



## A RELAÇÃO ENTRE GESTÃO DEMOCRÁTICA E PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO NAS ESCOLAS PÚBLICAS BRASILEIRAS

 <https://doi.org/10.56238/levv15n43-061>

**Data de submissão:** 18/11/2024

**Data de publicação:** 18/12/2024

**Claudienne da Cruz Ferreira**  
E-mail: ferreira.claudienne3@gmail.com

**Evanleide de Fátima Almeida Gusmão**  
E-mail: eva\_leide\_02@hotmail.com

**Luiz Cláudio Azevedo Gomes**  
E-mail: luiz.azevedo2010@gmail.com

**Francinilde Lima Rodrigues**  
E-mail: franvita4@gmail.com

**Moacir Carlos Rodrigues Nunes**  
E-mail: moacirboy1@gmail.com

**Jaglaisse Santos Figueiredo**  
E-mail: jaglaisse@hotmail.com

**Antonio Marcos Medeiros Dias**  
E-mail: markussdiass@gmail.com

**Sandra Silva dos Santos**  
E-mail: sandras.santos@outlook.com.br

**Luciene Rosa Azevedo Soares Castro**  
E-mail: familiacastro823@gmail.com

### RESUMO

A gestão democrática é um dos pilares fundamentais da educação pública no Brasil, sendo o projeto político-pedagógico (PPP) o documento responsável por definir a identidade da escola. Este estudo tem como objetivo demonstrar a relevância da gestão democrática para a elaboração e implementação do PPP nas escolas públicas brasileiras, destacando sua influência na prática cotidiana escolar. Para tanto, o trabalho realiza uma revisão bibliográfica sobre a relação entre gestão democrática e a construção e aplicação do PPP, enfatizando a importância de um espaço de autonomia escolar. As análises evidenciam que a gestão democrática e o PPP se complementam, contribuindo para a efetivação de uma gestão escolar mais participativa e inclusiva.

**Palavras-chave:** Gestão Democrática. Educação Pública. Escola. Projeto Político-Pedagógico (PPP). Autonomia.

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão democrática tem sido um princípio central na organização das escolas públicas brasileiras, refletindo a busca por uma educação mais participativa e inclusiva. Nesse contexto, o Projeto Político-Pedagógico (PPP) emerge como um instrumento estratégico, pois não só delimita a identidade da escola como também expressa as diretrizes pedagógicas e os valores que norteiam a sua prática educativa. Assim, a presente pesquisa se propõe a analisar a relação entre a gestão democrática e a construção do PPP nas escolas públicas brasileiras, investigando como esses dois elementos interagem e contribuem para uma educação de qualidade e para a efetivação de uma gestão escolar participativa.

A problemática que orienta este trabalho reside na seguinte questão: de que maneira a gestão democrática influencia a elaboração e a implementação do PPP nas escolas públicas, promovendo um ambiente de participação coletiva e autonomia? Partimos da hipótese de que, sem a efetiva participação de todos os segmentos da comunidade escolar — incluindo gestores, professores, alunos, pais e membros da comunidade externa —, o PPP corre o risco de se tornar um documento meramente formal, dissociado da prática pedagógica e da realidade da escola.

O objetivo geral desta pesquisa é, portanto, demonstrar a importância da gestão democrática para a elaboração e a aplicação do PPP nas escolas públicas brasileiras. Mais especificamente, buscamos explorar como a gestão participativa pode fortalecer a construção do PPP e, ao mesmo tempo, como esse documento pode servir como uma ferramenta para promover a autonomia e a colaboração na escola. A abordagem metodológica adotada é qualitativa, com base em uma revisão bibliográfica abrangente das principais discussões teóricas que tratam da gestão democrática e do PPP no contexto educacional.

A relevância desta pesquisa se justifica pela necessidade de aprofundar a compreensão sobre o papel da gestão democrática no contexto escolar brasileiro. As mudanças sociais e educacionais das últimas décadas impuseram novas exigências à escola, que já não pode ser vista apenas como um espaço de transmissão de conteúdo.

Hoje, a escola deve assumir um papel mais amplo na formação integral dos estudantes, respondendo a demandas que vão além do currículo formal, como as questões econômicas, tecnológicas e identitárias. Nesse sentido, uma gestão escolar democrática se faz necessária para garantir que a escola esteja preparada para enfrentar esses desafios e para promover a formação de cidadãos conscientes e ativos.

