



## A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA: DESAFIOS E PERSPECTIVAS

## DEMOCRATIC MANAGEMENT IN PUBLIC SCHOOLS: CHALLENGES AND PERSPECTIVES

## GESTIÓN DEMOCRÁTICA EN LAS ESCUELAS PÚBLICAS: RETOS Y PERSPECTIVAS

 <https://doi.org/10.56238/levv16n51-014>

**Data de submissão:** 05/07/2025

**Data de publicação:** 05/08/2025

**Cacilda Inacio da Silva**

Doutoranda em Educação

Instituição: Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS)

E-mail: cacilda.inacio@ufms.br

**Maria Cleonice Santos de Melo Penha**

Mestranda em Ciências da Educação

Instituição: World University Ecumenical

E-mail: maria.penha@prof.edu.natal.rn.gov.br

**Vânia da Silva Mendes Narciso**

Mestranda em Tecnologias Emergentes em Educação

Instituição: MUST University

E-mail: vaniamendesnarciso18@gmail.com

**Keila Regina Moraes da Silva Souza**

Mestranda em Tecnologias Emergentes em Educação

Instituição: MUST University

E-mail: rhagly@hotmail.com

**Anick Danielle Bezerra da Silva**

Mestranda em Ciências da Educação

Instituição: Facultad Interamericana de Ciencias Sociales (FICS)

E-mail: anicksilva1974@gmail.com

### RESUMO

Este artigo teve como objetivo analisar os desafios e as perspectivas da gestão democrática na escola pública brasileira, com base na produção científica recente. A pesquisa teve como temática central a efetivação da participação da comunidade escolar nos processos decisórios e a construção de práticas coletivas fundamentadas nos princípios democráticos. Por meio de uma pesquisa bibliográfica, foram examinados artigos publicados entre 2023 e 2025, selecionados a partir de critérios de relevância temática e qualidade editorial. A análise demonstrou que os instrumentos normativos de gestão participativa, como conselhos escolares e o projeto político-pedagógico, têm sido frequentemente utilizados de forma protocolar, esvaziando sua função deliberativa. Verificou-se, ainda, que a atuação



dos profissionais da educação é condicionada por limitações institucionais e ausência de formação política continuada, o que compromete a estruturação de uma cultura democrática. Por fim, constatou-se que as tecnologias digitais, embora apresentem potencial para ampliar a transparência e a autonomia escolar, ainda são subutilizadas ou apropriadas por lógicas de controle e padronização. Conclui-se que a gestão democrática exige uma articulação entre estrutura normativa, formação crítica dos sujeitos escolares e intencionalidade política, sendo necessário aprofundar investigações sobre práticas participativas reais no cotidiano educacional.

**Palavras-chave:** Participação Escolar. Cultura Democrática. Conselho Escolar. Projeto Político-Pedagógico. Transparência.

## ABSTRACT

This article aimed to analyze the challenges and prospects for democratic management in Brazilian public schools, based on recent scientific literature. The research focused on the effective participation of the school community in decision-making processes and the development of collective practices based on democratic principles. Through bibliographic research, articles published between 2023 and 2025 were examined, selected based on criteria of thematic relevance and editorial quality. The analysis demonstrated that normative instruments of participatory management, such as school councils and the political-pedagogical project, have often been used in a formal manner, depriving them of their deliberative function. It was also found that the work of education professionals is conditioned by institutional limitations and a lack of ongoing political training, which compromises the development of a democratic culture. Finally, it was found that digital technologies, although they have the potential to increase transparency and school autonomy, are still underutilized or misused for logics of control and standardization. It is concluded that democratic management requires an articulation between normative structure, critical formation of school subjects and political intentionality, making it necessary to deepen investigations into real participatory practices in everyday educational life.

