

ENTRE ESCOLA E SALA DE AULA: OS DESAFIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

BETWEEN SCHOOL AND CLASSROOM: THE CHALLENGES OF DEMOCRATIC GOVERNANCE

Artigo recebido em: 08/12/2025

Artigo aceito em: 09/03/2026

Jaime André Klein*

*Veni Creator Christian University (VCCU), Celebration, Flórida, Estados Unidos
Lattes: <https://lattes.cnpq.br/0967305127432502>
prof.me.jaimeandre@gmail.com

Inácio José Rhoden*

*Veni Creator Christian University (VCCU), Celebration, Flórida, Estados Unidos
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1398346387238568>
inaciorhoden@gmail.com

Patrícia Luísa Klein Santos Brandão*

*Veni Creator Christian University (VCCU), Celebration, Flórida, Estados Unidos
patis-luisa@hotmail.com

Mariane Jungbluth Fiorentin*

*Veni Creator Christian University (VCCU), Celebration, Flórida, Estados Unidos
Lattes: <https://lattes.cnpq.br/3135436506144515>
marianefiorentin@gmail.com

Cleide Puhl*

*Veni Creator Christian University (VCCU), Celebration, Flórida, Estados Unidos
cleidepuhl1979@gmail.com

Enoir Mayer*

*Veni Creator Christian University (VCCU), Celebration, Flórida, Estados Unidos
Lattes: <https://lattes.cnpq.br/6594067521284247>
mayerenoir3@gmail.com

Renan de Cezaro Vogt*

*Veni Creator Christian University (VCCU), Celebration, Flórida, Estados Unidos
Lattes: <https://lattes.cnpq.br/4966182695526715>
renanvogt@hotmail.com

Vivianne Sousa*

*Veni Creator Christian University (VCCU), Celebration, Flórida, Estados Unidos
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0816314286691405>
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5851-8660>
vsviviannesousa@gmail.com

The authors declare that there is no conflict of interest

Resumo

A gestão democrática constitui-se em princípio estruturante da educação pública brasileira desde a Constituição Federal de 1988 e da Lei

Abstract

Democratic management has been a structuring principle of Brazilian public education since the Federal Constitution of



de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996. Mais do que uma exigência normativa, ela expressa uma conquista histórica das lutas sociais e um horizonte de emancipação, articulando a escola à construção da cidadania. Este estudo teve como objetivo analisar, em perspectiva crítica, a gestão democrática em sua dupla dimensão: a institucional, vinculada a conselhos escolares, colegiados e Projetos Político-Pedagógicos (PPP), e a pedagógica, vivida cotidianamente na sala de aula. A pesquisa desenvolveu-se por meio de uma revisão bibliográfica, reunindo e discutindo contribuições de diferentes autores que problematizam o tema. Entre eles, destacam-se Cury (2007), que compreende a gestão democrática como expressão do direito à educação; Veiga (2009), que atribui ao PPP centralidade no processo de democratização escolar; Luce e Medeiros (2006), que alertam para o risco de conselhos esvaziados de poder; Evangelista (2012), que critica a captura do discurso democrático por lógicas de responsabilização docente; e Nichele e Mello (2020), que defendem a gestão democrática como condição para a realização da função social da escola. Os resultados da análise evidenciam que a gestão democrática é, simultaneamente, conquista e desafio. Conquista, porque está consolidada no plano legal e discursivo, representando avanço histórico. Desafio, porque sua efetivação ainda encontra barreiras, como a predominância da participação formal em detrimento da substantiva, a influência de modelos empresariais que priorizam metas e indicadores, e a ausência de condições estruturais e políticas consistentes para consolidar práticas democráticas. A literatura também revela experiências exitosas quando há coerência entre macrogestão e microgestão, resultando em maior engajamento da comunidade escolar e fortalecimento do protagonismo estudantil. Conclui-se que a democratização da escola permanece como processo inacabado, exigindo compromisso coletivo, políticas públicas consistentes e novas pesquisas empíricas que aprofundem a compreensão sobre suas possibilidades e limites.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Projeto Político-Pedagógico (PPP). Educação Pública. Participação Escolar. Políticas Educacionais.

