



*REP's - Revista Even. Pedagógica.*

Número Regular: Estudos Decoloniais  
Sinop, v. 13, n. 3 (34. ed.), p. 481-491, ago./dez. 2022  
ISSN 2236-3165  
<https://periodicos.unemat.br/index.php/reps>  
DOI: 10.30681/2236-3165

## **GESTÃO ESCOLAR: democrática e participativa na prática<sup>1</sup>**

## **SCHOOL MANAGEMENT: democratic and participatory in practice**

**Gabriela Vieira de Almeida<sup>1</sup>**

### **RESUMO**

Neste artigo buscamos discutir sobre a gestão democrática e participativa e a sua vivência na prática. Para conduzir a pesquisa, buscou-se aporte teórico nas leis que normatizam a ação e em estudiosos como João Catarin Mezomo e Paulo Freire. Elaborou-se um estudo qualitativo, realizando-se entrevistas com a professora, o coordenador pedagógico e a diretora de uma escola municipal e outra estadual da rede pública de Sinop, nos anos de 2021 e 2022. Com base nos dados coletados, evidenciou-se que alguns princípios da gestão democrática e participativa têm sofrido alterações que comprometem sua base e preocupam os profissionais de educação.

**Palavras-chave:** Gestão democrática. Gestão participativa. Educação. Prática.

### **ABSTRACT<sup>2</sup>**

In this article we discuss the democratic and participatory management and its practical experience. To conduct the research, we sought theoretical support in the laws that regulate the action and in scholars such as João Catarin Mezomo and Paulo Freire. A qualitative study was developed by interviewing the teacher, the pedagogical coordinator and the principal of a municipal school and a state school from the public system of Sinop, in the years 2021 and 2022. Based on the data collected, it became evident that some principles of democratic and participatory management have undergone changes that compromise their basis and concern education professionals.

**Keywords:** Democratic management. Participatory Management. Education. Practice.

<sup>1</sup> Este artigo é um recorte do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **VIVÊNCIAS NA GESTÃO ESCOLAR: mediações na organização dos processos educacionais**, sob a orientação do Prof. Dr. Aumeri Carlos Bampi, Curso de Pedagogia, Faculdade de Ciências Humanas e Linguagem (FACHLIN) da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), Campus de Sinop, 2022/2.

<sup>2</sup> Resumo traduzido pela professora Priscila Ferreira de Alécio. Graduada em Letras Português-Inglês pela Unemat (2019), Mestra em Letras pela Unemat (2021) e Doutoranda em Estudos da Linguagem PPGEL UFMT, Campus de Cuiabá. E-mail: [priscila.f.a.letras@gmail.com](mailto:priscila.f.a.letras@gmail.com).

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão democrática e participativa foi decretada na educação com a Constituição Federal de 1988 e vem sendo implementada e aprofundada por meio da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e do Plano Nacional de Educação (PNE). Os princípios deste formato de gestão estão diretamente relacionados com fatores de qualidade deste processo, e promover envolvimento e inclusão da comunidade escolar é o caminho.

Originalmente, no trabalho de pesquisa **“Vivências na gestão escolar: mediações na organização dos processos educacionais”**, buscou-se reconhecer as inferências conceituais necessárias da gestão escolar e compreender o papel do gestor no contexto da busca de uma educação de qualidade, no intuito de aprofundar o tema “gestão” na formação acadêmica. Durante o curso da pesquisa, buscou-se evidenciar a importância da gestão democrática e participativa no processo de busca por uma educação de qualidade, bem como, a sua disposição legal e a forma como está sendo praticada de fato e que foi problematizada pelos entrevistados, fato que motivou este artigo.

Para conduzir a pesquisa, realizou-se um estudo qualitativo com duas escolas públicas de Sinop – MT no ano de 2021 e 2022, sendo uma pertencente à rede municipal, e a outra, estadual. A pesquisa foi desenvolvida com um professor, um coordenador pedagógico e diretor de cada unidade escolar.