**Keywords:** School Participation. Democratic Culture. School Council. Political-Pedagogical Project. Transparency.

## RESUMEN

Este artículo tuvo como objetivo analizar los desafíos y las perspectivas de la gestión democrática en las escuelas públicas brasileñas, con base en la literatura científica reciente. La investigación se centró en la participación efectiva de la comunidad escolar en los procesos de toma de decisiones y el desarrollo de prácticas colectivas basadas en principios democráticos. Mediante una investigación bibliográfica, se examinaron artículos publicados entre 2023 y 2025, seleccionados con base en criterios de relevancia temática y calidad editorial. El análisis demostró que los instrumentos normativos de la gestión participativa, como los consejos escolares y el proyecto político-pedagógico, a menudo se han utilizado de manera formal, privándolos de su función deliberativa. También se encontró que el trabajo de los profesionales de la educación está condicionado por limitaciones institucionales y una falta de formación política continua, lo que compromete el desarrollo de una cultura democrática. Finalmente, se encontró que las tecnologías digitales, si bien tienen el potencial de aumentar la transparencia y la autonomía escolar, aún se subutilizan o se utilizan incorrectamente para lógicas de control y estandarización. Se concluye que la gestión democrática requiere una articulación entre estructura normativa, formación crítica de sujetos escolares e intencionalidad política, siendo necesario profundizar investigaciones sobre prácticas participativas reales en la vida educativa cotidiana.

**Palabras clave:** Participación Escolar. Cultura Democrática. Consejo Escolar. Proyecto Político-Pedagógico. Transparencia.



## 1 INTRODUÇÃO

A estruturação da gestão democrática como diretriz da organização da escola pública no Brasil teve impulso a partir da promulgação da Constituição Federal de 1988, cujo artigo 206, inciso VI, institui a gestão democrática do ensino público como um dos princípios do sistema educacional. Esse princípio foi reforçado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996), que, em seu artigo 14, estabelece a participação dos profissionais da educação e da comunidade escolar como requisito para a construção de processos de gestão autônoma e participativa. No entanto, conforme observa o Ministério da Educação (BRASIL, 2013), a concretização da gestão democrática tem enfrentado obstáculos relacionados a estruturas hierarquizadas, rotinas burocráticas e práticas político-institucionais que dificultam a responsabilização efetiva dos sujeitos envolvidos. Assim, a distância entre o ordenamento legal e sua implementação nas escolas públicas exige análise crítica sobre as condições objetivas e simbólicas que moldam os limites da participação na gestão educacional.

A presente pesquisa tem como objetivo geral analisar os desafios e as perspectivas da gestão democrática na escola pública brasileira a partir da produção científica recente. Como objetivos específicos, busca-se: (i) identificar os principais entraves à efetivação dos instrumentos de participação escolar; (ii) compreender o papel dos profissionais da educação na construção de uma cultura democrática; e (iii) examinar a relação entre tecnologias digitais, autonomia e transparência nos processos de gestão escolar.

A escolha do tema justifica-se pela recorrente presença da gestão democrática em debates acadêmicos e políticas públicas educacionais, aliada às dificuldades observadas em sua aplicação cotidiana. A gestão democrática, embora normatizada, encontra entraves históricos e institucionais que comprometem sua concretude. A análise de sua efetivação é, portanto, relevante para o fortalecimento das práticas participativas e para a reconfiguração do papel das escolas públicas como espaços de cidadania e construção coletiva.

A pergunta que orienta esta investigação é: de que modo os estudos recentes têm abordado os desafios e as possibilidades da gestão democrática na escola pública, especialmente no que diz respeito à participação efetiva da comunidade, à atuação dos profissionais da educação e à utilização de tecnologias no processo de gestão?

Para alcançar os objetivos propostos, adotou-se como metodologia a pesquisa bibliográfica, com foco na análise de artigos científicos publicados entre os anos de 2023 e 2025, localizados em bases acadêmicas como o Portal de Periódicos da CAPES. Os critérios de seleção priorizaram produções que discutem a gestão democrática no contexto da escola pública brasileira, excluindo publicações voltadas à realidade das redes privadas ou que não apresentam revisão por pares.



Os principais referenciais teóricos foram extraídos de três artigos que abordam diretamente a temática da gestão democrática: Araujo *et al* (2024), Oliveira e Mourão (2024) e Silva e Silva (2025). Esses estudos permitiram uma análise fundamentada das práticas escolares, dos mecanismos institucionais e das contradições inerentes à construção de um ambiente participativo e transparente.