1988 and the Law of Guidelines and Bases of National Education of 1996. More than a normative requirement, it represents a historical achievement of social struggles and an emancipatory horizon, linking schools to the construction of citizenship. This study aimed to critically analyze democratic management in its dual dimension: the institutional, associated with school councils, collegial bodies, and Political-Pedagogical Projects (PPPs), and the pedagogical, experienced daily in the classroom. The research was carried out through a bibliographic review, gathering and discussing contributions from different authors who problematize the theme. Among them, Cury (2007), who understands democratic management as an expression of the right to education; Veiga (2009), who highlights the PPP as central to the democratization process; Luce and Medeiros (2006), who warn about the risk of councils devoid of real power; Evangelista (2012), who criticizes the capture of democratic discourse by logics of teacher accountability; and Nichele and Mello (2020), who argue that democratic management is a condition for the fulfillment of the school's social function. The results show that democratic management is both an achievement and a challenge. It is an achievement because it has been consolidated in the legal and discursive fields, representing historical progress. It is a challenge because its implementation still faces obstacles, such as the predominance of formal rather than substantive participation, the influence of managerial models that prioritize goals and indicators, and the lack of structural conditions and consistent policies to strengthen democratic practices. The literature also reveals successful experiences when coherence between macro-management and micro-management is achieved, resulting in greater community engagement and the strengthening of student protagonism. It is concluded that school democratization remains an unfinished process, requiring collective commitment, consistent public policies, and new empirical research to deepen the understanding of its possibilities and limits.

Keywords: Democratic Management. Political-Pedagogical Project (PPP). Public Education. School Participation. Educational Policies.

1 INTRODUÇÃO

A trajetória da educação brasileira, especialmente a partir da Constituição Federal de 1988, consolidou a gestão democrática como princípio fundamental da escola pública. Esse marco jurídico expressou não apenas uma diretriz administrativa, mas sobretudo um projeto de sociedade que buscava superar o autoritarismo e instaurar novos modos de participação coletiva. A gestão democrática, nesse contexto, emergiu como conquista das lutas sociais dos anos 1980, sendo reafirmada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996) e pelos Planos Nacionais de Educação, estabelecendo-se como horizonte normativo para a organização das escolas brasileiras.

No entanto, a distância entre o texto legal e a realidade prática sempre se mostrou significativa. Embora o discurso da gestão democrática esteja presente em documentos oficiais e em pesquisas acadêmicas, seu exercício efetivo encontra limites estruturais, políticos e culturais. Muitas vezes, conselhos escolares e Projetos Político-Pedagógicos (PPP) são elaborados sem participação substancial, convertendo-se em instrumentos burocráticos. A democratização da gestão corre o risco de permanecer como retórica, sem eco nas práticas pedagógicas que dão vida ao cotidiano escolar.

A década de 1990 trouxe novos tensionamentos. Sob influência de reformas neoliberais e de organismos multilaterais, como Banco Mundial e UNESCO, a educação brasileira passou a ser atravessada por agendas de descentralização, avaliação em larga escala e responsabilização. Embora defendidas como mecanismos de democratização e eficiência, tais medidas muitas vezes reforçaram modelos verticalizados e gerenciais, reduzindo a democracia escolar a procedimentos formais e deslocando para professores e gestores a responsabilidade por problemas que são, em grande medida, estruturais.

Nesse cenário, as políticas de formação docente assumiram centralidade. Estudos apontam que, especialmente a partir dos anos 2000, a figura do professor passou a ser construída sob o signo do “protagonista”, flexível, polivalente e capaz de responder às demandas sociais e econômicas. Esse discurso, longe de emancipador, intensificou e precarizou o trabalho docente, atribuindo-lhe responsabilidades desproporcionais, como se fosse o único agente capaz de redimir as contradições da sociedade. A consequência é o risco de obscurecer as determinações históricas e econômicas que condicionam a escola, transferindo ao indivíduo a solução de questões que deveriam ser enfrentadas coletivamente.

Essas tensões revelam a necessidade de um olhar que vá além da superfície legal ou dos slogans oficiais. Se a gestão democrática é princípio inegociável da escola pública, sua efetividade depende de como se articula em diferentes níveis: o institucional, materializado nos conselhos, no PPP e nas práticas administrativas, e o pedagógico, vivido cotidianamente na sala de aula. É nesse microespaço, onde professores e estudantes constroem relações de ensino-aprendizagem, que a democracia mostra sua face mais concreta e desafiadora.

A gestão da sala de aula, quando orientada por práticas participativas, avaliações dialógicas e reconhecimento da voz dos estudantes, constitui-se como extensão e aprofundamento da gestão democrática da escola. Por outro lado, quando prevalecem métodos autoritários ou currículos engessados, reforça-se a incoerência entre o discurso democrático e a experiência vivida pelos sujeitos. Dessa forma, a investigação da relação entre os dois níveis — macro e micro — torna-se imprescindível para compreender o alcance real da gestão democrática na educação básica.

A relevância social dessa discussão é inegável. Em sociedades atravessadas por desigualdades históricas, a escola é um dos poucos espaços em que a democracia pode ser experimentada de modo cotidiano, moldando novas gerações para a participação cidadã. Democratizar a gestão não significa apenas garantir processos de decisão compartilhada, mas assegurar condições para que cada estudante vivencie, na prática pedagógica, o direito de aprender em um ambiente de respeito, autonomia e diálogo.

