

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E HUMANIZAÇÃO EDUCACIONAL:  
LIMITES E POSSIBILIDADES DA PARTICIPAÇÃO COLETIVA NA ESCOLA  
PÚBLICA BRASILEIRA**

**DEMOCRATIC SCHOOL MANAGEMENT AND HUMANIZATION OF  
EDUCATION: LIMITS AND POSSIBILITIES OF COLLECTIVE PARTICIPATION  
IN BRAZILIAN PUBLIC SCHOOLS**

**GESTIÓN ESCOLAR DEMOCRÁTICA Y HUMANIZACIÓN EDUCATIVA: LÍMITES  
Y POSIBILIDADES DE LA PARTICIPACIÓN COLECTIVA EN LA ESCUELA  
PÚBLICA BRASILEÑA**

**Luiz Fernando Ridolfi**

Mestre em Intervenção Psicológica no Desenvolvimento e na Educação  
Universidad Europea del Atlántico (UNEATLANTICO), Santander, Espanha

E-mail: [luizridolfi@hotmail.com](mailto:luizridolfi@hotmail.com)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-4918-0420>

**Luciana Regis Fiamoncini**

Mestra em Educação com ênfase em Gestão e Organização de Centros Educativos  
Universidad Europea del Atlántico (UNEATLANTICO), Santander, Espanha

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6304-7266>

**José Nix Guimarães Oliveira**

Mestrando em Ciências da Educação  
Instituto Integralize, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil

**Ana Cláudia Schmitz**

Mestra em Educação com ênfase em Gestão e Organização de Centros Educativos  
Universidad Europea del Atlántico (UNEATLANTICO), Santander, Espanha

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9371-0041>

**Edimar de Jesus Gomes Pantoja**

Mestrando em Ciências da Educação  
Facultad Interamericana de Ciencias Sociales (FICS), Assunção, Paraguai

**Simone da Silva Monteiro de Melo**

Mestra em Educação com ênfase em Gestão e Organização de Centros Educativos  
Universidad Europea del Atlántico (UNEATLANTICO), Santander, Espanha  
Orcid: <https://orcid.org/0009-0002-1163-5020>

**Elzyfran da Silva Maia**

Mestre em Tecnologias Emergentes na Educação  
Must University (MUST), Florida, USA  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8435-5268>

**Adalermo de Deus Pinto**

Mestrando em Educação com ênfase em Gestão e Organização de Centros Educativos  
Universidad Europea del Atlántico (UNEATLANTICO), Santander, Espanha

## Resumo

O estudo analisa os fundamentos da gestão escolar democrática e humanizada no contexto da educação pública brasileira, discutindo seus desafios, possibilidades e implicações para a construção de práticas participativas no ambiente escolar. O objetivo consiste em compreender de que maneira a gestão democrática contribui para o fortalecimento da autonomia institucional, da participação coletiva e da humanização das relações pedagógicas e administrativas no espaço escolar. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza bibliográfica e documental, fundamentada em análise crítica da literatura educacional e da legislação brasileira relativa à gestão democrática da educação, especialmente a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. O referencial teórico dialoga com autores centrais da área da gestão educacional, como Paro, Libâneo, Gadotti, Luck, Veiga, Sacristán e Apple e Beane, permitindo refletir sobre os processos de descentralização administrativa, participação comunitária, construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico e fortalecimento dos conselhos escolares. A análise permite compreender que a efetivação da gestão democrática depende da consolidação de mecanismos institucionais de participação, da valorização das relações humanas no ambiente escolar e do desenvolvimento de práticas colaborativas entre gestores, docentes, estudantes, famílias e comunidade. Observa-se, entretanto, que persistem desafios relacionados à centralização administrativa, à limitação da autonomia escolar e às dificuldades de participação efetiva dos diferentes segmentos escolares nos processos decisórios. Conclui-se que a gestão democrática e humanizada constitui elemento fundamental para a promoção de uma educação pública socialmente referenciada, inclusiva e comprometida com a formação cidadã, exigindo políticas institucionais permanentes de fortalecimento da participação coletiva e da cultura democrática nas escolas.

**Palavras-chave:** Gestão escolar democrática; Humanização educacional; Participação coletiva; Autonomia escolar; Projeto Político-Pedagógico.

## Abstract

This study examines the foundations of democratic and humanistic school management within the context of Brazilian public education, discussing its challenges, possibilities, and implications for the

development of participatory practices in the school environment. The objective is to understand how democratic management contributes to strengthening institutional autonomy, collective participation, and the humanization of pedagogical and administrative relationships within the school setting. Methodologically, this is a qualitative study of a bibliographic and documentary nature, grounded in a critical analysis of educational literature and Brazilian legislation regarding the democratic management of education, particularly the 1988 Federal Constitution and the Law on Guidelines and Foundations of National Education. The theoretical framework engages with key authors in the field of educational management, such as Paro, Libâneo, Gadotti, Luck, Veiga, Sacristán, and Apple and Beane, allowing for reflection on the processes of administrative decentralization, community participation, the collective construction of the Political-Pedagogical Project, and the strengthening of school councils. The results of the analysis show that the implementation of democratic management depends on the consolidation of institutional mechanisms for participation, the valuing of human relationships in the school environment, and the development of collaborative practices among administrators, teachers, students, families, and the community. It should be noted, however, that challenges remain regarding administrative centralization, limited school autonomy, and difficulties in ensuring the effective participation of different school stakeholders in decision-making processes. It is concluded that democratic and humanized management constitutes a fundamental element for promoting a socially oriented, inclusive public education system committed to civic education, requiring permanent institutional policies to strengthen collective participation and democratic culture in schools.

**Keywords:** Democratic school management; Educational humanization; Collective participation; School autonomy; Political-Pedagogical Project.

## Resumen

El estudio analiza los fundamentos de la gestión escolar democrática y humanizada en el contexto de la educación pública brasileña, abordando sus retos, posibilidades e implicaciones para la construcción de prácticas participativas en el entorno escolar. El objetivo consiste en comprender de qué manera la gestión democrática contribuye al fortalecimiento de la autonomía institucional, la participación colectiva y la humanización de las relaciones pedagógicas y administrativas en el ámbito escolar. Desde el punto de vista metodológico, se trata de una investigación de enfoque cualitativo, de carácter bibliográfico y documental, basada en el análisis crítico de la literatura educativa y de la legislación brasileña relativa a la gestión democrática de la educación, especialmente la Constitución Federal de 1988 y la Ley de Directrices y Bases de la Educación Nacional. El marco teórico dialoga con autores fundamentales del ámbito de la gestión educativa, como Paro, Libâneo, Gadotti, Luck, Veiga, Sacristán y Apple y Beane, lo que permite reflexionar sobre los procesos de descentralización administrativa, la participación comunitaria, la construcción colectiva del Proyecto Político-Pedagógico y el fortalecimiento de los consejos escolares. Los resultados del análisis ponen de manifiesto que la materialización de la gestión democrática depende de la consolidación de mecanismos institucionales de participación, de la valorización de las relaciones humanas en el entorno escolar y del desarrollo de prácticas colaborativas entre gestores, docentes, estudiantes, familias y comunidad. Sin embargo, se observa que persisten los retos relacionados con la centralización administrativa, la limitación de la autonomía escolar y las dificultades para lograr una participación efectiva de los diferentes segmentos escolares en los procesos de toma de decisiones. Se concluye que la gestión democrática y humanizada constituye un elemento fundamental para la promoción de una educación pública socialmente orientada,

inclusiva y comprometida con la formación ciudadana, lo que exige políticas institucionales permanentes para fortalecer la participación colectiva y la cultura democrática en las escuelas.

**Palabras clave:** Gestión escolar democrática; Humanización educativa; Participación colectiva; Autonomía escolar; Proyecto político-pedagógico.