Este artigo está estruturado em cinco capítulos. o primeiro capítulo, a instrumentalização da participação escolar: limites e contradições, analisa o uso simbólico de ferramentas como conselhos escolares e o projeto político-pedagógico, evidenciando os obstáculos à deliberação coletiva. O segundo capítulo, o papel dos profissionais da educação na construção de uma cultura democrática, discute o papel dos gestores e docentes como mediadores políticos, bem como os entraves relacionados à formação e às condições de trabalho. o terceiro capítulo, tecnologias, autonomia e transparência na gestão escolar, problematiza a integração de tecnologias nos processos escolares e sua relação com a autonomia e a participação. O capítulo seguinte, resultados e análise dos dados, apresenta as conclusões obtidas a partir da análise teórica, destacando suas implicações e limitações. por fim, a conclusão sintetiza as contribuições da pesquisa e indica possibilidades para estudos futuros.

## 2 METODOLOGIA

A metodologia adotada neste estudo baseou-se em uma pesquisa bibliográfica, considerada adequada para o propósito de analisar criticamente a produção científica recente acerca da gestão democrática na escola pública. Esse tipo de pesquisa se caracteriza pela exploração de materiais publicados, como artigos científicos, livros e documentos oficiais, com o intuito de compreender como diferentes autores têm interpretado e problematizado as práticas de gestão escolar no Brasil. De acordo com Narciso e Santana (2025), a investigação utilizou como procedimento uma pesquisa bibliográfica, considerada apropriada para examinar e discutir criticamente os aportes teóricos de autores reconhecidos no campo das metodologias científicas voltadas à área educacional. Observa-se que a pesquisa bibliográfica é indicada como abordagem metodológica eficaz quando o objetivo é examinar criticamente produções teóricas já consolidadas no campo educacional. Essa escolha metodológica revela-se pertinente para este estudo, na medida em que possibilitou a análise de autores que tratam da relação entre conselho escolar, participação social e gestão democrática. Ao selecionar e interpretar produções recentes, foi possível identificar padrões argumentativos, convergências e divergências conceituais, o que contribuiu para sustentar teoricamente a problemática investigada.

As metodologias científicas contemporâneas demandam uma integração efetiva de inovações tecnológicas para potencializar a pesquisa acadêmica (Santana; Narciso; Santana, 2025, p. 3). Nesse sentido, foram utilizados repositórios digitais e periódicos eletrônicos indexados em bases científicas de livre acesso. A principal base de dados consultada foi o Portal de Periódicos da CAPES, que consiste



em um sistema mantido pelo Ministério da Educação, com acervo digital de publicações científicas nacionais e internacionais.

O processo metodológico compreendeu as seguintes etapas: (i) definição do problema de pesquisa e delimitação temática; (ii) seleção e leitura criteriosa de artigos publicados entre 2023 e 2025; (iii) identificação dos referenciais teóricos recorrentes; (iv) extração de trechos representativos das argumentações; e (v) análise articulada das ideias, destacando pontos de convergência e tensões teóricas. Conforme apontam Santana e Narciso (2025), a pesquisa bibliográfica, fundamentada na análise de publicações voltadas às metodologias científicas no campo educacional, constitui uma abordagem adequada para investigar temas teóricos estruturados. Essa perspectiva reforça a relevância do método adotado neste estudo, ao permitir a identificação e a sistematização de argumentos presentes na literatura especializada sobre conselhos escolares e sua vinculação à gestão democrática.

Os critérios de inclusão adotados priorizaram textos publicados nos últimos três anos, em revistas com avaliação Qualis, que abordassem diretamente a temática da gestão democrática em instituições públicas de ensino básico. Foram excluídos materiais opinativos, publicações sem revisão por pares e artigos que tratavam da gestão escolar em redes privadas, por não se adequarem ao foco da investigação.

As palavras-chave utilizadas nas buscas foram combinadas de maneira simples, evitando termos excessivamente técnicos, a fim de otimizar os resultados: ‘gestão democrática’, ‘escola pública’, ‘participação escolar’, ‘projeto político-pedagógico’ e ‘conselho escolar’. A triangulação das fontes permitiu a identificação de elementos convergentes e divergentes nas abordagens teóricas, assegurando uma leitura crítica das perspectivas investigadas.

Dessa forma, a pesquisa bibliográfica constituiu-se como instrumento metodológico eficaz para o alcance dos objetivos propostos, permitindo a elaboração de uma análise fundamentada, coerente com os marcos legais e os debates contemporâneos sobre a democratização da escola pública brasileira.

