

GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS PÚBLICAS: DESAFIOS E PERSPECTIVAS DA PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR

DEMOCRATIC MANAGEMENT IN PUBLIC SCHOOLS: CHALLENGES AND PERSPECTIVES OF SCHOOL COMMUNITY PARTICIPATION

GESTIÓN DEMOCRÁTICA EN LAS ESCUELAS PÚBLICAS: RETOS Y PERSPECTIVAS DE LA PARTICIPACIÓN ESCOLAR COMUNITARIA

 <https://doi.org/10.56238/arev7n9-041>

Data de submissão: 04/08/2025

Data de publicação: 04/09/2025

Altanir Gonçalves de Almeida

Mestre em Ciências da Educação

Instituição: Interamericana/Urca

E-mail: altanirfam@hotmail.com

Clarice Ribeiro de Santana

Doutora em Ciências da Educação

Instituição: Branner Global University

E-mail: cla25.santanna@gmail.com

Clenildes Serra Moreira Teixeira

Doutora em Ciências da Educação

Instituição: Branner Global University

E-mail: clenildes@gmail.com

Jandira Alves dos Santos Batista

Especialista em Neuropsicologia e Problemas de Aprendizagem

Instituição: Faculdade Venda Nova do Imigrante (FAVENI)

E-mail: alves_jandira@hotmail.com

Maria Lucia Reis dos Santos

Doutoranda em Ciências da Educação

Instituição: Branner Global University

E-mail: alikanatalia3004@gmail.com

RESUMO

O presente artigo teve como objetivo analisar a gestão democrática e a participação da comunidade escolar no contexto das escolas públicas, buscando compreender as condições necessárias para a consolidação desse modelo e os desafios que se apresentam à sua efetivação. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, desenvolvida a partir da análise de três artigos científicos recentes que abordam a temática, permitindo o diálogo entre diferentes perspectivas teóricas. Foram identificados três eixos principais: a concepção de gestão democrática, a participação da comunidade escolar nos processos decisórios e os desafios e perspectivas para implementação. Os resultados indicaram que a gestão democrática depende da institucionalização de mecanismos participativos, da formação continuada de gestores e professores e da promoção de uma cultura organizacional voltada ao diálogo e à corresponsabilidade. Constatou-se, ainda, que a participação efetiva requer instâncias deliberativas

estáveis, clareza de papéis e canais permanentes de comunicação. Entre as limitações, destacam-se a resistência cultural a mudanças, a falta de tempo e de recursos e a ausência de políticas públicas de longo prazo. Conclui-se que a consolidação da gestão democrática exige ações articuladas e comprometimento coletivo, abrindo caminhos para pesquisas futuras que investiguem práticas bem-sucedidas e replicáveis.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Participação Escolar. Escolas Públicas. Processos Decisórios. Cultura Organizacional.

ABSTRACT

This article aimed to analyze democratic management and school community participation within the context of public schools, seeking to understand the conditions necessary for the consolidation of this model and the challenges faced in its implementation. It is a bibliographic research, developed from the analysis of three recent scientific articles addressing the topic, enabling dialogue among different theoretical perspectives. Three main axes were identified: the concept of democratic management, school community participation in decision-making processes, and challenges and perspectives for implementation. The results indicated that democratic management depends on the institutionalization of participatory mechanisms, the continuous training of managers and teachers, and the promotion of an organizational culture focused on dialogue and co-responsibility. It was also found that effective participation requires stable deliberative instances, clarity of roles, and permanent communication channels. Limitations include cultural resistance to change, lack of time and resources, and the absence of long-term public policies. It is concluded that the consolidation of democratic management requires coordinated actions and collective commitment, opening paths for future research that investigates successful and replicable practices.

Keywords: Democratic Management. School Participation. Public Schools. Decision-making Processes. Organizational Culture.