## 1. INTRODUÇÃO

As transformações sociais, políticas, econômicas e culturais ocorridas nas últimas décadas têm produzido impactos significativos sobre os sistemas educacionais, exigindo novas formas de organização da escola pública e redimensionando o papel da gestão escolar frente às demandas contemporâneas da educação.

Nesse contexto, a gestão democrática e humanizada emerge como um dos principais desafios das políticas educacionais brasileiras, sobretudo diante da necessidade de fortalecimento da participação coletiva, da autonomia institucional e da construção de práticas pedagógicas comprometidas com a formação cidadã, a inclusão social e a garantia do direito à educação de qualidade.

A discussão acerca da democratização da gestão escolar ganhou maior centralidade no Brasil a partir do processo de redemocratização do Estado brasileiro, especialmente com a promulgação da Constituição Federal de 1988, que instituiu a gestão democrática do ensino público como princípio constitucional da educação nacional.

Posteriormente, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996) consolidou juridicamente a participação da comunidade escolar nos processos decisórios, reconhecendo a importância da descentralização administrativa, da autonomia pedagógica e da construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico (PPP) como mecanismos essenciais para o fortalecimento da escola pública democrática.

Todavia, embora a legislação brasileira reconheça formalmente a gestão democrática como princípio estruturante da educação pública, sua efetivação permanece marcada por profundas contradições institucionais, administrativas e pedagógicas.

Conforme destaca Paro (2010), a democratização da escola não se reduz à mera descentralização burocrática ou à criação formal de instâncias colegiadas, mas pressupõe a construção de relações efetivamente participativas capazes de promover o compartilhamento do poder decisório no interior da instituição escolar. Nesse sentido, a democratização da gestão implica reconhecer a escola como espaço político de formação humana, produção de cidadania e construção coletiva do conhecimento.

A literatura educacional contemporânea evidencia que os modelos tradicionais de administração escolar, historicamente marcados por práticas centralizadoras, hierárquicas e tecnicistas, mostram-se insuficientes para responder às complexas demandas educacionais do século XXI (Ridolfi *et al.*, 2026).

Segundo José Carlos Libâneo (2003), a gestão escolar necessita ultrapassar perspectivas meramente administrativas para assumir caráter político-pedagógico orientado pela participação, pelo diálogo e pela construção coletiva das decisões institucionais.

Essa compreensão aproxima-se das contribuições de Paulo Freire (1996), para quem a educação democrática pressupõe relações pedagógicas fundamentadas na dialogicidade, na autonomia e na emancipação dos sujeitos sociais.

Paralelamente, a crescente complexidade das relações escolares tem ampliado o debate sobre a humanização da gestão educacional. Em meio às tensões produzidas pelas políticas de performatividade, pelas avaliações em larga escala, pela burocratização dos sistemas de ensino e pela intensificação das desigualdades sociais, emerge a necessidade de construção de práticas de gestão

que valorizem as dimensões éticas, afetivas, sociais e humanas presentes no cotidiano escolar.

Para António Nóvoa (2019), a escola contemporânea precisa recuperar sua dimensão humana e coletiva, fortalecendo vínculos institucionais capazes de promover pertencimento, participação e compromisso social entre os diferentes sujeitos que compõem a comunidade escolar.

Nesse cenário, a gestão democrática e humanizada passa a ser compreendida não apenas como mecanismo administrativo de organização institucional, mas como processo político, social e pedagógico orientado pela valorização da escuta, do diálogo, da cooperação e da corresponsabilidade coletiva.

Conforme argumenta Heloísa Luck (2006), a democratização da gestão depende da constituição de práticas institucionais capazes de integrar participação, liderança compartilhada, planejamento coletivo e desenvolvimento humano, articulando eficiência administrativa e compromisso social.

Além disso, estudos recentes sobre governança educacional e liderança escolar têm ressaltado que a efetividade da gestão democrática está diretamente relacionada à capacidade institucional de promover mecanismos reais de participação da comunidade escolar, fortalecendo os conselhos escolares, os processos deliberativos e a elaboração coletiva do PPP.

Autores contemporâneos como Stephen Ball (2014) e Michael Apple (2001) alertam, entretanto, que muitas políticas educacionais contemporâneas têm produzido formas de participação meramente simbólicas, limitadas por processos de controle gerencial, racionalidade neoliberal e intensificação da lógica performativa na educação pública.

No contexto brasileiro, tais desafios tornam-se ainda mais complexos diante das desigualdades socioeconômicas, da precarização estrutural das escolas públicas e das dificuldades históricas de consolidação de culturas institucionais efetivamente democráticas.

Assim, pensar a gestão escolar democrática e humanizada implica discutir não apenas mecanismos formais de participação, mas também as condições objetivas e subjetivas que permitem a construção de uma cultura escolar baseada na cooperação, na autonomia, na inclusão e no compromisso com a transformação social.

Dessa forma, este estudo parte do seguinte problema de pesquisa: de que maneira a gestão escolar democrática e humanizada contribui para o fortalecimento da participação coletiva, da autonomia institucional e da construção de práticas educativas socialmente referenciadas no contexto da escola pública brasileira?

A partir dessa problemática, o objetivo geral da pesquisa consiste em analisar os fundamentos teóricos, políticos e pedagógicos da gestão democrática e humanizada, discutindo seus desafios, limites e possibilidades no contexto educacional contemporâneo.

Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, desenvolvida por meio de revisão bibliográfica e documental, fundamentada na análise crítica da literatura especializada e da legislação educacional brasileira.

O estudo dialoga com autores clássicos e contemporâneos da gestão educacional, da sociologia da educação e das políticas públicas educacionais, buscando compreender as interfaces entre democracia, participação, autonomia escolar e humanização das relações pedagógicas.

Embora a gestão democrática esteja formalmente consolidada na legislação educacional brasileira, parte-se da hipótese analítica de que sua materialização no cotidiano das escolas públicas permanece limitada por condicionantes estruturais, políticos e institucionais associados à centralização administrativa, às lógicas gerencialistas e às desigualdades históricas que atravessam os sistemas educacionais brasileiros.

Nesse sentido, sustenta-se a tese central de que a efetivação de uma gestão escolar verdadeiramente democrática e humanizada depende não apenas da existência formal de mecanismos participativos, mas da construção de culturas

institucionais orientadas pela participação crítica, pela autonomia coletiva, pela valorização das relações humanas e pelo fortalecimento do compromisso político-pedagógico da escola pública com a formação cidadã e a justiça social.

Do ponto de vista epistemológico, a pesquisa fundamenta-se em perspectiva crítico-dialética de análise educacional, compreendendo a gestão escolar como fenômeno histórico, político e social atravessado por relações de poder, disputas institucionais e contradições estruturais presentes nas políticas públicas contemporâneas.

Tal posicionamento epistemológico permite compreender que os processos de democratização da escola pública não ocorrem de maneira linear ou homogênea, mas resultam de tensões permanentes entre projetos educacionais distintos, interesses institucionais e concepções divergentes acerca do papel social da educação.

Assim, a investigação busca ultrapassar abordagens meramente normativas ou técnico-administrativas da gestão escolar, privilegiando interpretação crítica capaz de articular democracia, participação, humanização e emancipação social no contexto das políticas educacionais brasileiras contemporâneas.

A relevância científica e social desta pesquisa reside na necessidade de aprofundar o debate acerca da democratização da escola pública em um contexto marcado pela intensificação das desigualdades sociais, pela complexificação das demandas educacionais e pela necessidade de fortalecimento de práticas institucionais mais participativas, inclusivas e humanizadas.