### **3 A INSTRUMENTALIZAÇÃO DA PARTICIPAÇÃO ESCOLAR: LIMITES E CONTRADIÇÕES**

A efetivação da gestão democrática nas escolas públicas enfrenta entraves estruturais, políticos e culturais que fragilizam sua concretização como prática cotidiana. Embora respaldada por dispositivos legais, como a Constituição Federal e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, a participação da comunidade escolar muitas vezes se restringe ao plano simbólico. Os mecanismos instituídos para viabilizar a participação — como os conselhos escolares e o Projeto Político-Pedagógico (PPP) — tendem a ser instrumentalizados, assumindo funções formais, sem promover, de fato, a deliberação coletiva.

Segundo Araujo *et al* (2024, p. 6),



(...) a baixa adesão às instâncias participativas não deve ser interpretada simplesmente como desinteresse, mas como uma possível resposta a uma gestão que, mesmo sob uma retórica participativa, não cria as condições para o exercício do poder compartilhado, restringindo-o ao âmbito simbólico ou homologatório.

Essa constatação aponta para a existência de barreiras institucionais que limitam a efetiva inserção da comunidade nas decisões escolares. De modo semelhante, Oliveira e Mourão (2024, p. 10) enfatizam que “a participação sem mediação pedagógica e política converte-se em formalidade vazia, reforçando a distância entre o discurso democrático e a gestão cotidiana da escola”.

No mesmo sentido, Silva e Silva (2025, p. 4) argumentam que

(...) em muitas escolas, os conselhos escolares são acionados apenas para validar decisões já tomadas, transformando-se em meros espaços de homologação e não de deliberação efetiva.

A convergência entre os autores reforça a tese de que a gestão democrática enfrenta um processo de esvaziamento político, em razão da ausência de práticas efetivas de construção coletiva.

Além disso, o Projeto Político-Pedagógico tem sido frequentemente elaborado de forma verticalizada, sem espaços reais de diálogo. Para Oliveira e Mourão (2024, p. 12),

(...) o projeto político-pedagógico, quando elaborado por poucos e sem diálogo real com o coletivo escolar, transforma-se em um documento técnico, sem aderência prática e sem significado formativo para a comunidade.

Tal diagnóstico evidencia que a gestão democrática exige mais do que a institucionalização de mecanismos de participação; ela demanda intencionalidade política, compromisso ético e mediação pedagógica. Araujo *et al* (2024, p. 5) destacam que:

A ineficácia de um instrumento participativo, por vezes, evidencia uma ruptura entre seu discurso democrático e uma prática organizacional centralizadora e autoritária, que limita seu potencial transformador, reduzindo-o a uma função meramente decorativa no planejamento escolar.

Essa crítica sinaliza a incongruência entre o aparato institucional e a cultura escolar vigente, que ainda se pauta em práticas administrativas centradas na figura do gestor como único decisor. Outro elemento que agrava esse cenário é a carência de formação política dos sujeitos envolvidos. De acordo com Silva e Silva (2025, p. 5), o PPP deveria atuar como “espaço de disputa de sentidos e de elaboração de compromissos pedagógicos coletivos”, mas sua elaboração sofre com a ausência de formação específica dos profissionais e com o predomínio de uma cultura hierárquica de gestão.

Por fim, Oliveira e Mourão (2024, p. 13) defendem que “os conselhos escolares não devem apenas existir, mas funcionar como arenas de escuta, de conflito e de pactuação, onde diferentes vozes tenham real poder de decisão”. Essa proposição reforça a necessidade de ressignificação das práticas



participativas, para que deixem de ser um rito formal e assumam um papel formativo e político no cotidiano escolar.

Portanto, ao considerar as contribuições dos autores analisados, constata-se que a gestão democrática demanda mais do que normatização e estrutura: requer o fortalecimento de uma cultura institucional baseada na escuta, na corresponsabilização e na partilha efetiva do poder decisório. A superação dos limites e contradições na participação escolar está diretamente vinculada à construção de práticas que não apenas convoquem a comunidade, mas que reconheçam sua legitimidade e autonomia na definição dos rumos da escola pública.