No campo acadêmico, refletir sobre essa articulação contribui para superar a fragmentação que separa a análise da gestão institucional das práticas pedagógicas. Trata-se de um esforço de síntese que possibilita repensar as formas de formação de professores, de acompanhamento do trabalho escolar e de avaliação das políticas públicas. Além disso, permite problematizar os impactos das reformas recentes, tensionando os limites da lógica gerencial e reafirmando a centralidade da participação como categoria de análise e como prática emancipadora.

Este artigo, portanto, propõe-se a analisar a gestão democrática a partir de sua dupla dimensão — escolar e pedagógica — investigando como uma pode sustentar a outra e quais contradições emergem desse processo. Mais do que descrever instrumentos legais ou discutir conceitos abstratos, o que se pretende é lançar luz sobre as condições concretas de realização da democracia na escola, compreendendo que sua efetividade se mede, sobretudo, no espaço da sala de aula.

Assim, o estudo aqui apresentado é também um convite à reflexão crítica. Compreender a gestão democrática em sua totalidade é compreender a própria escola em sua função social: formar cidadãos capazes de atuar no mundo de forma consciente, participativa e transformadora. A leitura das próximas seções permitirá aprofundar esse debate, articulando fundamentos teóricos, análise crítica de políticas e evidências empíricas, na busca de caminhos que fortaleçam a democracia como prática cotidiana no interior das instituições escolares.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão democrática consolidou-se no Brasil como princípio fundamental da escola pública a partir da Constituição de 1988, em um contexto de redemocratização que mobilizou diferentes setores sociais em defesa de maior participação nas decisões educacionais. Mais do que um dispositivo jurídico, esse princípio expressa uma conquista histórica das lutas sociais em favor da educação como direito e da escola como espaço público de exercício da cidadania. França (2015) observa que, ao incluir a gestão democrática na Carta Magna, abriu-se a possibilidade de romper com práticas autoritárias e de instituir formas de organização escolar mais participativas, ainda que permeadas de contradições.

Esse marco foi aprofundado pela LDB de 1996, que regulamentou a Constituição e reafirmou a democratização da gestão como eixo estruturante da educação nacional. Ao estabelecer que cada escola deveria elaborar sua proposta pedagógica em diálogo com a comunidade, a LDB inscreveu a participação como prática constitutiva do fazer escolar. Cury (2007) destaca que a gestão democrática deve ser entendida como dimensão indissociável do direito à educação, pois apenas por meio dela é possível assegurar não só o acesso, mas também a permanência e a qualidade. Nesse sentido, a democracia não é mera opção administrativa, mas condição para que o direito social à educação se materialize em sua totalidade.

Entre os instrumentos que traduzem esse princípio, o Projeto Político-Pedagógico (PPP) assume papel estratégico. Veiga (2009) defende que o PPP é a expressão máxima da gestão democrática, na medida em que articula intenções, organiza práticas e define a identidade da escola. Contudo, a legitimidade do projeto depende do processo de construção coletiva: somente quando professores, estudantes, famílias e comunidade

participam de sua elaboração é que se pode falar em democracia substantiva. Assim, o PPP não é apenas documento formal, mas processo vivo, que precisa dialogar com o cotidiano pedagógico e orientar efetivamente o trabalho escolar.

A análise dos marcos históricos permite compreender que a gestão democrática surge como resposta à necessidade de superar práticas burocráticas e centralizadoras, herdadas do período autoritário. Entretanto, como adverte Cury (2007), a simples previsão legal não garante sua efetividade. Para que a escola seja verdadeiramente democrática, é necessário transformar o direito formal em experiência cotidiana, possibilitando que todos os sujeitos participem das decisões e compartilhem responsabilidades. Essa perspectiva conduz ao entendimento de que a gestão democrática é processo inacabado, permanentemente tensionado pelas condições políticas e sociais.

No plano da função social da escola, a gestão democrática revela sua dimensão mais profunda. Nichele e Mello (2020) argumentam que a democratização da gestão fortalece a função social da educação ao mobilizar a comunidade e organizar processos de decisão coletiva. A escola, nesse contexto, não se limita à transmissão de conteúdos: torna-se espaço de socialização de valores, formação crítica e exercício da cidadania. O sentido democrático da escola está justamente em assegurar que suas finalidades não sejam impostas verticalmente, mas construídas em diálogo com os sujeitos que a constituem.