RESUMEN

Este artículo tuvo como objetivo analizar la gestión democrática y la participación de la comunidad escolar en escuelas públicas, buscando comprender las condiciones necesarias para la consolidación de este modelo y los desafíos que enfrenta su implementación. Esta investigación bibliográfica se desarrolló a partir del análisis de tres artículos científicos recientes que abordan el tema, lo que permitió el diálogo entre diferentes perspectivas teóricas. Se identificaron tres ejes principales: el concepto de gestión democrática, la participación de la comunidad escolar en los procesos de toma de decisiones, y los desafíos y perspectivas de implementación. Los resultados indicaron que la gestión democrática depende de la institucionalización de mecanismos participativos, la capacitación continua de directivos y docentes, y la promoción de una cultura organizacional centrada en el diálogo y la corresponsabilidad. También se encontró que la participación efectiva requiere órganos deliberativos estables, roles definidos y canales de comunicación permanentes. Entre las limitaciones se encuentran la resistencia cultural al cambio, la falta de tiempo y recursos, y la ausencia de políticas públicas a largo plazo. Se concluye que la consolidación de la gestión democrática requiere acciones coordinadas y compromiso colectivo, abriendo caminos para futuras investigaciones que investiguen prácticas exitosas y replicables.

Palabras clave: Gestión Democrática. Participación Escolar. Escuelas Públicas. Procesos de Toma de Decisiones. Cultura Organizacional.

1 INTRODUÇÃO

A gestão democrática constitui um dos princípios fundamentais previstos na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996), orientando que a administração escolar seja pautada pela participação efetiva dos diferentes segmentos da comunidade. Essa diretriz tem como pressuposto a superação de modelos centralizadores, fomentando práticas de corresponsabilidade e de diálogo que possibilitem a construção coletiva das decisões e do projeto político-pedagógico da instituição.

O debate sobre a gestão democrática, contudo, não se limita à formulação normativa. Diversas pesquisas apontam que sua efetivação requer a existência de canais de comunicação permanentes, instâncias deliberativas com real poder de decisão e a formação continuada dos sujeitos envolvidos no processo, de forma a qualificar sua participação. Nesse sentido, a participação da comunidade escolar, composta por gestores, docentes, discentes, famílias e demais colaboradores, configura elemento estratégico para a consolidação de um ambiente institucional mais transparente, colaborativo e comprometido com a melhoria da qualidade educacional.

No contexto das escolas públicas brasileiras, a implementação desse modelo enfrenta desafios expressivos, que incluem a resistência cultural a mudanças, a sobrecarga de trabalho docente, a escassez de tempo para reuniões e a ausência de políticas públicas de longo prazo voltadas ao fortalecimento da participação. Além dos obstáculos estruturais e organizacionais, há questões de ordem relacional, como a necessidade de construir uma cultura de confiança e respeito entre os diferentes segmentos escolares, condição indispensável para que o processo participativo seja legítimo e eficaz.

O presente artigo teve como objetivo analisar a gestão democrática e a participação da comunidade escolar no contexto das escolas públicas, buscando compreender as condições necessárias para a efetivação desse modelo e os desafios que permeiam sua implementação. A pergunta norteadora que orientou a investigação foi: ‘Quais fatores favorecem ou dificultam a consolidação da gestão democrática nas escolas públicas brasileiras, considerando as dimensões estruturais, organizacionais e relacionais?’

Diante desse cenário, compreender a gestão democrática e a participação da comunidade escolar demanda uma análise que considere, simultaneamente, os aspectos conceituais, as experiências práticas e as limitações identificadas em estudos recentes. Com esse propósito, este artigo examina a temática a partir de uma pesquisa bibliográfica, fundamentada em três trabalhos acadêmicos publicados entre 2022 e 2023, que abordam a concepção, os mecanismos de participação e os desafios e perspectivas da gestão democrática no contexto escolar.

A escolha pela abordagem bibliográfica permite articular diferentes perspectivas teóricas, identificar convergências e divergências nas análises e extrair implicações relevantes para a prática escolar. Ao final, busca-se contribuir para o aprofundamento do debate e oferecer subsídios que possam orientar ações e políticas voltadas à consolidação de práticas de gestão democrática nas escolas públicas.