Ademais, as escolas públicas brasileiras muitas vezes enfrentam dificuldades na efetivação de uma gestão verdadeiramente participativa. Ainda que o gestor escolar, tradicionalmente visto como uma figura centralizadora, tenha gradualmente sido instado a adotar uma postura mais horizontal e dialogada, a prática da gestão democrática ainda encontra resistências e limitações na realidade

cotidiana das escolas. A construção e a aplicação do PPP, por sua vez, dependem diretamente da criação de espaços de diálogo e da participação ativa de todos os envolvidos no processo educativo. Um PPP que não reflete as necessidades, os valores e as expectativas da comunidade escolar dificilmente cumprirão seu papel transformador.

Portanto, ao investigar a relação entre a gestão democrática e o PPP, esta pesquisa visa contribuir para as discussões sobre como a escola pública pode se organizar de maneira mais inclusiva e participativa. A gestão democrática e o PPP, quando articulados, podem criar um ambiente escolar mais autônomo e comprometido com a formação cidadã, favorecendo o desenvolvimento de uma educação de qualidade. A análise das relações entre esses dois elementos permitirá identificar os principais desafios e possibilidades para a construção de uma gestão escolar que não só respeite, mas também valorize a participação coletiva e a autonomia dos sujeitos envolvidos.

Assim, a principal contribuição desta pesquisa reside na promoção de uma reflexão crítica sobre os processos de construção e aplicação do PPP nas escolas públicas brasileiras, enfatizando a importância da gestão democrática para a realização desse documento. Ao reforçar a necessidade de práticas gestoras que incluam todos os atores da comunidade escolar, esperamos fomentar debates que possam subsidiar futuras políticas públicas e práticas educativas mais inclusivas e participativas.

## 2 O PAPEL DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO PROCESSO EDUCACIONAL

Iniciamos este primeiro tópico com a seguinte indagação: o que é uma gestão democrática? A gestão democrática nas escolas consiste na criação de um espaço em que todos os membros da comunidade escolar – gestores, professores, alunos, pais e outros atores – possam participar de forma ativa e igualitária nas decisões, favorecendo o desenvolvimento crítico e a superação de práticas de exclusão, desigualdade e dominação.

Nesse contexto, a gestão democrática é vista como uma condição essencial para a construção de um Projeto Político-Pedagógico (PPP) que reflete as necessidades e expectativas reais da comunidade escolar.

Segundo Paro (2002), ainda não existe uma verdadeira gestão democrática nas escolas brasileiras, sendo estas muitas vezes inseridas em uma estrutura estatal que, por estar alicerçada em um modelo capitalista, acaba por reproduzir um sistema hierárquico e excluente.

Infelizmente essa escola é reprodutrora de ideologias dominantes e negadora dos valores dominados e, em certo sentido, legitimadora da injustiça social, na medida em que recoloca as pessoas nos lugares reservados pelas relações que se dão no âmbito da estrutura econômica. (Paro, 2012, p. 10).

Para o autor supracitado, apenas com a efetiva participação de todos os sujeitos envolvidos no processo educacional será possível avançar na qualidade do ensino público, superando as deficiências

econômicas, políticas e sociais que afetam as escolas. Assim, a união entre os diversos segmentos da comunidade escolar é imprescindível para a transformação da realidade educacional.

Em seus estudos mais recentes, Paro (2017) amplia essa análise ao afirmar que, para compreender a gestão democrática, é preciso, antes, compreender o papel social da escola. A escola, muitas vezes, é vista como uma instituição com o potencial de transformar a sociedade, mas sem uma avaliação crítica sobre se ela realmente cumpre essa função.

De acordo com Paro, há uma diferença substancial entre desenvolver uma consciência crítica nos alunos e apenas apresentar ideologias que reforçam a condição subalterna de determinados grupos sociais. A escola, portanto, acaba muitas vezes por legitimar as injustiças sociais, ao reproduzir as relações de poder e as desigualdades presentes na estrutura econômica.

A proposta de Paro (2017) para a superação dessas limitações passa pela percepção da escola como um espaço transformador, capaz de promover mudanças sociais. Para que isso aconteça, a escola precisa conquistar autonomia, especialmente em relação à sua gestão e aos fatores externos que a controlam, como o Estado.

