: dezembro de 2025. Publicação: abril de 2026

VIANA, D.G.; SOUZA, I.G.; SOUZA, I.G.; PINTO, F.C. Participação e autonomia na escola pública brasileira: um estudo integrativo sobre gestão democrática. **Revista Nexus Interdisciplinar**, Natal/RN, v. 1, n. 2, p. 316-337, abr./jun., 2026.