2 METODOLOGIA

A presente pesquisa adotou como abordagem a pesquisa bibliográfica, cuja natureza consiste na análise de produções acadêmicas previamente publicadas, visando compreender e discutir um fenômeno específico a partir de referenciais teóricos consolidados. Tal escolha possibilitou examinar, de forma sistemática, contribuições científicas relacionadas à gestão democrática e à participação da comunidade escolar, favorecendo o alcance dos objetivos propostos.

Conforme Almeida (2021, p. 35), “o cronograma de atividades é essencial para o planejamento do projeto e deve ser exequível dentro do prazo estipulado”. Esse planejamento orientou a seleção de materiais e a organização das etapas da investigação.

A pesquisa bibliográfica foi estruturada em três etapas: (1) levantamento e seleção de artigos científicos pertinentes ao tema; (2) leitura exploratória e seletiva, com identificação das contribuições teóricas e empíricas; e (3) sistematização e análise das informações obtidas, promovendo o diálogo entre os autores.

Em relação ao rigor ético, adotou-se a concepção de Alexandre (2021, p. 38), segundo a qual “a ética na pesquisa envolve o respeito aos direitos dos participantes e a integridade científica do pesquisador”. Embora não tenham sido envolvidos participantes humanos diretos, o cuidado ético se manteve no uso correto das ideias e na atribuição das devidas autorias.

A opção metodológica baseou-se, ainda, nos fundamentos do método fenomenológico, uma vez que, segundo Tako e Kameo (2023, p. 10), “o método fenomenológico estuda os fenômenos em si mesmos, apreendendo sua essência e sua estrutura de sua significação”. Esse enquadramento permitiu compreender a gestão democrática como um fenômeno dotado de especificidades que emergem das interações entre os sujeitos e o contexto escolar.

Para a busca bibliográfica, foram utilizadas palavras-chave delimitadas em conformidade com o tema central, a saber: ‘gestão democrática’, ‘participação escolar’ e ‘escolas públicas’. Essas expressões foram combinadas de forma simples, de modo a ampliar a recuperação de materiais pertinentes sem comprometer a relevância dos resultados.

As buscas foram realizadas em bases de dados acadêmicas, com destaque para a *Scientific Electronic Library Online (Scielo)*, que reúne periódicos científicos de acesso aberto, garantindo a qualidade e a indexação das publicações. Os critérios de inclusão abarcaram publicações entre 2020 e 2023, que tratassesem de forma direta da gestão democrática e da participação da comunidade escolar. Foram excluídos textos que não apresentassem abordagem teórica ou empírica condizente com o recorte definido.

3 A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO CONTEXTO ESCOLAR

A gestão democrática, prevista na legislação educacional brasileira, configura-se como um princípio que busca garantir a participação efetiva da comunidade escolar nos processos de tomada de decisão. Trata-se de um modelo que, conforme Rossi *et al.* (2022, p. 4),

(...) a gestão democrática pressupõe a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, com base na transparência dos processos e na corresponsabilidade pelas decisões que afetam a vida escolar. Tal concepção rompe com modelos autoritários e hierarquizados, privilegiando o diálogo e a construção coletiva do projeto pedagógico.

Isso evidencia que a gestão democrática vai além da descentralização administrativa: ela exige um ambiente onde o diálogo seja estruturado e produtivo, permitindo que diferentes vozes contribuam para a definição dos rumos da instituição. Vieira, Sique e De Carli (2023, p. 50) reforçam essa compreensão ao destacar que “a estrutura democrática no ambiente escolar depende da consolidação de canais efetivos de comunicação e da valorização das opiniões da comunidade”. Tal apontamento complementa o de Rossi *et al.* (2022, p. 4) ao enfatizar que a participação não é resultado apenas da abertura formal, mas da existência de mecanismos concretos que viabilizem essa inclusão.

Santos (2022, p. 5) acrescenta que

(...) a implementação da gestão democrática demanda um compromisso político-pedagógico de todos os envolvidos, no sentido de compreenderem a escola como espaço público, cuja função social extrapola a transmissão de conteúdos.