Espera-se, assim, contribuir para a ampliação das discussões acadêmicas sobre gestão escolar democrática, oferecendo subsídios teóricos e reflexivos para pesquisadores, gestores, professores e formuladores de políticas públicas comprometidos com a construção de uma educação pública democrática e socialmente referenciada.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

## **2.1 Gestão democrática da educação: fundamentos históricos, políticos e conceituais**

A gestão democrática da educação constitui uma das categorias centrais do debate educacional contemporâneo, especialmente no contexto das reformas educacionais ocorridas após os processos de redemocratização política na América Latina ao final do século XX.

No Brasil, essa discussão ganhou força sobretudo a partir da Constituição Federal de 1988, que estabeleceu a gestão democrática do ensino público como princípio estruturante da educação nacional, posteriormente regulamentado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB nº 9.394/1996.

Tal princípio representou importante ruptura com modelos historicamente centralizadores e burocráticos de administração escolar, característicos das políticas educacionais tecnicistas consolidadas durante o período autoritário brasileiro.

Segundo Vitor Henrique Paro (2010), a gestão democrática não pode ser compreendida apenas como um mecanismo administrativo de descentralização institucional, mas como um processo político de construção coletiva da escola pública.

Para o autor, democratizar a gestão implica compartilhar efetivamente o poder decisório entre os diferentes sujeitos que compõem a comunidade escolar, reconhecendo que a escola é um espaço de formação humana, cidadania e transformação social. Nessa perspectiva, a democratização da escola ultrapassa dimensões meramente burocráticas e assume caráter ético, político e pedagógico.

As contribuições de Paulo Freire (1996) tornam-se igualmente fundamentais para compreender os pressupostos da gestão democrática, especialmente ao enfatizar a educação como prática da liberdade e da emancipação humana.

Para Freire, o diálogo constitui elemento central da construção democrática, uma vez que possibilita relações pedagógicas horizontais, pautadas na escuta, na participação e na valorização dos sujeitos sociais. Assim, a gestão democrática pressupõe a superação de práticas autoritárias e hierarquizadas ainda presentes em muitas instituições escolares.

De forma complementar, José Carlos Libâneo (2004) argumenta que a gestão escolar precisa ser entendida como mediação entre as políticas educacionais e a prática pedagógica cotidiana. Para o autor, a organização democrática da escola depende da construção de processos participativos capazes de articular dimensões administrativas e pedagógicas em torno de objetivos coletivos.

Tal compreensão desloca a figura do gestor escolar de um papel meramente técnico-administrativo para uma atuação político-pedagógica fundamentada na liderança participativa e na mediação institucional.

Sob perspectiva internacional, Michael Apple e James Beane (2001) defendem que escolas democráticas não surgem espontaneamente, mas resultam de processos intencionais de construção coletiva e participação ativa dos sujeitos escolares.

Para esses autores, a democracia escolar envolve não apenas mecanismos formais de participação, mas também a constituição de práticas pedagógicas orientadas pela inclusão, pelo respeito à diversidade e pela justiça social.

Entretanto, autores contemporâneos têm alertado para as contradições presentes nos processos de democratização da gestão escolar em contextos marcados pela expansão das políticas neoliberais e gerencialistas na educação.

Como Stephen Ball (2016) destaca que muitas reformas educacionais contemporâneas incorporam discursos de autonomia e participação enquanto intensificam mecanismos de controle, responsabilização e performatividade. Nesse cenário, a gestão democrática corre o risco de ser reduzida a práticas participativas

meramente simbólicas, limitadas pela lógica gerencial e pelos indicadores de desempenho.

Essa crítica também é desenvolvida por Christian Laval (2019), ao afirmar que a racionalidade neoliberal promove a mercantilização da educação e transforma a escola em espaço de competitividade e produtividade, enfraquecendo processos democráticos e relações humanas no interior das instituições escolares. Assim, a discussão sobre gestão democrática exige compreender as tensões existentes entre participação coletiva e racionalidade gerencial no contexto das políticas educacionais contemporâneas.

## **2.2 Humanização das relações escolares e formação integral**

O debate acerca da humanização da educação emerge como resposta às transformações sociais e institucionais que vêm impactando a escola contemporânea, especialmente diante do aumento das desigualdades sociais, da intensificação das relações burocráticas e das demandas emocionais presentes no ambiente escolar.

Nesse contexto, a humanização da gestão escolar passa a ser compreendida como elemento fundamental para a constituição de práticas pedagógicas mais inclusivas, acolhedoras e socialmente comprometidas.

Segundo António Nóvoa (2019), a escola contemporânea enfrenta o desafio de reconstruir sua dimensão humana diante da crescente instrumentalização das políticas educacionais.

Para o autor, a educação precisa recuperar seu sentido coletivo e formativo, fortalecendo vínculos sociais, pertencimento institucional e compromisso ético entre os diferentes sujeitos escolares. Tal perspectiva aproxima-se da defesa de uma educação voltada para a formação integral do indivíduo, superando modelos estritamente conteudistas e tecnicistas.

Nessa direção, Edgar Morin (2000) argumenta que a educação do século XXI deve considerar a complexidade humana em suas múltiplas dimensões – cognitivas, sociais, afetivas, éticas e culturais. Para Morin, a fragmentação do conhecimento e das relações institucionais compromete a construção de sujeitos críticos e conscientes, tornando indispensável uma abordagem educacional humanizadora, capaz de integrar razão, sensibilidade e responsabilidade social.

As reflexões de Martha Nussbaum (2015) também contribuem para o debate ao defender que a educação democrática precisa desenvolver capacidades humanas relacionadas à empatia, ao pensamento crítico e à cidadania global. Segundo a autora, sociedades democráticas dependem de sistemas educacionais que valorizem não apenas competências técnicas, mas também dimensões éticas e humanísticas da formação humana.

No âmbito da gestão escolar, a humanização relaciona-se diretamente à qualidade das interações institucionais estabelecidas entre gestores, professores, estudantes, famílias e comunidade. Heloísa Luck (2009) enfatiza que a liderança educacional contemporânea exige competências socioemocionais, capacidade de mediação de conflitos e construção de ambientes colaborativos capazes de favorecer o desenvolvimento humano e institucional.

Além disso, estudos recentes indicam que ambientes escolares humanizados contribuem significativamente para: melhoria do clima organizacional; fortalecimento do pertencimento escolar; redução da evasão; ampliação do engajamento pedagógico; desenvolvimento socioemocional dos estudantes.

Autores como Andy Hargreaves e Michael Fullan (2020) argumentam que escolas eficazes são aquelas capazes de articular resultados educacionais e relações humanas qualificadas, reconhecendo que processos colaborativos fortalecem a aprendizagem e o desenvolvimento institucional.

### **2.3 Projeto Político-Pedagógico e participação coletiva**

O Projeto Político-Pedagógico (PPP) constitui um dos principais instrumentos de efetivação da gestão democrática escolar, uma vez que expressa coletivamente os princípios, objetivos, práticas e intencionalidades da instituição educativa. Sua construção coletiva representa importante mecanismo de fortalecimento da autonomia escolar e da participação democrática no interior da escola pública.

De acordo com Ilma Passos Alencastro Veiga (1995), o PPP deve ser compreendido como instrumento político e pedagógico de organização institucional, capaz de orientar ações coletivas e fortalecer a identidade da escola. Para a autora, o caráter político do PPP relaciona-se à formação cidadã e ao compromisso social da escola, enquanto sua dimensão pedagógica articula práticas educativas e processos de ensino-aprendizagem.

Nessa perspectiva, Moacir Gadotti (2000) afirma que o PPP representa um movimento de ruptura com práticas centralizadoras, permitindo à escola construir caminhos próprios a partir das necessidades e características de sua comunidade.

O autor ressalta que a autonomia escolar não significa independência absoluta, mas capacidade coletiva de planejamento, decisão e organização institucional.