## 2 GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA TEORIA

O Brasil e seu povo enfrentaram um longo caminho até o regime democrático, e a educação esteve unida e em constante evolução nesse progresso. Definir direções que acompanhassem os ideais democráticos foi uma das preocupações latentes da Constituição Federal de 1988, e a educação como prática social, sendo pública, é essencial para a prosperidade, a qual não poderia ter outra concepção, conforme Art. 206, princípio VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei (BRASIL, 1988).

Deste modo, a Constituição foi o ponto de partida que estabeleceu os princípios que viriam ser implementados posteriormente por intermédio da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), ficando em evidência na alínea VIII do art. 3º trazendo a “gestão democrática do ensino público na forma desta Lei e da legislação dos sistemas

de ensino” (BRASIL, 1996).

Já no art. 14 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), fica fixado que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na Educação Básica de acordo com as suas peculiaridades e, em especial, o princípio da participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. E, no art. 12, reforça o sobreposto em sua alínea VI que deverá ser articulado essa gestão com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola (BRASIL, 1996).

Outras orientações seguindo essas ordens foram implementadas no Plano Nacional de Educação (PNE), e até mesmo em nosso domínio estadual, mediante a Lei Complementar nº 49, de 1º de outubro de 1998, que possui o seu capítulo II totalmente voltado para a gestão democrática. Em seu artigo 51, esclarece que a gestão democrática deve ser adotada por todas as instâncias da estrutura educacional pública do Mato Grosso.

Art. 51 A Gestão Democrática do Ensino, entendida como ação coletiva, princípio e prática político - filosófica, alcançará todas as entidades e organismos integrantes do Sistema Estadual de Educação e da Gestão Única de Educação Básica, abrangendo:  
I - Conselho Estadual de Educação;  
II - Fórum Estadual de Educação; e  
III - Conselhos Deliberativos das Comunidades Escolares, com participação da comunidade escolar, na forma da lei. (MATO GROSSO, 1998)

A partir desta concepção, podemos compreender com mais amplitude os fundamentos da gestão democrática em nosso estado e sua regulamentação, verificando que neste eixo temos o envolvimento crescente da comunidade escolar, a partilha de decisões e a fiscalização em todo o processo da gestão educacional.

Para adoção de uma gestão democrática, é necessária a descentralização administrativa, além de se promover participação, flexibilidade, transparência e autonomia. Observamos, então, que a gestão democrática e participativa se complementam e estão unidas nesta modalidade.

De acordo com Sartori e Bona:

O projeto de uma administração participativa e democrática constitui o resultado da construção social dos envolvidos em cada comunidade escolar [...] a participação não se dará por ato ou decreto, mas através da consciência e da própria necessidade de participar. O processo pode ser considerado participativo se tiver como propósito a participação plena e irrestrita de todos os envolvidos. (SARTORI; BONA, 1998, *apud* COLARES; COLARES, 2003,

p. 87).

Apesar de todos os esforços para propiciar políticas de gestão participativa, é importante salientar que esta se dá essencialmente pela compreensão dos sujeitos sobre o ato democrático e seu papel dentro dele. Trata-se, então, de um processo de descobrimento do cidadão enquanto parte de uma sociedade democrática em que a sua voz tem valor e poder, após anos de opressão e de uma cultura de conformismo. É um trabalho longo e que demanda muitas vezes metodologias específicas voltadas para este resgate.

## **2.1 A relação com a qualidade**

A garantia de qualidade na gestão escolar é fruto do envolvimento participativo de todos os colaboradores da Instituição Educacional, necessitando da contribuição de todos para superar obstáculos e aperfeiçoar as atividades desenvolvidas.

Mezomo (1994, p 30) sugere que:

A chave do sucesso do processo de melhoria da qualidade está no envolvimento de todas as pessoas da organização. Sua criatividade e suas sugestões inovadoras são fundamentais. A qualidade começa com a atitude de cada um e não com as normas escritas.