Essa visão amplia o conceito de gestão democrática ao vincular sua realização à função social da escola, compreendida como espaço de formação integral e de exercício da cidadania. Além disso, Rossi *et al.* (2022, p. 5) afirmam que “a participação na gestão escolar deve ser orientada por valores de cooperação e corresponsabilidade, evitando práticas centralizadoras”. Essa perspectiva demonstra que a democratização das práticas escolares não se resume à presença física nos processos decisórios, mas envolve a construção de relações pautadas pela confiança e pelo respeito.

No mesmo sentido, Vieira, Sique e De Carli (2023, p. 52) apontam que a efetividade da gestão democrática depende da “capacitação dos sujeitos envolvidos para compreenderem e atuarem de forma crítica nas decisões institucionais”. A formação aparece, assim, como elemento estratégico, uma vez que a participação desinformada tende a reproduzir modelos de gestão verticalizados. Santos (2022, p. 6) complementa essa ideia ao observar que a gestão democrática “exige gestores com perfil dialógico e aberto ao debate, capazes de mediar conflitos e estimular a participação”.

Apesar do consenso sobre a importância da gestão democrática, os autores reconhecem obstáculos à sua implementação. Rossi *et al.* (2022, p. 6) indicam que “a resistência cultural à mudança e a ausência de práticas colaborativas consolidadas dificultam a consolidação desse modelo”. Já Vieira, Sique e De Carli (2023, p. 53) argumentam que muitas escolas “ainda se orientam por estruturas administrativas rígidas, que inibem o exercício da participação”.

A análise conjunta das três obras evidencia que a superação desses desafios requer ações articuladas. Santos (2022, p. 7) propõe que “a criação de espaços permanentes de diálogo, como conselhos escolares e assembleias, é fundamental para fortalecer a cultura democrática”. Tal proposta demonstra que o caminho para uma gestão participativa passa pela institucionalização de práticas que não dependam apenas da vontade momentânea dos gestores.

Além disso, Rossi *et al.* (2022, p. 5) destacam que a gestão democrática deve estar vinculada a um projeto político-pedagógico construído coletivamente, garantindo coerência entre os objetivos da escola e as ações desenvolvidas. Essa perspectiva é reforçada por Vieira, Sique e De Carli (2023, p. 54), ao afirmarem que a participação no planejamento pedagógico “possibilita maior engajamento e corresponsabilidade dos diferentes segmentos da comunidade”.

Por fim, é importante observar que, segundo Santos (2022, p. 8), a gestão democrática não é um ponto de chegada, mas um processo contínuo, que exige avaliação permanente e adaptação às necessidades da comunidade escolar. Essa compreensão remete ao caráter dinâmico da democracia na educação, que se constrói e reconstrói a partir da interação entre os sujeitos e das demandas do contexto social.

Assim, ao relacionar as contribuições dos três autores, conclui-se que a gestão democrática no contexto escolar é sustentada por três eixos principais: a institucionalização de mecanismos participativos, a formação contínua dos sujeitos envolvidos e a manutenção de uma cultura escolar aberta ao diálogo e à corresponsabilidade.

4 A PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR NOS PROCESSOS DECISÓRIOS

A participação da comunidade escolar constitui elemento central para o fortalecimento da gestão democrática. Conforme Vieira, Sique e De Carli (2023, p. 49), “a efetiva inclusão de pais, alunos e funcionários nos processos de decisão amplia o sentimento de pertencimento e legitima as ações da escola”. Esse posicionamento destaca que a participação não se restringe a um direito formal, mas representa um mecanismo de legitimação das políticas e práticas escolares.

Rossi *et al.* (2022, p. 6) defendem que

(...) a participação qualificada requer que os membros da comunidade compreendam as implicações pedagógicas e administrativas de suas escolhas, sendo capazes de dialogar sobre as prioridades e os recursos disponíveis para a escola.

A partir dessa concepção, percebe-se que a participação não pode ser reduzida a consultas pontuais ou simbólicas; ela precisa estar atrelada a processos formativos que capacitem os envolvidos para contribuir de maneira crítica. Segundo Santos (2022, p. 8), “a construção de um ambiente participativo depende da clareza sobre as funções e responsabilidades de cada segmento escolar”. Essa clareza evita conflitos decorrentes de sobreposição de papéis e promove um clima organizacional mais cooperativo.