Entretanto, pesquisas recentes demonstram que, em muitas escolas, o PPP ainda é elaborado de maneira burocrática e pouco participativa, reduzindo-se frequentemente a documento formal exigido pelos sistemas educacionais. Estudos de Dermeval Saviani (2018) apontam que a efetividade do PPP depende diretamente da participação real da comunidade escolar e da articulação entre planejamento institucional e prática pedagógica cotidiana.

Sob perspectiva contemporânea, Boaventura de Sousa Santos (2021) destaca que processos democráticos institucionais exigem ecologias de saberes e reconhecimento das múltiplas vozes presentes nos espaços coletivos. Tal compreensão reforça a importância de processos participativos efetivos na

construção do PPP, valorizando experiências, culturas e conhecimentos produzidos pela comunidade escolar.

## **2.4 Conselho escolar, participação social e democratização institucional**

Os conselhos escolares configuram-se como importantes mecanismos de democratização institucional, possibilitando a participação de diferentes segmentos da comunidade escolar nos processos deliberativos e na definição das políticas internas da escola. Sua relevância relaciona-se à construção de uma cultura participativa orientada pela corresponsabilidade e pelo controle social das ações educacionais.

Segundo Luiz Fernandes Dourado (2007), os conselhos escolares representam espaços estratégicos de participação democrática, pois ampliam a transparência institucional e fortalecem o vínculo entre escola e comunidade. Para o autor, a democratização da gestão depende da consolidação de práticas colegiadas capazes de superar relações verticalizadas historicamente presentes na administração educacional brasileira.

De maneira semelhante, Licínio Lima (2018) argumenta que a participação escolar não deve ser reduzida a mera consulta formal, mas compreendida como exercício efetivo de cidadania e compartilhamento do poder institucional. Isso implica reconhecer que processos participativos envolvem conflitos, disputas e negociações permanentes no interior das organizações escolares.

Além disso, estudos contemporâneos sobre governança educacional têm demonstrado que escolas com maior participação comunitária apresentam: maior legitimidade institucional; fortalecimento das relações interpessoais; melhoria do clima escolar; ampliação do compromisso coletivo com os processos educativos.

Todavia, a efetivação desses mecanismos ainda enfrenta desafios relacionados: a baixa participação da comunidade; a burocratização dos conselhos;

as limitações estruturais das escolas públicas; a fragilidade da formação política dos sujeitos escolares.

Assim, a consolidação da gestão democrática e humanizada exige não apenas a existência formal de mecanismos participativos, mas sobretudo a construção de culturas institucionais pautadas pelo diálogo, pela escuta, pela inclusão e pela participação efetiva dos diferentes sujeitos que compõem a comunidade escolar.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 Delineamento da pesquisa**

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza aplicada, desenvolvida por meio de revisão integrativa da literatura associada à análise documental, com enfoque analítico-interpretativo acerca da gestão escolar democrática e humanizada no contexto da educação pública brasileira.

A escolha da abordagem qualitativa fundamenta-se na compreensão de que os fenômenos educacionais possuem natureza histórica, social, política e subjetiva, exigindo interpretações que ultrapassem perspectivas meramente quantitativas ou descritivas.

Segundo Minayo (2014), a pesquisa qualitativa trabalha com universos de significados, valores, crenças, relações e representações sociais, possibilitando compreender fenômenos complexos presentes nas práticas institucionais e educacionais. Nesse sentido, a investigação qualitativa mostra-se adequada para a análise das dinâmicas relacionadas à democratização da gestão escolar, à participação coletiva e aos processos de humanização das relações pedagógicas.

Do ponto de vista dos objetivos, a pesquisa possui caráter exploratório e descritivo-analítico. Exploratória porque busca aprofundar a compreensão teórica

acerca da gestão democrática escolar e suas interfaces com os processos de participação coletiva e humanização institucional; e descritivo-analítica porque procura interpretar criticamente os fundamentos políticos, pedagógicos e institucionais presentes na literatura científica e nos documentos normativos que regulamentam a gestão democrática da educação pública brasileira.

Além disso, o estudo adota o método de revisão integrativa da literatura, por permitir a sistematização, análise e síntese crítica do conhecimento produzido sobre determinado fenômeno, favorecendo a construção de interpretações teóricas mais amplas e consistentes. Conforme argumentam Whitemore e Knafl (2005), a revisão integrativa possibilita reunir estudos com diferentes abordagens metodológicas, contribuindo para o aprofundamento conceitual e crítico das temáticas investigadas.

### 3.2 Procedimentos metodológicos

A construção da pesquisa foi organizada em quatro etapas principais: definição do problema de pesquisa e dos objetivos do estudo; levantamento e seleção das produções científicas e documentos normativos; categorização e análise temática do material selecionado; interpretação crítica dos resultados à luz do referencial teórico adotado.

A questão norteadora da pesquisa foi definida da seguinte forma: De que maneira a gestão escolar democrática e humanizada contribui para o fortalecimento da participação coletiva, da autonomia institucional e da construção de práticas educativas socialmente referenciadas no contexto da escola pública brasileira?

A partir dessa problemática, foram definidos os descritores utilizados nas estratégias de busca: “gestão democrática escolar”; “gestão escolar humanizada”; “participação escolar”; “autonomia escolar”; “Projeto Político-Pedagógico”; “conselho escolar”; “democratização da educação”; “humanização da educação”.

Os descritores foram empregados em português, inglês e espanhol, utilizando-se operadores booleanos “AND” e “OR”, visando ampliar a sensibilidade e a abrangência das buscas bibliográficas. Exemplo das estratégias utilizadas: “gestão democrática” AND “participação escolar”; “*school democratic management*” AND “*humanization*”; “*educational governance*” OR “*school participation*”; “Projeto Político-Pedagógico” AND “autonomia escolar”.

### **3.3 Protocolo metodológico e estratégia operacional da revisão integrativa**

Com o objetivo de assegurar rigor científico, transparência metodológica e reprodutibilidade analítica, a presente revisão integrativa foi conduzida a partir de protocolo metodológico previamente estruturado, fundamentado nas recomendações de Whittemore e Knafl (2005), Bardin (2016) e nas diretrizes contemporâneas para revisões integrativas e análises qualitativas em educação.

O protocolo operacional da pesquisa foi organizado em etapas sistemáticas e interdependentes, contemplando: delimitação do problema de pesquisa e definição da questão norteadora; estabelecimento dos descritores e operadores booleanos; definição das bases de dados e fontes documentais; aplicação dos critérios de inclusão e exclusão; identificação, triagem e seleção das produções científicas; leitura analítica e categorização temática do corpus; interpretação crítico-reflexiva dos dados à luz do referencial teórico adotado.

A estratégia de busca foi operacionalizada de forma padronizada nas diferentes bases consultadas, respeitando especificidades de indexação de cada plataforma. Os descritores foram aplicados em português, inglês e espanhol, utilizando combinações booleanas capazes de ampliar a sensibilidade e a abrangência da busca científica. Além disso, priorizaram-se estudos publicados em periódicos indexados e produções acadêmicas reconhecidas no campo da gestão educacional, democratização da educação e políticas públicas educacionais.

Para sistematização e organização analítica do material selecionado, elaborou-se matriz analítica categorial destinada à identificação de recorrências temáticas, aproximações conceituais, divergências interpretativas e contribuições teórico-metodológicas presentes no corpus investigado. Essa matriz possibilitou maior consistência na organização dos dados e favoreceu o desenvolvimento da análise temática de conteúdo proposta por Bardin (2016).