#### **4 O PAPEL DOS PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO NA CONSTRUÇÃO DE UMA CULTURA DEMOCRÁTICA**

A estruturação da gestão democrática na escola pública exige a atuação ativa e crítica dos profissionais da educação, sobretudo daqueles em cargos de liderança pedagógica e administrativa. O papel dos docentes, coordenadores e gestores não se restringe à implementação de diretrizes institucionais; ao contrário, implica uma postura política comprometida com a formação cidadã e com o desenvolvimento de uma cultura organizacional pautada na participação coletiva. Todavia, a efetivação dessa cultura encontra barreiras na fragmentação do trabalho escolar, na sobrecarga docente, na ausência de políticas de formação continuada e na resistência de segmentos que ainda operam sob lógicas verticalizadas.

Nesse sentido, Oliveira e Mourão (2024, p. 11) afirmam que “o perfil do gestor democrático é aquele que articula a comunidade em torno de um projeto coletivo, promovendo espaços de escuta, pactuação e corresponsabilização”. Contudo, a formação para esse perfil permanece incipiente nos sistemas de ensino, dificultando sua validação como prática cotidiana. Araújo *et al* (2024, p. 8) corroboram que “a figura do gestor escolar, muitas vezes, é confundida com a do executor de tarefas burocráticas, dissociando-o de seu papel político-pedagógico”.

Ademais, Silva e Silva (2025, p. 6) identificam que muitos gestores, ainda que eleitos pela comunidade, “não conseguem por diversas razões colocar em prática um projeto de gestão democrática, do qual ele foi escolhido através do voto direto da comunidade escolar”. A escolha democrática, portanto, não garante, por si só, uma atuação transformadora.

De acordo com Araujo *et al* (2024, p. 7), é necessário compreender que:

A gestão democrática não se concretiza apenas por dispositivos legais ou normativos, mas pela postura dos sujeitos que ocupam os espaços escolares, que devem agir como mediadores entre as políticas públicas e a realidade concreta da comunidade escolar.



Essa compreensão reposiciona o papel dos profissionais da educação como agentes estratégicos de articulação entre normativas e práticas, exigindo formação crítica e engajamento ético. Oliveira e Mourão (2024, p. 14) reforçam essa leitura ao destacar que:

O educador que atua em contextos democráticos deve exercer uma liderança pedagógica que vá além da técnica, incorporando valores como a equidade, a solidariedade e o diálogo, o que exige formação contínua e consciência política.

Essa reflexão indica que a formação técnica, embora necessária, é insuficiente para sustentar um projeto de gestão democrática. A ausência de espaços institucionais para a formação política e pedagógica desses profissionais acarreta a fragilização da dimensão formativa da gestão escolar.

Silva e Silva (2025, p. 7) observam que os gestores escolares enfrentam resistência por parte dos órgãos centrais e são muitas vezes “desvalorizados salarial e profissionalmente, mesmo quando demonstram capacidade de liderança e compromisso com a gestão democrática”. Tais obstáculos estruturais comprometem a permanência e o engajamento desses sujeitos nos processos de mudança.

Nesse mesmo sentido, Araujo *et al* (2024, p. 9) alertam para o fato de que

(...) o descompasso entre a formação oferecida aos gestores e as demandas da prática impede a consolidação de uma cultura organizacional voltada à participação efetiva da comunidade escolar.

A cultura democrática, portanto, demanda condições institucionais e formativas que vão além da boa vontade individual dos profissionais. Para Oliveira e Mourão (2024), a cultura participativa só se valida quando os profissionais da educação se reconhecem como sujeitos históricos e políticos. A gestão democrática, portanto, pressupõe uma concepção de escola como espaço público, onde os educadores assumem protagonismo na mediação de conflitos, na promoção da equidade e na garantia da pluralidade de vozes.

Em suma, a construção de uma cultura democrática nas escolas públicas requer a superação de modelos gerenciais centrados na hierarquia e no controle. Os profissionais da educação precisam ser reconhecidos como atores políticos, cuja atuação é indispensável para a construção de um projeto pedagógico coletivo, comprometido com a transformação social e com os princípios democráticos. Para isso, torna-se imprescindível a implementação de políticas públicas de valorização, formação e acompanhamento que assegurem condições materiais e simbólicas para o exercício de uma liderança democrática e emancipadora.