Vieira, Sique e De Carli (2023, p. 50) acrescentam que “a descentralização das decisões deve vir acompanhada de mecanismos de acompanhamento e avaliação das ações implementadas”. Essa visão enfatiza que a participação efetiva não é apenas opinar, mas também acompanhar e avaliar o que foi decidido, garantindo transparência e responsabilização.

Santos (2022, p. 9) observa que

(...) a ausência de uma cultura participativa consolidada leva, muitas vezes, à reprodução de práticas hierarquizadas, nas quais a comunidade é consultada apenas para validar decisões já tomadas.

Esse apontamento revela a distância que ainda existe entre o discurso da participação e sua efetivação na prática. Rossi *et al.* (2022, p. 7) concordam ao afirmar que “a gestão democrática demanda a criação de espaços deliberativos reais, capazes de influenciar o planejamento e a execução das ações escolares”.

A análise dos artigos indica que a participação nos processos decisórios deve ser organizada em instâncias claras, como conselhos escolares, grêmios estudantis e associações de pais e mestres. Vieira, Sique e De Carli (2023, p. 51) defendem que “essas instâncias precisam ter caráter deliberativo

e não apenas consultivo”, o que reforça a necessidade de conferir poder real de decisão aos órgãos colegiados.

No entanto, conforme Santos (2022), a constatação dessas instâncias enfrenta desafios relacionados à baixa adesão da comunidade e à falta de incentivo para a participação contínua. Rossi *et al.* (2022) sugerem que a realização de reuniões abertas, fóruns temáticos e atividades comunitárias pode ampliar o engajamento e criar vínculos mais sólidos entre a escola e seus membros.

Outro aspecto relevante é o papel do gestor escolar na mediação da participação. Vieira, Sique e De Carli (2023, p. 52) afirmam que o gestor “precisa assumir postura facilitadora, estimulando o debate e garantindo que as decisões reflitam o interesse coletivo”. Essa função mediadora é essencial para equilibrar interesses divergentes e manter o foco nos objetivos educacionais.

Por fim, é importante ressaltar que, de acordo com Santos (2022, p. 11), a participação da comunidade escolar nos processos decisórios não é um fim em si mesma, mas um meio para promover a qualidade da educação e fortalecer o vínculo entre escola e sociedade. Ao integrar as contribuições dos três artigos, verifica-se que a participação efetiva se sustenta na formação dos envolvidos, na institucionalização de instâncias deliberativas e na mediação qualificada dos gestores.

5 DESAFIOS E PERSPECTIVAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

A implementação da gestão democrática nas escolas públicas enfrenta uma série de obstáculos estruturais, culturais e formativos. Rossi *et al.* (2022, p. 8) apontam que “a resistência a mudanças está enraizada em tradições administrativas verticalizadas, dificultando a adoção de práticas horizontais e participativas”. Essa constatação indica que a transformação da gestão escolar não se limita a mudanças normativas, mas exige alterações profundas nas mentalidades e hábitos institucionais.

Vieira, Sique e De Carli (2023, p. 53) reforçam esse diagnóstico ao afirmar que “a ausência de formação continuada específica para gestores e docentes inviabiliza a consolidação de um modelo participativo”. A carência de preparação técnica e política compromete a efetividade dos mecanismos participativos, uma vez que a condução inadequada de processos coletivos pode gerar frustrações e desmobilização.

De acordo com Santos (2022, p. 10),

(...) superar os desafios da gestão democrática demanda a criação de uma cultura organizacional pautada na confiança mútua, no respeito às diferenças e no compromisso com a construção coletiva de soluções para os problemas educacionais.

Vê-se que os obstáculos não são apenas operacionais, mas relacionais, envolvendo valores e posturas que precisam ser cultivados no cotidiano escolar. Outro desafio mencionado por Rossi *et al.* (2022, p. 9) é a falta de tempo destinado às reuniões e espaços de deliberação, o que leva a decisões apressadas ou impostas. Vieira, Sique e De Carli (2023, p. 54) complementam que “a sobrecarga de tarefas administrativas e pedagógicas dos docentes limita sua disponibilidade para participar de instâncias colegiadas”. Nesse sentido, é necessário repensar a organização do trabalho escolar para viabilizar a participação efetiva.