Quadro 1 – Matriz analítica da revisão integrativa

<b>Categoria analítica</b>	<b>Elementos analisados</b>	<b>Objetivo interpretativo</b>
Fundamentos da gestão democrática	Participação, autonomia, descentralização	Compreender os princípios político-pedagógicos da democratização escolar
Humanização das relações escolares	Escuta, acolhimento, relações interpessoais	Identificar dimensões humanas da gestão educacional
Projeto Político-Pedagógico	Construção coletiva, planejamento institucional	Analisar mecanismos de participação escolar
Conselhos escolares	Deliberação, controle social, participação comunitária	Examinar processos de democratização institucional
Desafios contemporâneos	Gerencialismo, performatividade, racionalidade neoliberal	Identificar limites institucionais da gestão democrática

Fonte: Elaborado pelos autores com base na literatura consultada.

A utilização da matriz analítica permitiu organizar o processo interpretativo de maneira sistemática, favorecendo a triangulação entre literatura científica, documentos normativos e referenciais teóricos da área educacional. Tal procedimento contribuiu para ampliar a confiabilidade analítica da investigação, reduzir vieses interpretativos e fortalecer a coerência entre os objetivos da pesquisa, o referencial epistemológico adotado e as categorias temáticas construídas ao longo da análise.

### 3.4 Bases de dados e fontes consultadas

O levantamento bibliográfico foi realizado entre janeiro e março de 2026, por meio das seguintes bases de dados nacionais e internacionais: *Scientific Electronic Library Online*; *Google Scholar*; *Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior*; *Education Resources Information Center*; *Scopus*; *Web of Science*.

Também foram analisados documentos normativos e institucionais relacionados à gestão democrática da educação brasileira, entre eles: Constituição Federal de 1988; Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996); Parâmetros Curriculares Nacionais; Plano Nacional de Educação; documentos orientadores sobre gestão democrática e participação escolar.

### **3.5 Critérios de inclusão e exclusão**

Para garantir rigor metodológico e consistência científica à revisão integrativa, estabeleceram-se critérios de inclusão e exclusão previamente definidos.

Foram incluídos: artigos científicos publicados em periódicos indexados; livros e capítulos de referência reconhecida na área educacional; estudos publicados entre 2000 e 2025; produções em português, inglês e espanhol; pesquisas relacionadas diretamente à gestão democrática, participação escolar, autonomia institucional e humanização da educação; documentos legais e normativos pertinentes ao objeto investigado.

#### **Critérios de exclusão**

Foram excluídos: trabalhos duplicados; estudos sem aderência temática; produções sem fundamentação científica; artigos de opinião sem rigor metodológico; resumos simples de eventos; textos não disponíveis integralmente.

### **3.6 Processo de seleção e análise do corpus**

A busca inicial resultou em 148 produções científicas identificadas nas bases consultadas. Após leitura dos títulos, resumos e palavras-chave, foram excluídos 72 estudos por inadequação temática ou duplicidade. Em seguida, realizou-se leitura integral de 76 trabalhos potencialmente elegíveis.

Após aplicação dos critérios metodológicos de inclusão e exclusão, o corpus final da pesquisa foi constituído por: 38 artigos científicos; 12 livros e obras clássicas da área; 9 documentos normativos e institucionais.

O processo de análise foi desenvolvido mediante técnica de análise temática de conteúdo, fundamentada em Laurence Bardin (2016). Segundo Bardin, a análise de conteúdo permite identificar núcleos de sentido, categorias analíticas e recorrências discursivas presentes no material investigado, possibilitando interpretação crítica e sistematizada dos dados.

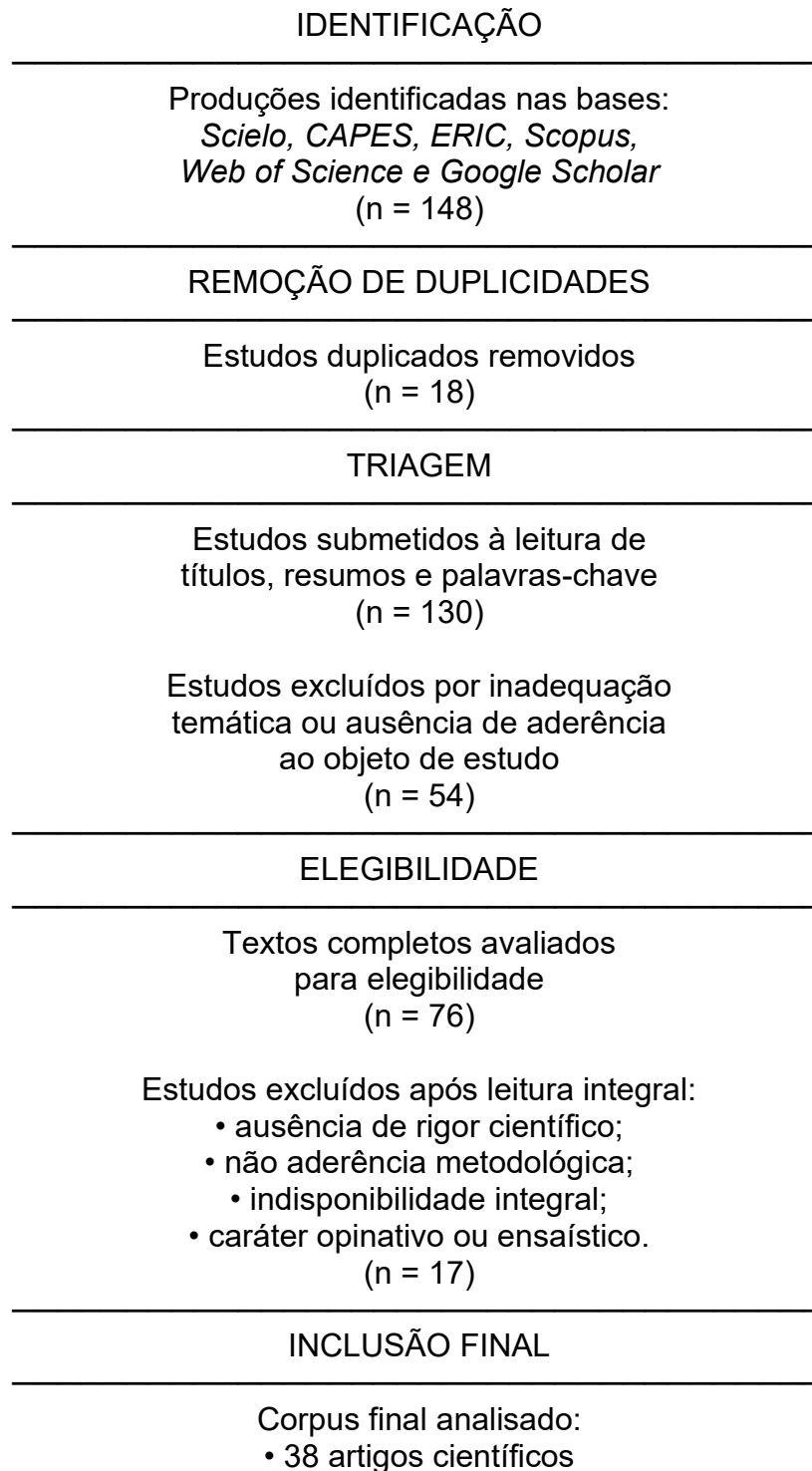
A partir da leitura analítica e interpretativa do corpus, foram definidas as seguintes categorias temáticas: fundamentos da gestão democrática; participação coletiva e autonomia escolar; humanização das relações educacionais; Projeto Político-Pedagógico e gestão participativa; conselho escolar e democratização institucional; desafios contemporâneos da gestão democrática.

### **3.7 Fluxograma do processo de seleção do corpus**

Com o objetivo de assegurar transparência metodológica e rastreabilidade do processo de seleção das produções científicas analisadas, elaborou-se um fluxograma adaptado das recomendações do protocolo PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*), amplamente utilizado em revisões integrativas e sistemáticas da literatura científica.