Um dos principais obstáculos à efetivação dessa autonomia, segundo o autor, é a figura do diretor escolar, que, muitas vezes, exerce uma autoridade centralizadora e reforça uma estrutura hierárquica. Na prática, essa centralização impede que a escola exerça uma gestão verdadeiramente democrática e participativa, pois limita o envolvimento dos demais atores da comunidade escolar.

Essa falta de autonomia por parte do diretor escolar reflete a própria falta de autonomia da escola como um todo. Quando a escola não possui autonomia, ela se torna impotente para implementar práticas pedagógicas transformadoras, o que acaba por privar os trabalhadores e suas famílias de uma educação capaz de promover a consciência crítica e a emancipação social. Conferir autonomia à escola significa, portanto, conferir poder e condições materiais para que ela possa cumprir sua função educativa de forma alinhada aos interesses das classes populares (Paro, 2002).

Nesse sentido, Paro (2017) argumenta que a superação dos desafios enfrentados pela escola pública só será possível com a implementação de uma gestão democrática, na qual o diretor compartilhe suas responsabilidades com outros membros da comunidade escolar, incluindo professores, alunos, pais e funcionários. A participação coletiva e a busca por objetivos comuns – como a melhoria da qualidade do ensino e a reivindicação de melhores condições junto ao Estado – são fundamentais para que a escola cumpra seu papel transformador.

Boschetti et al. (2016) também abordam a gestão escolar democrática, enfatizando a importância da descentralização administrativa e pedagógica. Segundo os autores, quando a gestão democrática é implementada de forma adequada, promove a autonomia da escola, transformando-a em um espaço de participação ativa e construção coletiva. Isso ocorre porque a gestão participativa

envolve todos os atores da comunidade escolar no processo de ensino-aprendizagem, fortalecendo as relações interpessoais e promovendo a autoavaliação e o desempenho institucional.

A descentralização, de acordo com Boschetti et al. (2016), é essencial para enfrentar os problemas estruturais que afetam a educação pública no Brasil, como a evasão escolar, a repetência e o abandono. Esses problemas, muitas vezes, estão relacionados à falta de autonomia da escola, que se vê presa a uma estrutura burocrática e ineficiente. A solução, segundo os autores, reside na ampliação da gestão democrática, que permite à escola assumir um papel mais ativo na resolução desses problemas e na busca por melhorias.

Outro aspecto central na análise de Boschetti et al. (2016) é a função social da escola. Os autores defendem que a escola deve ser um espaço de transformação social, o que só será possível se houver uma gestão democrática que esteja conectada com a realidade dos alunos e da comunidade em que a escola está inserida. Isso significa que a gestão escolar deve ser capaz de integrar a escola à comunidade, promovendo uma participação ativa de todos os envolvidos no processo educativo.

### **3 DESAFIOS E AVANÇOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Vieira e Vidal (2015) destacam que a gestão democrática nas escolas brasileiras está prevista desde a Constituição Federal de 1988, que estabeleceu esse modelo como princípio norteador da educação pública. Posteriormente, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), de 1996, reforçou a importância da gestão democrática, estabelecendo a participação de profissionais da educação na elaboração do PPP e a inclusão de outros segmentos da comunidade escolar.

No entanto, os autores apontam que, apesar dos avanços legislativos, ainda existem muitos desafios para a implementação de uma gestão verdadeiramente democrática. Um dos principais problemas identificados por Vieira e Vidal (2015) é a forma de seleção dos diretores escolares, que, em muitos casos, ocorre por indicação política, o que contraria os princípios de transparência e participação democrática.

Outro desafio importante é a tensão entre as demandas administrativas e pedagógicas da gestão escolar. Em muitos casos, as preocupações administrativas acabam sobrepondo-se às pedagógicas, o que compromete a qualidade do ensino. Para que a gestão escolar cumpra seu papel pedagógico e promova uma educação de qualidade, é fundamental que a gestão democrática seja fortalecida, com a participação ativa de toda a comunidade escolar.

### **4 A CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO E SUA RELAÇÃO COM A GESTÃO DEMOCRÁTICA**

O Projeto Político-Pedagógico é um instrumento central para a gestão democrática, pois expressa a identidade da escola e orienta suas práticas pedagógicas. Segundo Veiga (1991), o PPP deve

ser construído coletivamente, com a participação de todos os segmentos da comunidade escolar, e deve estar fundamentado em princípios como a autonomia, a igualdade e a valorização dos profissionais da educação.