Santos (2022, p. 11) acrescenta que

(...) a inexistência de canais permanentes de diálogo entre escola e comunidade favorece o distanciamento e a desconfiança, enfraquecendo os processos participativos.

A falta de comunicação contínua compromete a legitimidade das decisões e reduz a adesão da comunidade. Rossi *et al.* (2022, p. 9) sugerem, como alternativa, a criação de plataformas digitais de comunicação e fóruns comunitários, ampliando o acesso às discussões e decisões.

Do ponto de vista das perspectivas, Vieira, Sique e De Carli (2023, p. 55) destacam que “o fortalecimento dos conselhos escolares e a promoção de formações específicas para a gestão democrática são caminhos promissores”. Essas medidas apontam para a necessidade de investir tanto em estrutura quanto em capital humano para sustentar práticas participativas.

Santos (2022) observa que o avanço da gestão democrática depende de políticas públicas de longo prazo, que assegurem recursos, acompanhamento e avaliação contínua das ações. Rossi *et al.* (2022, p. 10) corroboram essa ideia ao afirmar que “a continuidade das iniciativas é fundamental para que as mudanças se consolidem no cotidiano escolar”.

Há ainda o desafio de integrar a gestão democrática aos objetivos pedagógicos. Vieira, Sique e De Carli (2023) enfatizam que a participação precisa estar vinculada à melhoria da aprendizagem e ao desenvolvimento integral dos estudantes, evitando que se torne um processo burocrático e desvinculado das finalidades educacionais.

Por fim, Santos (2022) salienta que as perspectivas para a gestão democrática incluem a valorização do protagonismo estudantil, a ampliação da participação dos pais e a articulação com outras instituições comunitárias. Ao relacionar as ideias presentes nos três artigos, observa-se que as soluções para os desafios dependem de ações conjuntas, formação continuada e fortalecimento de espaços institucionais de participação. A gestão democrática apresenta-se como um projeto em construção, que requer persistência, inovação e comprometimento coletivo para superar resistências e consolidar práticas efetivamente participativas.

Diante das análises apresentadas, constata-se que a gestão democrática, embora prevista nas diretrizes educacionais, ainda enfrenta barreiras significativas para sua plena efetivação nas escolas públicas. A superação dessas dificuldades exige a combinação de mudanças estruturais, como a garantia de tempo e espaço para a participação, com transformações culturais que promovam o diálogo, a confiança e a corresponsabilidade entre todos os atores escolares. Nesse sentido, o fortalecimento dos conselhos escolares, a adoção de canais permanentes de comunicação e a implementação de formações continuadas voltadas à gestão participativa surgem como estratégias essenciais para criar condições reais de engajamento.

Além disso, a consolidação desse modelo demanda que a participação seja articulada às finalidades pedagógicas, de modo a impactar diretamente a qualidade da aprendizagem e o desenvolvimento integral dos estudantes. Isso implica compreender a gestão democrática como um processo dinâmico e contínuo, que se constrói no cotidiano escolar a partir de decisões compartilhadas, metas claras e acompanhamento sistemático. Ao alinhar políticas públicas, infraestrutura adequada e capital humano qualificado, torna-se possível transformar a gestão democrática em um pilar efetivo de fortalecimento da escola pública, garantindo que sua prática vá além do discurso e se traduza em resultados concretos para a comunidade escolar.

6 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos artigos selecionados evidenciou conclusões centrais. Primeiro, constatou-se que a gestão democrática é compreendida como um processo político-pedagógico contínuo, que exige a institucionalização de mecanismos participativos e a promoção de uma cultura organizacional voltada ao diálogo.

Em segundo lugar, observou-se que a participação da comunidade escolar não se limita a momentos pontuais de consulta, mas demanda a existência de instâncias deliberativas estáveis, capazes de influenciar efetivamente o planejamento e a execução das ações pedagógicas e administrativas.