## 5 TECNOLOGIAS, AUTONOMIA E TRANSPARÊNCIA NA GESTÃO ESCOLAR

A incorporação de tecnologias digitais nos processos de gestão escolar tem se intensificado nas últimas décadas, trazendo novos desafios e possibilidades à efetivação de práticas democráticas. Ao



mesmo tempo em que podem favorecer a transparência administrativa, a ampliação dos canais de comunicação e a descentralização das decisões, tais ferramentas enfrentam limitações relacionadas ao acesso, à formação técnica dos profissionais e à intencionalidade política de seu uso. Assim, discutir a articulação entre tecnologias, autonomia e gestão democrática exige refletir sobre os condicionantes institucionais e sociotécnicos que moldam sua implementação nas escolas públicas.

Segundo Oliveira e Mourão (2024, p. 17),

(...) a tecnologia pode ser uma aliada da gestão democrática desde que esteja articulada a práticas pedagógicas participativas e que não se reduza à automatização de processos burocráticos.

Contudo, a ausência de uma política educacional que integre tecnologia e formação crítica dos gestores ainda é recorrente nos sistemas públicos de ensino. Araujo *et al* (2024, p. 10) observam que “a informatização dos processos escolares, embora avance, ainda não alcança uma perspectiva democrática, pois é implementada como exigência administrativa”. A afirmação de que a informatização dos processos escolares ainda não se orienta por uma perspectiva democrática evidencia uma crítica à forma como as tecnologias são incorporadas ao cotidiano das instituições de ensino. Ao serem implementadas predominantemente como exigências de controle burocrático e prestação de contas administrativa, essas ferramentas acabam reforçando uma lógica verticalizada de gestão, afastando-se da promoção de práticas colaborativas e participativas. Dessa forma, em vez de potencializar o acesso à informação e ampliar os espaços de deliberação coletiva, a informatização tende a reproduzir modelos de centralização decisória, esvaziando o papel pedagógico e político que poderia desempenhar em favor da democratização da escola pública.

De modo convergente, Silva e Silva (2025, p. 8) afirmam que, apesar do uso crescente de plataformas e softwares, “a transparência administrativa e a participação da comunidade não são asseguradas apenas pela digitalização, sendo necessário o compromisso político da gestão com esses princípios”.

Nesse sentido, Araujo *et al* (2024, p. 11) advertem que:

As tecnologias de gestão, como os sistemas informatizados de matrícula, controle de frequência e prestação de contas, podem contribuir com a transparência e o acesso à informação, mas somente quando utilizadas com intencionalidade formativa e articuladas à participação da comunidade escolar.

Esse apontamento revela que a tecnologia, por si só, não constitui garantia de democratização. O que define seu caráter emancipador ou instrumental é a forma como é apropriada pelos sujeitos envolvidos no processo educativo.

Oliveira e Mourão (2024, p. 19) reforçam que:



A autonomia da escola pública depende de sua capacidade de tomar decisões pedagógicas e administrativas com base em diagnósticos próprios, e a tecnologia pode auxiliar nesse processo, desde que não substitua o julgamento humano nem centralize o controle nas instâncias superiores.

Essa perspectiva destaca a importância da autonomia institucional como elemento constitutivo da gestão democrática. Entretanto, o uso das tecnologias deve estar subordinado a um projeto político-pedagógico coletivo e não à lógica do controle técnico e da vigilância.

Silva e Silva (2025, p. 9) argumentam que há uma tendência crescente de “delegar à tecnologia funções de mediação política que são, por natureza, humanas e coletivas, o que enfraquece o debate público e o senso de responsabilidade compartilhada”. Nesse ponto, evidencia-se o risco de que a digitalização dos processos escolares aprofunde a verticalização das decisões.

Por outro lado, Araujo *et al* (2024, p. 12) reconhecem que, quando integradas de forma reflexiva, “as ferramentas digitais podem ampliar os canais de escuta e de diálogo com as famílias e estudantes, promovendo maior corresponsabilidade na definição das ações escolares”. Essa potencialidade, no entanto, depende de políticas públicas que garantam conectividade, formação digital e tempo institucionalizado para a gestão democrática.