Esse entendimento implica uma redefinição do papel do gestor escolar. Silveira e Coelho (2018) defendem que o gestor precisa atuar como mediador e articulador, mais do que como administrador. Sua função exige promover espaços de escuta, integrar diferentes vozes e criar condições para que professores e estudantes se sintam corresponsáveis pelas decisões. Essa liderança, quando exercida de forma horizontal e participativa, rompe com modelos hierárquicos e fortalece a escola como espaço de convivência democrática.

Ao lado da figura do gestor, as estruturas institucionais desempenham papel relevante. Luce e Medeiros (2006) ressaltam que conselhos escolares, colegiados e assembleias são mecanismos fundamentais para consolidar a participação. Entretanto, alertam para o risco de tais instâncias funcionarem apenas como formalidade, sem poder real de decisão. A diferença entre participação formal e participação substantiva torna-se crucial: somente quando os sujeitos podem deliberar e ver suas escolhas refletidas no cotidiano escolar é que a democracia se concretiza.

Essa tensão entre o prescrito e o vivido se manifesta de maneira clara na sala de aula, espaço privilegiado de realização — ou de negação — da gestão democrática. Veiga (2009) observa que o PPP só cumpre sua função quando orienta práticas pedagógicas, influenciando o planejamento, a metodologia e a avaliação. Se permanece desconectado da sala de aula, converte-se em documento inerte, incapaz de gerar mudanças. É no espaço da interação entre professores e estudantes que a democracia revela sua face mais concreta.

Nesse sentido, Nichele e Mello (2020) enfatizam que a função social da escola se concretiza apenas quando a voz dos estudantes é reconhecida. A democratização exige que os discentes deixem de ser receptores passivos e passem a atuar como sujeitos ativos, capazes de dialogar, questionar e construir conhecimento. A sala de aula, assim, torna-se espaço político-pedagógico, onde se aprende democracia pela experiência.

A articulação entre gestão escolar e gestão da sala de aula é, portanto, indissociável. Uma sustenta a outra, e a incoerência entre ambas compromete a efetividade da democracia. Como lembram Silveira e Coelho (2018), cabe ao gestor criar condições para que os professores desenvolvam metodologias participativas, oferecendo apoio, tempo de planejamento e valorização profissional. Sem esse suporte, práticas pedagógicas inovadoras podem se perder como iniciativas isoladas, incapazes de se institucionalizar.

Apesar das conquistas normativas, o percurso da gestão democrática no Brasil foi tensionado pelas reformas educacionais das décadas de 1990 e 2000. Evangelista (2012) mostra que esse período foi marcado pela influência de organismos multilaterais, como UNESCO e Banco Mundial, que difundiram uma agenda de descentralização, avaliação em larga escala e reconversão do trabalhador. Nesse contexto, o professor passou a ser idealizado como “protagonista” flexível e polivalente, responsável por atender às múltiplas demandas sociais.

Embora aparente valorização, essa concepção resultou na intensificação e precarização do trabalho docente. Evangelista (2012) argumenta que a retórica da autonomia do professor acabou funcionando como mecanismo de responsabilização individual, deslocando para o docente a tarefa de resolver problemas estruturais. O risco desse discurso é obscurecer as determinações sociais e econômicas que condicionam a escola, transformando o professor em bode expiatório das falhas do sistema.

Furtado (2005) reforça essa crítica ao analisar a influência do Banco Mundial na América Latina, destacando que a participação escolar foi reinterpretada como estratégia de descentralização e eficiência administrativa. Nessa visão, a gestão democrática perde sua dimensão emancipatória e se converte em ferramenta de controle, esvaziada de conteúdo político. O que deveria ser prática de autonomia transforma-se em técnica de gestão.

Essa ambiguidade revela o embate entre dois modelos de gestão. Félix e Schefer (2020) identificam, de um lado, a perspectiva democrática, que valoriza a participação substantiva e a corresponsabilidade, e, de outro, a perspectiva empresarial, que privilegia metas, indicadores e resultados. Essas lógicas convivem nas escolas brasileiras de forma tensa, muitas vezes impondo dilemas insolúveis a gestores e professores.

Em diversos casos, as escolas que promovem conselhos participativos e assembleias são, ao mesmo tempo, pressionadas por avaliações externas e políticas de responsabilização. Esse cenário produz contradições: enquanto se estimula a participação, exigem-se resultados padronizados que induzem práticas de controle. A gestão democrática, assim, vive entre a promessa emancipatória e a realidade gerencial.

Esse dilema é também refletido no campo da pesquisa. Siqueira e Bartholo (2020), em revisão sistemática, apontam que a maioria dos estudos sobre gestão democrática permanece em nível normativo ou descritivo, havendo escassez de pesquisas empíricas que demonstrem seus efeitos na aprendizagem e no clima escolar. Essa lacuna fragiliza a consolidação da gestão democrática como prática política transformadora.