O significado dessas descobertas está no reconhecimento de que a democratização da gestão escolar não é alcançada apenas por força de lei ou norma, mas pela articulação entre práticas concretas e valores compartilhados. Tal constatação encontra respaldo em estudos anteriores que apontam para a importância da formação dos sujeitos envolvidos e da construção de relações de confiança entre os diferentes segmentos escolares.

As descobertas dialogam com a literatura existente, que já havia destacado a relevância da mediação dos gestores, do fortalecimento dos conselhos escolares e da valorização da participação estudantil como estratégias para consolidar o modelo democrático.

Entretanto, identificaram-se limitações significativas, como a resistência cultural a mudanças, a sobrecarga de trabalho docente e a ausência de formação continuada específica. Essas limitações são recorrentes na bibliografia e sugerem que políticas públicas isoladas ou de curto prazo têm impacto reduzido sobre a efetividade da gestão democrática.

Resultados inesperados emergiram da constatação de que, em alguns contextos, mesmo com a existência formal de mecanismos participativos, as decisões permanecem concentradas em um grupo restrito de gestores. Tal fenômeno pode ser explicado pela falta de engajamento comunitário e pela utilização desses espaços como instâncias meramente burocráticas, sem influência real nas políticas escolares.

Sugere-se, para pesquisas futuras, a ampliação de estudos empíricos que examinem experiências concretas de gestão democrática bem-sucedidas, com vistas a identificar práticas replicáveis. Recomenda-se também investigar o impacto da formação política e pedagógica de gestores e professores sobre a qualidade da participação escolar.

7 CONCLUSÃO

O estudo permitiu responder à questão central proposta, que buscava compreender de que maneira a gestão democrática e a participação da comunidade escolar se manifestam e se consolidam no contexto das escolas públicas. Os objetivos foram alcançados ao evidenciar que a gestão democrática demanda não apenas a presença formal de mecanismos participativos, mas sua efetivação no cotidiano institucional.

Concluiu-se que a participação da comunidade escolar é um elemento indispensável para o fortalecimento da gestão democrática, sendo necessário que esteja articulada a processos formativos e a instâncias deliberativas que tenham impacto real sobre as decisões.

Os resultados indicaram que, embora haja avanços normativos, persistem desafios estruturais e culturais que dificultam a consolidação desse modelo de gestão. Esses desafios podem ser superados por meio de ações articuladas que integrem políticas públicas consistentes, formação continuada e incentivo ao protagonismo dos diferentes segmentos escolares.

Para futuras pesquisas, sugere-se a análise de experiências inovadoras que consigam conciliar a ampliação da participação com a melhoria dos indicadores educacionais, bem como estudos

comparativos entre diferentes realidades regionais, a fim de compreender a diversidade de fatores que influenciam a gestão democrática.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRE, Agripa Faria. **Metodologia científica**: princípios e fundamentos. 3. ed. São Paulo: Blucher, 2021.

ALMEIDA, Ítalo D'Artagnan. **Metodologia do trabalho científico** [recurso eletrônico]. Recife: Ed. UFPE, 2021.

ROSSI, Mayara et al. Da tradicionalidade à gestão democrática no âmbito da Educação. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 14, p. e0111434466, 2022.

SANTOS, Iblisson Almeida dos. Projeto Político Pedagógico: uma análise da participação da comunidade escolar na sua construção. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 8, p. e53411831468, 2022.

TAKO, Karine Vaccaro; KAMEO, Simone Yuriko (Orgs.). **Metodologia da pesquisa científica**: dos conceitos teóricos à construção do projeto de pesquisa [livro eletrônico]. Campina Grande: Editora Amplia, 2023.

VIEIRA, Fábia Natali Fernandes; SIQUE, Amanda Silva; DE CARLI, Eduardo. Gestão democrática e participativa em uma escola pública do estado do Paraná: uma análise a partir da perspectiva de seus stakeholders internos. **Revista Estudos Aplicados em Educação**, v. 8, n. 15, p. 47-62, 2023.