A elaboração do PPP é um processo dinâmico que envolve o diagnóstico da realidade escolar, a definição de objetivos e metas e a implementação de práticas que promovam a melhoria da qualidade do ensino. Para que o PPP seja eficaz, ele deve ser constantemente revisado e adaptado às necessidades da escola e da comunidade.

Vieira e Vidal (2015) discutem se a gestão escolar prioriza mais as questões administrativas ou as práticas pedagógicas, ressaltando o impacto do envolvimento da direção na aprendizagem dos alunos. A pesquisa aponta que a gestão escolar tende a colocar as preocupações administrativas acima das pedagógicas.

A gestão escolar deve ser uma prática coletiva, que envolve engajamento e desenvolvimento profissional, como afirmado por Sacristán (1999):

A Gestão Escolar constitui uma dimensão da instituição cuja prática põe em evidência o engajamento de intenções reguladoras e o exercício do controle por parte da administração educacional, as necessidades sentidas pelos professores de enfrentar seu próprio desenvolvimento profissional no âmbito mais imediato mais imediato do seu desempenho e as legítimas demandas do cidadão de terem interlocutor próprio, que lhes dê razão e garantia de qualidade na prestação coletiva deste serviço educativo (Sacristán, 1999, p. 15)

Ele destaca que a gestão envolve tanto o controle por parte da administração educacional quanto as necessidades dos professores em se desenvolverem profissionalmente e as demandas da sociedade por uma educação de qualidade.

Sena (2014) acrescenta que uma gestão de qualidade não se restringe à figura do diretor, mas se constrói com uma equipe gestora qualificada e coesa. Essa equipe deve ser formada por pessoas com o mesmo propósito educacional, contribuindo com seus conhecimentos e habilidades para o sucesso da escola.

A gestão democrática do ensino público envolve a participação ativa da comunidade escolar e local, nas reuniões e conselhos, promovendo um espaço de colaboração mútua. Outro aspecto importante é a participação dos profissionais da escola na elaboração do projeto político-pedagógico (PPP), como previsto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB). Os sistemas de ensino assegurarão as Unidades Escolares públicas de Educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeiras observadas as normas gerais do direito financeiro público (BRASIL, 1996).

A LDB assegura autonomia pedagógica, administrativa e financeira para as escolas, o que possibilita a construção de sua identidade e de um PPP adequado às suas necessidades específicas.

O PPP é um documento que articula a ação política e pedagógica da escola, por meio da participação democrática de todos os envolvidos, conforme descrito por Veiga (1991). Os princípios

que devem nortear o PPP incluem a gestão democrática, qualidade, autonomia, igualdade e valorização do magistério.

A parceria entre família e escola é fundamental e deve ser construída de forma planejada, promovendo a aproximação entre ambas as instâncias. Marques e Nunes (2012) defendem que essa parceria contribui para a criação de um ambiente educativo mais reflexivo e colaborativo.

O PPP tem como objetivo principal a democratização do ensino, promovendo a participação de todos no processo de planejamento e buscando melhorias na qualidade do ensino e nas práticas administrativas-pedagógicas. Além disso, valoriza a realização de atividades culturais e a formação cidadã dos alunos, reforçando os princípios de autonomia, liberdade e participação democrática.

Lima (2010) observa que o PPP deve integrar a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) com os aspectos de diversidade, abordando temas como cultura, meio ambiente, saúde e tecnologia, dentro das áreas de conhecimento. A interdisciplinaridade e a flexibilidade curricular são elementos essenciais do PPP, que deve refletir as realidades locais e regionais.

Por fim, o PPP deve ser visto como uma ferramenta de melhoria contínua, ajudando a reduzir a fragmentação das atividades pedagógicas e a descentralizar a gestão administrativa. Gadotti (1994) afirma que projetar o futuro da escola requer uma análise consciente do presente, integrando o diagnóstico da realidade escolar com a projeção de seus valores, metas e identidade.