O quadro se agrava quando discursos responsabilizam exclusivamente o professor pelo sucesso ou fracasso da escola. Evangelista (2012) denuncia que essa individualização enfraquece a noção de corresponsabilidade, própria da gestão democrática, e acaba por legitimar a precarização das condições de trabalho. A democracia escolar, nesse sentido, só é autêntica quando reconhece a dimensão coletiva das responsabilidades.

Retomando Cury (2007), é possível compreender que a gestão democrática é inseparável do direito à educação. Sem participação, não há como assegurar acesso, permanência e qualidade de maneira plena. Democratizar a gestão, portanto, é efetivar direitos, não apenas organizar processos. Essa compreensão recoloca a discussão no centro das políticas educacionais: não se trata de escolher entre eficiência e democracia, mas de assumir que a democracia é condição para a qualidade social da educação.

As controvérsias contemporâneas mostram que o desafio atual não é mais justificar a importância da gestão democrática, mas transformá-la em prática autêntica. Isso exige superar a burocratização de conselhos e PPPs e resistir à captura da democracia por discursos empresariais. A tarefa é complexa, pois implica confrontar modelos hegemônicos e construir alternativas emancipatórias.

Esse enfrentamento passa pela compreensão da democracia como cultura institucional e pedagógica, vivida em todas as dimensões da escola. Para isso, a formação docente é decisiva. Professores precisam ser preparados para atuar em ambientes democráticos, mas também necessitam de condições reais de trabalho, como valorização profissional, tempo de planejamento e apoio institucional. Sem essas condições, a gestão democrática permanece promessa distante.

Evangelista (2012) adverte que a intensificação e precarização do trabalho docente fragilizam a democracia escolar, inviabilizando práticas democráticas no cotidiano. Por isso, a valorização profissional não é apenas pauta corporativa, mas requisito para a consolidação da gestão democrática. O mesmo se aplica à avaliação: quando reduzida a exames padronizados, compromete-se a diversidade e a autonomia, sacrificando a democracia em nome da eficiência.

A escola, assim, deve ser compreendida como espaço de disputas simbólicas e políticas. Entre modelos democráticos e empresariais, entre participação formal e substantiva, entre autonomia e controle, constrói-se a realidade da educação brasileira. Essa disputa não é apenas obstáculo: é também oportunidade. É nas contradições que surgem espaços de resistência e inovação.

Ao integrar diferentes perspectivas, percebe-se que a gestão democrática é simultaneamente conquista e desafio. Conquista, porque resulta de lutas históricas que garantiram sua previsão legal e presença nas políticas públicas. Desafio, porque sua efetividade depende da capacidade de transformar lei em prática, documento em vivência, macrogestão em microgestão.

O futuro da gestão democrática dependerá da articulação entre escola e sala de aula, entre políticas públicas e práticas pedagógicas. Quando gestores, professores, estudantes e famílias compartilham responsabilidades, a escola se fortalece como espaço de vivência democrática. Nesse contexto, a democracia deixa de ser princípio abstrato e se torna experiência cotidiana, aprendida e ensinada no interior das instituições educativas.

Essa é a grande tarefa do presente: transformar a democracia de norma em cultura, de documento em prática, de ideal em experiência. A escola tem papel estratégico nesse processo, pois é nela que se formam sujeitos capazes de sustentar e reinventar a vida democrática da sociedade. A gestão democrática, nesse sentido, é ao mesmo tempo horizonte e caminho: horizonte porque orienta o projeto de educação nacional, e caminho porque precisa ser continuamente disputada, construída e reinventada em cada escola, em cada sala de aula, em cada relação pedagógica.

3 METODOLOGIA

Considerando que a pesquisa tem como foco a análise da formação de professores a partir de uma perspectiva bibliográfica e referencial, a abordagem metodológica mais adequada é a qualitativa, voltada para a revisão sistematizada e crítica da literatura especializada sobre o tema.

Segundo Gil (2008, p. 50), a pesquisa bibliográfica “é um método essencial para construir um referencial teórico sólido, pois permite identificar, analisar e interpretar os principais conceitos e teorias relacionados ao problema investigado”. Essa modalidade de investigação permite mapear conceitos, teorias e controvérsias, aprofundando a compreensão do fenômeno a partir dos estudos já existentes.

Além disso, Lakatos e Marconi (2003, p.183) destacam que a pesquisa bibliográfica é crucial, pois não “é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras”. Por isso, em estudos que buscam refletir criticamente sobre a formação de professores, esse tipo de pesquisa oferece subsídios para uma análise aprofundada dos aspectos históricos, políticos e sociais envolvidos.