De acordo com Oliveira e Mourão (2024, p. 20), ainda há um caminho a ser percorrido para que a autonomia escolar se efetive em sua dimensão plena, “pois mesmo com maior acesso a tecnologias, persistem mecanismos de controle e padronização que limitam a liberdade de decisão das escolas”.

Assim, ao integrar tecnologias digitais aos processos de gestão, é imprescindível considerar sua relação com a autonomia institucional, com a transparência pública e com a participação efetiva da comunidade. A tecnologia, nesse caso, não deve ser um fim em si mesma, mas um instrumento subordinado ao projeto de formação democrática da escola pública.

## 6 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

A análise da literatura permitiu identificar três eixos centrais que estruturaram os principais desafios e perspectivas da gestão democrática na escola pública: a instrumentalização dos mecanismos participativos, o papel dos profissionais da educação na validação de uma cultura democrática e o uso das tecnologias como mediadoras da transparência e da autonomia institucional.

No que tange ao primeiro eixo, constatou-se que os instrumentos normativos voltados à participação coletiva, como conselhos escolares, assembleias e o projeto político-pedagógico, continuam sendo implementados de forma protocolar. Em diversas situações, essas instâncias funcionam apenas como mecanismos formais de validação de decisões já tomadas pela gestão escolar, sem que haja um processo efetivo de deliberação ou construção coletiva. Esse resultado indica a persistência de uma cultura hierarquizada nas relações institucionais, na qual a escuta da comunidade



é secundarizada ou meramente simbólica. A pesquisa revelou que essa prática compromete diretamente a autonomia da escola e esvazia o conteúdo político da gestão democrática.

O segundo eixo analisado demonstrou que os profissionais da educação ocupam uma posição estratégica no fortalecimento da democracia escolar, mas sua atuação é limitada por fatores estruturais e formativos. Em geral, os gestores e docentes enfrentam sobrecarga de trabalho, ausência de apoio institucional e lacunas na formação política. Apesar disso, observa-se que, quando devidamente apoiados, esses sujeitos conseguem mobilizar processos participativos significativos, que envolvem estudantes, famílias e a comunidade externa. A gestão democrática, nesse contexto, depende da constituição de lideranças pedagógicas comprometidas com o diálogo, a escuta ativa e a corresponsabilização.

O terceiro eixo investigado revelou que as tecnologias digitais, embora disseminadas nos ambientes escolares, ainda são subutilizadas como ferramentas para ampliar a transparência administrativa e os canais de participação. Em muitos casos, as plataformas digitais são empregadas apenas para cumprir exigências burocráticas, como registro de frequência ou prestação de contas, sem que se transformem em espaços interativos de gestão partilhada. Contudo, alguns estudos indicam que, quando integradas a práticas pedagógicas participativas, essas tecnologias contribuem para descentralizar o poder decisório e democratizar o acesso à informação.

Esses achados dialogam com produções anteriores que também apontam para o distanciamento entre a retórica da gestão democrática e sua operacionalização efetiva no cotidiano escolar. Ainda que haja avanços normativos e reconhecimento da importância da participação, persistem limitações estruturais que dificultam a estruturação de práticas consistentes e contínuas. Entre as principais limitações identificadas, destacam-se a ausência de políticas de formação continuada, a desvalorização profissional dos gestores escolares e a resistência cultural à descentralização do poder.

Além disso, foram observadas situações que desafiam interpretações lineares sobre o processo democrático nas escolas. Por exemplo, em contextos onde os mecanismos participativos estão formalmente estabelecidos, mas a comunidade não se mobiliza para utilizá-los, surgem contradições que requerem análise mais aprofundada. Tais situações sugerem que a simples institucionalização de instrumentos de gestão democrática não é suficiente para garantir sua funcionalidade. A efetividade desses instrumentos depende da apropriação coletiva, do reconhecimento de sua legitimidade e da construção de vínculos de confiança entre os sujeitos escolares.