O processo de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão do corpus ocorreu de forma sistematizada, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Fluxograma do processo de seleção do corpus da pesquisa



- 12 livros e obras de referência
- 9 documentos normativos

Total final:  
(n = 59)

Fonte: Elaborado pelos autores com base nas recomendações do protocolo PRISMA (2020).

A sistematização do processo de busca e seleção do corpus permitiu maior rigor metodológico à revisão integrativa, favorecendo a reprodutibilidade da pesquisa e a transparência dos critérios empregados na definição do material analisado. A utilização do fluxograma adaptado do protocolo PRISMA contribui para explicitar as etapas de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão das produções científicas, fortalecendo a consistência metodológica da investigação e alinhando o estudo às recomendações contemporâneas de qualidade em revisões de literatura na área educacional.

### **3.8 Procedimentos de análise e rigor científico**

A interpretação dos dados foi realizada de forma crítico-reflexiva, buscando estabelecer articulações entre: os referenciais clássicos da gestão educacional; a literatura científica contemporânea; os documentos legais; os desafios institucionais da educação pública brasileira.

Com o objetivo de assegurar rigor científico e confiabilidade analítica, foram adotadas as seguintes estratégias metodológicas: definição prévia do protocolo de busca; utilização de bases indexadas nacionais e internacionais; aplicação sistemática dos critérios de inclusão e exclusão; triangulação entre literatura científica e documentos normativos; análise temática categorial; diálogo crítico entre autores clássicos e contemporâneos.

Além disso, a pesquisa observou os princípios éticos da produção científica, respeitando integralmente os direitos autorais das obras utilizadas e realizando as devidas citações conforme as normas acadêmicas vigentes.

### **3.9 Limitações da pesquisa**

Embora a revisão integrativa permita ampla compreensão teórica do fenômeno investigado, o estudo apresenta limitações relacionadas à ausência de pesquisa empírica de campo, o que impossibilita a análise direta de experiências concretas de gestão democrática em unidades escolares específicas.

Entretanto, a opção metodológica pela revisão integrativa e documental mostra-se pertinente aos objetivos propostos, uma vez que possibilita aprofundar a discussão teórica e crítica acerca da gestão democrática e humanizada, contribuindo para a sistematização do conhecimento científico sobre a temática e oferecendo subsídios relevantes para futuras investigações empíricas na área da gestão educacional.

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

A presente seção foi estruturada a partir das categorias temáticas construídas durante a análise do corpus da pesquisa, buscando apresentar achados interpretativos derivados da revisão integrativa e da análise documental realizada.

Diferentemente de uma retomada exclusivamente teórica do referencial bibliográfico, os resultados aqui apresentados decorrem da identificação de recorrências analíticas, convergências conceituais, tensões institucionais e limites operacionais evidenciados nas produções científicas e documentos normativos analisados.

A análise temática permitiu identificar seis eixos centrais recorrentes no corpus investigado: gestão democrática e descentralização institucional; participação coletiva e relações de poder; humanização das relações escolares; autonomia institucional; Projeto Político-Pedagógico e colegialidade; tensões entre democratização e racionalidade gerencial.

Os resultados demonstram que a literatura contemporânea reconhece amplamente a gestão democrática como princípio estruturante da educação pública brasileira, embora revele importantes contradições entre os dispositivos legais de participação e as condições concretas de operacionalização democrática no cotidiano escolar.

#### **4.1 Gestão democrática e a redefinição do papel da escola pública contemporânea**

A análise do corpus bibliográfico e documental evidenciou que a gestão democrática da educação ultrapassa concepções meramente administrativas, constituindo-se como categoria política, pedagógica e social diretamente relacionada à democratização das relações institucionais e à consolidação do direito à educação pública de qualidade.

Os estudos analisados convergem ao reconhecer que a democratização da gestão escolar implica processos permanentes de participação coletiva, descentralização do poder decisório e fortalecimento da autonomia institucional, embora revelem importantes tensões entre os pressupostos democráticos presentes na legislação educacional brasileira e as condições concretas de funcionamento das escolas públicas.

Nesse contexto, as contribuições de Vitor Henrique Paro (2010) demonstram centralidade ao defender que a democratização da escola somente se efetiva quando há compartilhamento real das decisões institucionais entre os diferentes sujeitos da comunidade escolar.

Para o autor, a gestão democrática pressupõe ruptura com modelos autoritários historicamente consolidados na administração educacional brasileira, exigindo a construção de relações horizontais fundamentadas no diálogo, na participação e na corresponsabilidade coletiva.

Entretanto, os resultados da revisão indicam que a participação escolar frequentemente permanece limitada a mecanismos formais e burocráticos, sem efetiva redistribuição do poder institucional.

Tal constatação aproxima-se das análises de Stephen Ball (2016), ao argumentar que as políticas educacionais contemporâneas, embora utilizem discursos de autonomia e participação, frequentemente reproduzem mecanismos de controle gerencial, performatividade e responsabilização institucional.

Nessa perspectiva, a gestão democrática corre o risco de transformar-se em instrumento discursivo de legitimação administrativa sem produzir efetiva democratização das relações escolares.

Esse contraponto evidencia importante tensão identificada no conjunto das produções analisadas: enquanto autores clássicos da gestão democrática defendem a ampliação da participação coletiva como condição para fortalecimento da escola pública, autores contemporâneos alertam para os limites impostos pela racionalidade neoliberal às práticas democráticas institucionais.

Além disso, Christian Laval (2019) sustenta que a lógica gerencial introduzida pelas reformas educacionais contemporâneas redefine a escola segundo parâmetros de produtividade, eficiência e competitividade, subordinando os processos pedagógicos às dinâmicas de desempenho institucional.

Os resultados revelam, portanto, que a efetivação da gestão democrática permanece condicionada não apenas à existência de dispositivos legais ou mecanismos participativos formais, mas sobretudo às condições políticas, institucionais e culturais que possibilitam a construção de práticas efetivamente democráticas no interior das escolas públicas.

## 4.2 Humanização da gestão escolar e fortalecimento das relações institucionais

Outro eixo recorrente identificado na literatura analisada refere-se à crescente valorização da humanização das relações escolares como elemento fundamental da gestão educacional contemporânea. Os estudos evidenciam que a ampliação das demandas sociais dirigidas à escola pública, associada ao aumento das desigualdades educacionais e das pressões institucionais sobre gestores e docentes, intensificou a necessidade de construção de ambientes escolares mais acolhedores, colaborativos e socialmente inclusivos.

As reflexões de António Nóvoa (2019) destacam que a escola contemporânea enfrenta o desafio de recuperar sua dimensão humana diante da crescente burocratização dos sistemas educacionais. Para o autor, a intensificação das avaliações externas, da cultura de resultados e dos mecanismos de controle institucional produziu significativo enfraquecimento das relações pedagógicas e da identidade coletiva da escola.

Em consonância com essa perspectiva, Edgar Morin (2000) argumenta que a fragmentação dos saberes e das relações humanas compromete a formação integral dos sujeitos, tornando indispensável uma educação orientada pela complexidade, pela ética e pela valorização da condição humana.

Os resultados obtidos demonstram convergência entre os autores quanto à compreensão de que a humanização da gestão escolar não se limita à adoção de práticas interpessoais acolhedoras, mas envolve a construção de culturas institucionais baseadas na escuta, no respeito à diversidade, na cooperação e no reconhecimento dos sujeitos escolares como protagonistas dos processos educativos.

Todavia, observou-se também a existência de importantes limites estruturais à consolidação de práticas humanizadas no cotidiano escolar. Estudos recentes de Andy Hargreaves e Michael Fullan (2020) indicam que processos de intensificação

do trabalho docente, precarização das condições institucionais e sobrecarga administrativa comprometem significativamente a construção de relações pedagógicas colaborativas e humanizadas.