A abordagem qualitativa se alinha a essa perspectiva, pois privilegia a interpretação crítica e contextualizada dos textos e documentos selecionados, buscando construir um entendimento articulado e consistente do tema. Conforme Bardin (2016, p.47), a análise qualitativa de conteúdo desafia o pesquisador a “compreender o sentido da comunicação (como se fosse o receptor normal), mas também e, principalmente, desviar o olhar para uma outra significação, uma outra mensagem”.

Portanto, mesmo sendo uma pesquisa documental e bibliográfica, a postura qualitativa se mostra fundamental para que o estudo não se restrinja a uma mera descrição,

mas desenvolva uma reflexão crítica e integrada, capaz de revelar as diferenças e complexidades da formação docente. Caso o pesquisador deseje enriquecer a pesquisa com dados quantitativos oriundos de estudos secundários, como estatísticas educacionais ou resultados de avaliações, a abordagem mista também pode ser considerada. No entanto, para o foco principal em revisão e análise teórica, a pesquisa qualitativa bibliográfica é a escolha mais apropriada.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos referenciais bibliográficos evidencia que a gestão democrática, ainda que consolidada como princípio legal e pedagógico, permanece envolta em tensões entre o discurso normativo e a prática real. Os autores consultados apontam que, muitas vezes, a participação da comunidade escolar é convocada de forma formalizada, sem que isso se traduza em deliberação efetiva. Luce e Medeiros (2006) enfatizam esse risco ao alertar que conselhos e colegiados, quando destituídos de poder real, podem reduzir-se a ritos burocráticos, comprometendo o potencial transformador da democracia escolar.

No campo da produção acadêmica, observa-se uma recorrente valorização do Projeto Político-Pedagógico (PPP) como instrumento central para a democratização. Veiga (2009) argumenta que o PPP só se torna autêntico quando construído coletivamente, envolvendo professores, estudantes, famílias e comunidade. Entretanto, diversos estudos revelam que essa dimensão participativa ainda é parcial, uma vez que as práticas de elaboração do PPP muitas vezes se restringem a grupos específicos, deixando de mobilizar a totalidade dos sujeitos escolares.

As pesquisas também destacam a importância do cotidiano pedagógico como espaço de materialização da democracia. Para Nichele e Mello (2020), a função social da escola só se realiza plenamente quando práticas de sala de aula valorizam a autonomia discente e o protagonismo dos estudantes. Contudo, os artigos revisados mostram que tais práticas dependem muito mais da iniciativa de docentes isolados do que de uma política institucional consolidada, o que limita a difusão e a continuidade das experiências democráticas.

Outro ponto recorrente na literatura é a tensão entre modelos democráticos e modelos empresariais de gestão. Félix e Schefer (2020) indicam que as políticas educacionais recentes têm priorizado resultados, metas e indicadores de desempenho, o

que restringe o espaço para a participação efetiva. Essa leitura converge com Evangelista (2012), que alerta para o risco de a democracia ser capturada por discursos de responsabilização individual, sobretudo em relação aos professores, deslocando para eles responsabilidades que deveriam ser coletivas.

Furtado (2005), ao analisar a influência do Banco Mundial, reforça que a lógica da descentralização administrativa, apresentada como democrática, muitas vezes se traduz em mecanismos de controle, esvaziando o sentido emancipatório da participação. Essa crítica encontra eco em vários trabalhos que questionam o quanto as reformas educacionais realmente ampliaram a democracia ou se, ao contrário, reforçaram uma visão instrumental de gestão.

Apesar das críticas, também emergem nas pesquisas experiências positivas, em que a gestão democrática se articula de forma coerente entre o nível institucional e o pedagógico. Os estudos que descrevem práticas participativas mostram que, quando há alinhamento entre PPP, liderança escolar e metodologias de sala de aula, verifica-se maior engajamento da comunidade escolar. Esse achado teórico aponta para a importância da coerência entre macrogestão e microgestão como condição para o fortalecimento da democracia.

Outro resultado importante da revisão é a constatação de que a participação substantiva ainda é exceção, e não regra. Em muitos casos, o que se verifica é a chamada “participação aparente” (Evangelista, 2012), em que a comunidade é consultada, mas suas contribuições não têm impacto real nas decisões. Esse fenômeno ajuda a explicar a fragilidade da confiança de estudantes, famílias e até mesmo docentes nos processos de gestão participativa.

Os textos analisados também ressaltam a presença de barreiras estruturais, como falta de tempo, sobrecarga de trabalho docente e ausência de políticas de formação continuada voltadas para a gestão democrática. Cury (2007) enfatiza que a democratização só se realiza plenamente quando há condições concretas de permanência e qualidade, o que implica em políticas de valorização profissional, infraestrutura adequada e apoio institucional às práticas participativas.