Portanto, os resultados obtidos indicam que a gestão democrática permanece como um projeto em disputa, cujos avanços são condicionados por variáveis políticas, pedagógicas e institucionais. Tais constatações revelam a necessidade de aprofundar investigações empíricas sobre os modos de organização da gestão escolar e os impactos concretos das práticas participativas nos processos de ensino e aprendizagem. Além disso, sugere-se que estudos futuros considerem a diversidade regional,

sociocultural e econômica das redes públicas de ensino, a fim de compreender as especificidades e possibilidades de cada contexto.

## 7 CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve como objetivo analisar os desafios e as perspectivas da gestão democrática na escola pública brasileira, a partir da produção científica recente. A investigação permitiu compreender que, embora respaldada por dispositivos legais, a gestão democrática ainda se concretiza de maneira fragmentada, enfrentando obstáculos estruturais, culturais e formativos que comprometem sua efetividade.

A análise dos textos selecionados permitiu responder à questão norteadora do estudo, ao demonstrar que os principais entraves à gestão democrática residem tanto na instrumentalização dos mecanismos participativos quanto na ausência de condições institucionais para o exercício pleno da autonomia escolar. Identificou-se que os conselhos escolares e o projeto político-pedagógico, quando desvinculados de processos formativos e da intencionalidade política de seus sujeitos, tendem a assumir funções meramente formais, limitando sua capacidade de promover a deliberação coletiva.

Verificou-se também que os profissionais da educação ocupam posição estratégica na construção de uma cultura democrática, mas enfrentam adversidades como a sobrecarga de trabalho, a desvalorização profissional e a escassez de políticas de formação crítica. Ainda assim, sua atuação pode promover transformações significativas, desde que ancorada em práticas dialógicas e colaborativas.

Além disso, constatou-se que as tecnologias digitais, embora possuam potencial para ampliar a transparência e fortalecer a autonomia das escolas, são frequentemente utilizadas de maneira burocrática, sem favorecer a participação efetiva da comunidade. A gestão democrática, portanto, demanda mais do que normatização: exige condições materiais, formação política e reconhecimento da escola como espaço público de construção coletiva.

Os objetivos da pesquisa foram alcançados ao se evidenciar que a democratização da gestão escolar não é um processo linear, mas uma construção contínua que envolve conflitos, disputas e negociações. A articulação entre os dados teóricos analisados e os fundamentos legais da educação brasileira reforça a importância de investir em políticas públicas voltadas à formação de gestores e professores com competência político-pedagógica, capazes de mediar as tensões entre a legalidade e a prática institucional.

Como sugestão para pesquisas futuras, propõe-se a realização de estudos empíricos que investiguem experiências exitosas de gestão democrática em diferentes regiões do país, bem como análises comparativas entre redes municipais e estaduais. Além disso, recomenda-se a investigação



sobre o impacto da formação continuada de profissionais da educação na validação de práticas participativas e a relação entre inovação tecnológica e processos de gestão partilhada.



## REFERÊNCIAS

ARAUJO, H. L.; PIRES, V. A.; BARBOSA, V. A.; OLIVEIRA, T. F. de. Boas práticas e ferramentas de gestão democrática nas escolas públicas de Minas Gerais: avanços e desafios. Foco: Revista de Estudos e Pesquisas em Educação, v. 14, n. 2, 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Política nacional de formação dos profissionais da educação básica: parâmetros para a gestão democrática nas escolas. Brasília: MEC/SEB, 2013.

NARCISO, R.; SANTANA, A. C. de A. Metodologias científicas na educação: uma revisão crítica e proposta de novos caminhos. ARACÊ, v. 6, n. 4, 2024.

OLIVEIRA, A. A. de; MOURÃO, A. R. B. Gestão escolar democrática e participativa da educação pública no contexto brasileiro. Revista Linguagens, Educação e Sociedade, v. 29, n. 59, 2024.

SANTANA, A. C. de A.; NARCISO, R. Pilares da pesquisa educacional: autores e metodologias científicas em destaque. ARACÊ, v. 7, n. 1, 2025.

SANTANA, A. N. V. de; NARCISO, R.; SANTANA, A. C. de A. Transformações imperativas nas metodologias científicas: impactos no campo educacional e na formação de pesquisadores. Caderno Pedagógico, v. 22, n. 1, 2025.

SILVA, J. M. da; SILVA, L. A. da. Gestão democrática participativa e a legislação. Revista Educação Prática, v. 3, n. 1, 2025.