Esse cenário evidencia um importante paradoxo contemporâneo: embora a literatura educacional reconheça a centralidade da humanização para o fortalecimento da qualidade educacional, as políticas públicas frequentemente ampliam mecanismos de controle técnico-administrativo que dificultam a consolidação de práticas democráticas e humanizadoras no interior das escolas.

Além disso, os resultados da análise indicam que a humanização da gestão encontra-se diretamente relacionada à construção de lideranças escolares participativas. Heloísa Luck (2009) argumenta que a liderança educacional contemporânea exige competências de mediação, escuta e articulação coletiva capazes de integrar dimensões pedagógicas, administrativas e humanas da gestão institucional. Tal compreensão desloca o gestor escolar de uma função estritamente burocrática para uma atuação político-pedagógica orientada pela formação de vínculos institucionais e fortalecimento da cultura democrática escolar.

#### **4.3 Projeto Político-Pedagógico e os limites da participação coletiva**

A análise do material selecionado revelou consenso entre os autores acerca da importância do Projeto Político-Pedagógico (PPP) como instrumento estruturante da gestão democrática escolar. Os estudos analisados apontam que o PPP representa espaço privilegiado de construção coletiva da identidade institucional da escola, articulando objetivos pedagógicos, princípios políticos e estratégias de organização escolar.

Segundo Ilma Passos Alencastro Veiga (1995), o PPP constitui instrumento político de democratização da escola ao possibilitar que a comunidade escolar participe da definição das prioridades institucionais e dos rumos pedagógicos da unidade educacional. Da mesma forma, Moacir Gadotti (2000) compreende o PPP

como mecanismo de fortalecimento da autonomia escolar e superação das práticas centralizadoras historicamente presentes na administração educacional.

Entretanto, os resultados evidenciaram importante distanciamento entre o potencial democrático atribuído teoricamente ao PPP e sua operacionalização prática nas instituições escolares. Diversos estudos contemporâneos indicam que, em muitas escolas públicas, o PPP permanece reduzido a documento burocrático produzido para cumprimento de exigências administrativas, sem efetiva participação da comunidade escolar em sua elaboração e implementação.

As análises de Dermeval Saviani (2018) reforçam essa crítica ao afirmar que a democratização da escola exige articulação concreta entre planejamento institucional e prática pedagógica cotidiana. Para o autor, não basta a existência formal de documentos orientadores; é necessário que os sujeitos escolares se reconheçam como participantes ativos do processo educativo.

Os resultados da revisão apontam ainda que as limitações do PPP se relacionam, frequentemente: à baixa participação das famílias; à ausência de formação política dos sujeitos escolares; à centralização das decisões administrativas; à fragilidade dos espaços colegiados; à sobrecarga burocrática das equipes gestoras.

Nesse aspecto, os estudos de Boaventura de Sousa Santos (2021) oferecem importante contribuição ao defender que práticas democráticas institucionais dependem da valorização das múltiplas experiências e saberes presentes nos espaços coletivos. Assim, a construção do PPP demanda não apenas participação formal, mas efetivo reconhecimento das vozes historicamente marginalizadas no interior das instituições escolares.

#### **4.4 Conselho escolar, participação social e democratização institucional**

Os resultados obtidos demonstram que os conselhos escolares permanecem identificados na literatura como importantes mecanismos de democratização

institucional e fortalecimento da participação social na educação pública. Os estudos analisados evidenciam que a atuação dos conselhos favorece: ampliação da transparência administrativa; fortalecimento do controle social; aproximação entre escola e comunidade; compartilhamento das decisões institucionais.

Segundo Luiz Fernandes Dourado (2007), os conselhos escolares representam espaços fundamentais para consolidação da gestão democrática, pois ampliam a participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar na definição das políticas educacionais locais.

Nessa mesma direção, Licínio Lima (2018) argumenta que a participação colegiada fortalece processos de cidadania institucional ao possibilitar negociação coletiva e construção compartilhada das decisões escolares.

Todavia, a análise crítica da literatura demonstra que os conselhos escolares frequentemente enfrentam limitações estruturais e políticas que restringem sua efetividade democrática. Entre os principais desafios identificados destacam-se: baixa participação da comunidade; desconhecimento das funções deliberativas; fragilidade da formação política dos conselheiros; centralização das decisões na gestão escolar; limitações administrativas e financeiras das unidades escolares.

Além disso, estudos recentes apontam que a participação institucional nem sempre garante democratização efetiva. Pierre Bourdieu (1998), embora não trate especificamente dos conselhos escolares, oferece importante contribuição analítica ao demonstrar que os espaços institucionais podem reproduzir relações desiguais de poder e capital simbólico, limitando a participação dos grupos socialmente vulnerabilizados.

Sob essa perspectiva, os resultados da pesquisa indicam que a democratização da gestão escolar depende não apenas da criação formal de instâncias participativas, mas da construção de condições institucionais capazes de garantir participação qualificada, crítica e efetivamente deliberativa.

## **4.5 Desafios contemporâneos da gestão democrática na educação pública brasileira**

A análise integrada das produções científicas permitiu identificar que os principais desafios da gestão democrática contemporânea se encontram relacionados às profundas transformações sociais, políticas e econômicas que atravessam os sistemas educacionais nas últimas décadas.

Os estudos analisados apontam que a ampliação das desigualdades sociais, a precarização das políticas públicas educacionais e o fortalecimento de modelos gerencialistas de administração escolar têm produzido impactos significativos sobre a autonomia institucional e os processos participativos nas escolas públicas.

Autores contemporâneos como Stephen Ball (2016), Christian Laval (2019) e Michael Apple (2020) convergem ao afirmar que a crescente influência da racionalidade neoliberal sobre as políticas educacionais intensifica mecanismos de controle institucional, performatividade e responsabilização, redefinindo o papel da escola pública e limitando processos democráticos participativos.

Em contraposição, autores vinculados à tradição crítica da educação defendem a necessidade de fortalecimento da escola pública como espaço de emancipação social e construção democrática. As contribuições de Paulo Freire (1996) permanecem particularmente atuais ao enfatizar que a democratização da educação depende da construção de práticas pedagógicas dialógicas, críticas e transformadoras.

Nesse sentido, os resultados evidenciam que a gestão democrática e humanizada permanece como importante horizonte político-pedagógico para a educação pública brasileira, embora sua efetivação dependa da superação de desafios estruturais relacionados: ao financiamento educacional; à valorização dos profissionais da educação; à formação política da comunidade escolar; à democratização das relações institucionais; à resistência às lógicas tecnocráticas e mercadológicas presentes nas políticas educacionais contemporâneas.

Conclui-se, portanto, que a consolidação de uma gestão escolar democrática e humanizada exige não apenas dispositivos legais ou reformas administrativas, mas profundas transformações culturais, institucionais e políticas capazes de fortalecer a escola pública como espaço de participação coletiva, emancipação humana e construção da cidadania democrática.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa analisou os fundamentos teóricos, políticos e pedagógicos da gestão escolar democrática e humanizada no contexto da educação pública brasileira, buscando compreender de que maneira os processos participativos, a autonomia institucional e a humanização das relações escolares contribuem para o fortalecimento da escola pública democrática.

A partir da revisão integrativa da literatura e da análise documental desenvolvida, foi possível identificar que a gestão democrática permanece como um dos principais desafios contemporâneos das políticas educacionais, especialmente diante das tensões produzidas pelas transformações sociais, pelas reformas gerencialistas da educação e pela crescente complexidade das demandas atribuídas às instituições escolares.