Ainda que os obstáculos sejam muitos, a literatura aponta caminhos de resistência. Estudos destacam iniciativas de professores e gestores comprometidos, que, mesmo em contextos adversos, buscam criar práticas de escuta e participação, como assembleias escolares, projetos interdisciplinares e experiências colaborativas. Tais iniciativas

mostram que a gestão democrática permanece como campo de disputa, mas também como espaço de inovação e possibilidade emancipatória.

Em síntese, a revisão bibliográfica permite concluir que a gestão democrática é, ao mesmo tempo, conquista e desafio. Conquista, porque sua centralidade nas políticas educacionais e nos discursos acadêmicos representa avanço histórico. Desafio, porque sua efetividade depende da superação da participação meramente formal, da resistência às pressões gerenciais e da transformação das práticas pedagógicas em experiências autênticas de democracia. Os resultados obtidos a partir da análise crítica da literatura confirmam que a democratização da escola é processo inacabado, em permanente construção, que demanda compromisso coletivo e políticas consistentes para tornar-se realidade viva no cotidiano escolar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A reflexão desenvolvida neste trabalho evidenciou que a gestão democrática, embora firmada como princípio constitucional e diretriz pedagógica, permanece como um processo em constante construção. Sua previsão em marcos legais e políticas educacionais representa uma conquista histórica, mas sua efetivação exige condições institucionais, culturais e pedagógicas que nem sempre se encontram asseguradas.

A revisão bibliográfica mostrou que há uma distância significativa entre o discurso normativo e a prática cotidiana. Instrumentos como conselhos escolares, assembleias e Projetos Político-Pedagógicos (PPPs), ainda que reconhecidos como fundamentais, muitas vezes se limitam a cumprir formalidades. Como apontam Luce e Medeiros (2006), a democracia perde sentido quando se converte em rito burocrático, sem gerar espaços reais de deliberação.

Nesse cenário, o PPP ocupa lugar central. Veiga (2009) destaca que ele só se torna verdadeiramente democrático quando é construído de forma coletiva, mobilizando todos os sujeitos escolares. Entretanto, grande parte da literatura evidencia que a elaboração do PPP ainda se restringe a segmentos específicos, deixando estudantes e famílias à margem. O desafio está em transformar o PPP em prática viva, articulada às rotinas pedagógicas e não apenas em documento protocolar.

Os estudos também evidenciam que a gestão democrática só se fortalece quando alcança o cotidiano da sala de aula. Nichele e Mello (2020) defendem que a função social

da escola se realiza na medida em que práticas pedagógicas reconhecem a autonomia discente e estimulam o protagonismo estudantil. No entanto, a literatura indica que tais práticas dependem, em grande parte, do engajamento individual de professores e gestores comprometidos, o que revela fragilidade institucional e falta de políticas consistentes para sua difusão.

Outro ponto de destaque é a tensão entre modelos democráticos e modelos gerenciais de gestão. Félix e Schefer (2020) mostram que a pressão por resultados e indicadores padronizados restringe o espaço de participação, aproximando a escola de lógicas empresariais. Essa crítica converge com Evangelista (2012), que alerta para a captura do discurso democrático por mecanismos de responsabilização individual, sobretudo em relação aos docentes. Nessa lógica, a gestão democrática corre o risco de se tornar instrumento de controle, e não de emancipação.

Essa contradição é também evidenciada por Furtado (2005), ao analisar a influência do Banco Mundial na América Latina. A descentralização, apresentada como mecanismo de democratização, muitas vezes serviu como estratégia de eficiência administrativa. Essa leitura crítica reforça que a democratização da escola não pode ser reduzida a técnicas de gestão: ela exige compromisso político, valorização dos sujeitos e defesa da escola como espaço público.

Apesar dos limites apontados, a literatura também revela experiências inovadoras em que a coerência entre macrogestão e microgestão resultou em maior engajamento da comunidade e em práticas pedagógicas mais participativas. Esses casos mostram que, quando há alinhamento entre PPP, liderança escolar e metodologias democráticas, a gestão democrática ganha vitalidade e gera impactos positivos no clima escolar e na formação dos estudantes.

Do ponto de vista científico, o estudo contribui ao sistematizar de forma crítica debates que muitas vezes aparecem dispersos. A análise evidenciou que a gestão democrática não é apenas um tema da administração escolar, mas atravessa dimensões mais amplas, como a função social da escola, a valorização docente, a política educacional e a concepção de qualidade. Do ponto de vista prático, os achados reforçam a necessidade de políticas que assegurem tempo, condições e formação para que a participação seja efetiva, além de ampliar os espaços de escuta da comunidade escolar.