A construção e aplicação do PPP exigem uma consciência histórica dos envolvidos, que devem conhecer o passado da escola e sua comunidade, avaliar sua situação atual, planejar coletivamente os objetivos e metas a serem alcançados. O PPP deve estar presente no cotidiano escolar, orientando a prática pedagógica e guiando a escola rumo à realização de seus objetivos.

## 5 CONCLUSÃO

A gestão democrática é fundamental para a construção e efetivação do Projeto Político-Pedagógico (PPP) nas instituições escolares. O PPP, enquanto documento que define a identidade da escola, só pode cumprir plenamente sua função se houver a participação ativa e colaborativa de todos os segmentos da comunidade escolar.

A democracia na gestão escolar não é apenas um princípio formal, mas uma prática que deve estar presente em todos os processos decisórios, desde a concepção até a implementação do PPP. Essa participação é essencial para garantir que o PPP seja não apenas um documento estático, mas uma ferramenta viva que refletira as necessidades, aspirações e realidades da comunidade escolar.

A implementação do PPP deve ser um esforço coletivo, com os gestores, professores, alunos e pais trabalhando juntos para transformar as diretrizes teóricas em ações práticas que moldem o cotidiano escolar. Para que o PPP tenha impacto real na formação dos estudantes e na qualidade do ensino, ele deve ser compreendido e aplicado por todos, em um exercício contínuo de reflexão e



reavaliação. A gestão democrática permite que todos os envolvidos se sintam parte integrante do processo, contribuindo para um ambiente escolar mais inclusivo, participativo e eficiente.

Além disso, o PPP deve servir como um guia estratégico que oriente a prática pedagógica e administrativa, fortalecendo a autonomia da escola e possibilitando a construção de sua identidade particular. Quando utilizado de forma efetiva, ele não apenas organiza as ações da escola, mas também fomenta uma cultura de participação e corresponsabilidade, preparando os estudantes para atuarem como cidadãos críticos e ativos na sociedade.

Portanto, a gestão democrática e o PPP estão intrinsecamente ligados. A primeira garante que as vozes da comunidade escolar sejam ouvidas e respeitadas, enquanto o segundo consolida essa participação em um documento que norteia as ações educativas e administrativas. Somente através da sinergia entre gestão democrática e a elaboração e aplicação do PPP, é possível promover uma educação de qualidade, que seja inclusiva, emancipadora e atenta às necessidades reais da escola e da comunidade onde ela se insere.



## REFERÊNCIAS

BOSCHETTI, Vania Regina; DA MOTA, Assislene Barros; DE FREITAS ABREU, Dayse Lúcide. Gestão escolar democrática: desafios e perspectivas. *Regae-Revista de Gestão e Avaliação Educacional*, v. 5, n. 10, p. 103-111, 2016.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, v. 134, n. 248, 23 dez. 1996. Seção 1, p. 27834-27841.

GODOTTI, Moacir. Pressupostos do projeto político-pedagógico. *Conferência Nacional de Educação para Todos. Anais*, v. 1. Brasília: MEC, 1994.

MARQUES, Bruna Roberta Feleol; NUNES, Marcia Miranda. Escola e família: o sucesso na educação do aluno. In: COLARES, Maria Lília I. S.; XIMENES-ROCHA, Solange Helena (Org.) *Gestão Educacional: práticas flexíveis e proposições para as escolas públicas*. Belém: GTR, 2012.

PARO, Vitor Henrique. *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Ática, 3 ed. 2002.

PARO, Vitor Henrique. *Gestão democrática da escola pública*. Cortez Editora, 2017.

SACRISTÁN, J. Gimeno; GOMES, A.I. Péres. A avaliação no ensino. In: \_\_\_\_\_. *Compreender e transformar o ensino*. Trad. Ernani da Fonseca Rosa. 4 ed. Porto Alegre: Artmed, 1999.

SENA, Crystiane Meneses de. *O gestor Escolar como Articulador dos Processos de Ensino e Aprendizagem*. 2014.

VEIGA, I. P. A. Escola, currículo e ensino. In: VEIGA, I. P. A.; CARDOSO, M. H. (Orgs.). *Escola Fundamental: currículo e ensino*. Campinas, SP: Papirus, 1991.

VIEIRA, Sofia Lerche; VIDAL, Eloisa Maia. Gestão democrática da escola no Brasil: desafios à implementação de um novo modelo. *Revista Iberoamericana de educación*, v. 67, n. 1, p. 19-38, 2015.