Os resultados evidenciaram que a democratização da gestão escolar ultrapassa concepções estritamente administrativas, configurando-se como processo político, social e pedagógico orientado pela construção coletiva das decisões institucionais, pelo fortalecimento da participação social e pela valorização dos sujeitos que compõem a comunidade escolar.

Nesse sentido, os estudos analisados convergem ao reconhecer que a efetivação da gestão democrática exige relações institucionais pautadas pelo diálogo, pela corresponsabilidade, pela cooperação e pela descentralização do poder decisório.

As análises realizadas também demonstraram que a humanização da gestão escolar constitui dimensão inseparável da democratização educacional, sobretudo em contextos marcados pelo avanço da racionalidade neoliberal, pela intensificação da burocratização institucional e pela ampliação das desigualdades sociais.

A literatura contemporânea revelou que práticas de gestão orientadas exclusivamente por indicadores de desempenho e lógicas gerencialistas tendem a enfraquecer vínculos institucionais, reduzir espaços de escuta coletiva e comprometer a dimensão formativa da escola pública.

Em contraposição, autores clássicos e contemporâneos da educação defendem a necessidade de fortalecimento de práticas institucionais humanizadas, capazes de integrar participação coletiva, valorização das relações interpessoais e compromisso social com a formação integral dos sujeitos.

Outro aspecto relevante identificado ao longo da pesquisa refere-se às limitações concretas enfrentadas pelas escolas públicas na implementação da gestão democrática.

Embora a legislação educacional brasileira reconheça formalmente a participação coletiva e a autonomia escolar como princípios estruturantes da educação pública, persistem obstáculos relacionados à centralização administrativa, à fragilidade dos espaços colegiados, à baixa participação comunitária, à insuficiência da formação política dos sujeitos escolares e às condições estruturais das instituições educacionais. Observou-se, portanto, importante distanciamento entre os pressupostos normativos da gestão democrática e sua materialização efetiva no cotidiano escolar.

No que se refere ao Projeto Político-Pedagógico e aos conselhos escolares, os resultados evidenciaram que tais mecanismos possuem potencial significativo para fortalecimento da participação institucional e democratização das relações escolares. Contudo, a pesquisa demonstrou que, em muitos contextos, esses instrumentos ainda permanecem limitados por práticas burocráticas e participações

formais pouco efetivas, comprometendo sua capacidade de promover processos democráticos substantivos no interior das escolas públicas.

Do ponto de vista científico, o estudo contribui para o aprofundamento das discussões sobre gestão democrática e humanização da educação ao articular referenciais clássicos da teoria educacional com abordagens contemporâneas relacionadas às políticas públicas, à governança educacional e às transformações institucionais da escola no século XXI.

Além disso, a pesquisa amplia o debate acerca das contradições existentes entre os discursos democráticos presentes nas políticas educacionais e os processos de controle, performatividade e racionalidade gerencial que atravessam os sistemas de ensino contemporâneos.

Entretanto, reconhece-se que o estudo apresenta limitações decorrentes da natureza exclusivamente bibliográfica e documental da investigação, não contemplando análise empírica de experiências concretas de gestão democrática em instituições escolares específicas.

Assim, sugere-se que pesquisas futuras desenvolvam estudos de campo, investigações qualitativas e análises comparativas capazes de examinar empiricamente os desafios, as potencialidades e as práticas efetivas de gestão democrática e humanizada em diferentes realidades educacionais.

Por fim, conclui-se que a consolidação de uma gestão escolar democrática e humanizada demanda não apenas dispositivos legais ou mecanismos formais de participação, mas profundas transformações culturais, institucionais e políticas capazes de fortalecer a escola pública como espaço de emancipação humana, justiça social e construção da cidadania democrática.

Nesse horizonte, a democratização da educação permanece como projeto coletivo em permanente construção, exigindo compromisso ético, político e pedagógico de gestores, professores, estudantes, famílias, pesquisadores e formuladores de políticas públicas na defesa de uma educação pública inclusiva, crítica, participativa e socialmente referenciada.

## REFERÊNCIAS

- APPLE, Michael; BEANE, James. **Escolas Democráticas**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- BALL, Stephen J. **Educação Global S.A.: novas redes políticas e o imaginário neoliberal**. Ponta Grossa: UEPG, 2014.
- BALL, Stephen J. Neoliberal education? Confronting the slouching beast. **Policy Futures in Education**, Londres, v. 14, n. 8, p. 1046-1059, 2016.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BOURDIEU, Pierre. **A Reprodução: elementos para uma teoria do sistema de ensino**. 2. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1998.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.
- BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 dez. 1996.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs)**. Brasília, DF: MEC, 1997.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Plano Nacional de Educação 2014-2024**. Brasília, DF: MEC, 2014.
- DOURADO, Luiz Fernandes. Gestão democrática da escola: movimentos, tensões e desafios. **Retratos da Escola**, Brasília, v. 1, n. 1, p. 79-90, 2007.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- FULLAN, Michael; HARGREAVES, Andy. **Profissionalismo Colaborativo: quando ensinar juntos significa aprender para todos**. Porto Alegre: Penso, 2020.
- GADOTTI, Moacir. **Perspectivas Atuais da Educação**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.
- GADOTTI, Moacir. Projeto político-pedagógico da escola cidadã. In: BRASIL. Ministério da Educação. **Salto para o Futuro: construindo a escola cidadã, projeto político-pedagógico**. Brasília, DF: MEC/SEED, 1998. p. 15-24.

GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José Eustáquio. **Autonomia da Escola: princípios e propostas**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

HARGREAVES, Andy; FULLAN, Michael. **Capital Profissional: transformando o ensino em todas as escolas**. Porto Alegre: Penso, 2014.

LAVAL, Christian. **A Escola Não É Uma Empresa: o neoliberalismo em ataque ao ensino público**. São Paulo: Boitempo, 2019.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos. **Democratização da Escola Pública: a pedagogia crítico-social dos conteúdos**. 19. ed. São Paulo: Loyola, 2003.

LIMA, Licínio C. **Organização Escolar e Democracia Radical: Paulo Freire e a governação democrática da escola pública**. São Paulo: Cortez, 2018.

LUCK, Heloísa. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2006.

LUCK, Heloísa. **Liderança em Gestão Escolar**. Petrópolis: Vozes, 2009.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O Desafio do Conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

MORIN, Edgar. **Os Sete Saberes Necessários à Educação do Futuro**. 2. ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2000.

NÓVOA, António. Os professores e a sua formação num tempo de metamorfose da escola. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 44, n. 3, p. 1-15, 2019.

NUSSBAUM, Martha. **Sem Fins Lucrativos: por que a democracia precisa das humanidades**. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2015.

PARO, Vitor Henrique. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 763-778, 2010.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

RIDOLFI, Luiz Fernando *et al.* Formação docente e competências digitais na era da dataficação: uma análise crítico-sistêmica das mediações entre inteligência artificial, governança educacional e prática pedagógica. **REMUNOM**, [S. l.], v. 13, n. 04, p. 1-29, 2026.

RIDOLFI, Luiz Fernando *et al.* Formação de professores, neurodiversidade e inclusão escolar: o papel da psicopedagogia. **RJNM**, [S. l.], v. 7, n. 04, p. 1–36, 2026a.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **A Cruel Pedagogia do Vírus**. Coimbra: Almedina, 2021.

SAVIANI, Dermeval. **Escola e Democracia**. 43. ed. Campinas: Autores Associados, 2018.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.). **Projeto Político-Pedagógico da Escola: uma construção possível**. 3. ed. Campinas: Papirus, 1995.

WHITTEMORE, Robin; KNAFL, Kathleen. The integrative review: updated methodology. **Journal of Advanced Nursing**, Oxford, v. 52, n. 5, p. 546-553, 2005.