É preciso reconhecer, contudo, que este estudo tem limitações próprias de uma pesquisa bibliográfica. A análise baseou-se em referenciais teóricos e em estudos já

produzidos, sem investigação empírica direta em escolas. Essa escolha metodológica, longe de diminuir sua relevância, cumpre a função de reunir, problematizar e interpretar contribuições existentes, oferecendo um panorama crítico que pode subsidiar pesquisas futuras de caráter empírico.

Em síntese, reafirma-se que a gestão democrática é simultaneamente conquista e desafio. Conquista, porque expressa o resultado de lutas históricas e constitui princípio estruturante da educação pública. Desafio, porque sua efetividade depende da superação de práticas formais e da resistência às pressões gerenciais que tendem a esvaziar sua dimensão emancipatória. Nesse horizonte, futuras pesquisas podem investigar como a gestão democrática se concretiza em diferentes contextos escolares, quais mecanismos favorecem a participação substantiva e de que forma a cultura democrática pode se enraizar como experiência cotidiana. Assim, a democracia na escola deixa de ser promessa abstrata para se tornar prática viva, capaz de formar cidadãos críticos, ativos e comprometidos com a transformação social.

REFERÊNCIAS

CURY, Carlos Roberto Jamil. **A gestão democrática na escola e o direito à educação.** Revista Brasileira de Política e Administração da Educação: RBPAAE – v.23, n.3, p. 483-495, set./dez. 2007. <https://doi.org/10.21573/vol23n32007.19144>. Acesso em 01 set. 2025

EVANGELISTA, Olinda. **Políticas públicas educacionais contemporâneas, formação docente e impactos na escola.** XVI ENDIPE - Encontro Nacional de Didática e Práticas de Ensino - UNICAMP - Campinas – 2012. Disponível em: https://sintrasem.org.br/sites/default/files/texto_olinda.pdf. Acesso em 18 set. 2025.

FÉLIX, Carlos Marcelo Cavalheiro; SCHEFER, Maria Cristina. **Gestão Democrática: Uma Breve Revisão De Literatura (2010-2019).** Revista Práxis. Novo Hamburgo. A. 17. N: 03. Set./dez.2020. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistapraxis/article/view/2113>. Acesso em 20 ago. 2025.

FRANÇA, Robson Luiz de. **Política e Gestão da Educação.** Uberlândia, MG : UFU, 2015.

FURTADO, Érica. **Políticas Educacionais E Gestão Democrática Na Escola.** Dissertação (Mestrado em Educação) – UNESP - Marília, 2005. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/entities/publication/874abd72-d8ae-45be-ba20-2217af057ccb>. Acesso em 22 ago. 2025.

LUCE, Maria Beatriz; MEDEIROS, Isabel Cristina de. **Gestão escolar democrática: concepções e vivências** / organizado por Maria Beatriz Luce e Isabel Letícia Pedrosa de Medeiros. - Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

NICHELE, Patrícia T.; MELLO, Maria Aparecida da Silva. **Gestão escolar na perspectiva da educação democrático participativa e a função social da escola.** Saberes Pedagógicos, Criciúma, v. 4, n°3, setembro/dezembro 2020. Disponível em: <https://periodicos.unesc.net/ojs/index.php/pedag/article/view/6213>. Acesso em 018 set. 2025.

SILVEIRA, Robson Bernardo; COELHO, Tatiana Costa. **Gestão Democrática na Escola e o papel do gestor escolar.** Caderno Científico Fagoc de Graduação e Pós-Graduação - Volume III – 2018. Disponível em:

<https://revista.unifagoc.edu.br/caderno/article/view/526>. Acesso em 09 set. 2025.

SIQUEIRA, C. E. B. da C.; BARTHOLO, T. L. **Os impactos da gestão democrática na escola pública: uma revisão sistemática.** Jornal de Políticas Educacionais. V. 14, e72219. 2020. <https://doi.org/10.5380/jpe.v14i0.72219>. Acesso em 15 set. 2025.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto Político-Pedagógico e gestão democrática. Novos marcos para a educação de qualidade.** Revista Retratos da Escola, Brasília, v. 3, n. 4, p. 163-171, jan./jun. 2009. Disponível em: <<http://www.esforce.org.br>>. Acesso em 12 set. 2025.

Contribuição dos autores

Todos os autores contribuíram igualmente para o desenvolvimento deste artigo.

Disponibilidade dos dados

Todos os conjuntos de dados relevantes para as conclusões deste estudo estão totalmente disponíveis no artigo.

Como citar este artigo (APA)

Klein, J. A., Rhoden, I. J., Brandão, P. L. K. S., Fiorentin, M. J., Puhl, C., Mayer, E., ... Sousa, V. ENTRE ESCOLA E SALA DE AULA: OS DESAFIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA. Veredas Do Direito, e235595. <https://doi.org/10.18623/rvd.v23.5595>