No meio educacional, o conceito de qualidade caminha de forma dialética, pois com as constantes mudanças da sociedade contemporânea, o modo com o qual se atribui a produtividade de uma Unidade de Ensino também se altera, e as metodologias aplicadas para alcançar a missão educacional variam em conformidade ao meio social, encarregando ao poder público, aos gestores e à sociedade educacional ter a percepção de adaptação do ensino enquanto serviço. Assim, a qualidade não acontece simplesmente, ela deve ser produzida no dia-a-dia da organização, porque ela é e sempre será inacabada, uma vez que se trata de um 'processo' e não de um 'programa' (MEZOMO, 1994, p. 167).

Uma gestão comprometida com a educação tem o potencial de mudar a realidade de uma escola, desenvolvendo indicadores positivos e garantindo padrões eficazes na construção de uma sociedade crítica e reflexiva.

A efetiva "gestão da qualidade total" supõe uma administração que: invista tempo para entender e apoiar o processo, preocupe-se em apoiar em vez

de controlar, enfatiza a necessidade do trabalho em equipe, reconheça e reforce os esforços das equipes, responda prontamente às soluções propostas, torne disponíveis os recursos quando necessários (tempo, local, materiais, recursos técnicos, etc.), lidere o processo de melhoria e estimule as pessoas a formar “equipes da qualidade”, participe ativa e visivelmente do processo de melhoria da qualidade. (MEZOMO, 1994, p. 30).

É importante aludir a responsabilidade do governo perante a qualidade, pois o gestor necessita do apoio e subvenção dos poderes públicos. Mesmo diante de certa autonomia para desempenhar seu papel, ele está subordinado à estrutura organizacional dos poderes públicos. Freire (2001) trabalha esta abordagem, relacionando as práticas educacionais nas políticas públicas, e destaca que:

Qualidade da educação; educação para a qualidade; educação e qualidade de vida, não importa em que enunciado se encontrem, educação e qualidade são sempre uma questão política, fora de cuja reflexão, de cuja compreensão não nos é possível entender nem uma nem outra. Não há, finalmente, educação neutra nem qualidade por que lutar no sentido de reorientar a educação que não implique uma opção política e não demande uma decisão, também política de materializá-la. (FREIRE, 2001, p. 24).

A partilha de atribuições, união de ideias e supervisionamento coletivo através de uma gestão participativa efetiva, subsidiam o processo e torna mais palpável o conceito de qualidade.

### **3 METODOLOGIA E RESULTADOS**

O presente trabalho foi desenvolvido como um estudo qualitativo, possuindo duas abordagens: a primeira é teórico-metodológica a partir da revisão bibliográfica, e a segunda é empírica.

Para que as análises fossem realizadas de maneira adequada a alcançar os objetivos propostos, foi buscado amparo na fundamentação teórica em conformidade com os resultados obtidos através da observação prática da ação, relacionando-os ao significado teoria-prática.

Para desenvolver a abordagem empírica, foram realizadas entrevistas em duas escolas públicas de Sinop-MT nos anos de 2021 e 2022, sendo uma da rede estadual e outra da rede municipal. Os colaboradores foram as gestoras que ocupam cargo de direção, coordenadores pedagógicos e uma professora de cada instituição.

A escola (A) é da rede municipal, pertence à educação infantil e atende cerca de 330 crianças em período de creche II (1 a 4 anos). Já a escola (B) está integrada à rede

estadual, atua na educação fundamental do 3º ao 9º ano (idades entre 8 a 14 anos) e atende cerca de 980 estudantes.

A seguir, serão apresentadas algumas das questões levantadas junto aos participantes que abordaram diretamente a gestão democrática e participativa.

**Pergunta 1:** Como são decididas as definições importantes da escola?

**(01) Professora Escola (A):** Todas as questões importantes são apresentadas e discutidas no conselho que tem representantes de toda a comunidade escolar. Além das questões normais, as pautas vão sendo criadas no dia a dia e são apresentadas na reunião e votadas, assim todos participam dessas escolhas.

**(02) Professora Escola (B):** Através de reunião geralmente, quando é assunto que nós podemos decidir né... quando não vem imposto já. Aí através das reuniões, com a gestão da coordenação e toda a equipe aqui da escola. Temos o conselho também, alguns professores e pais que participam deste conselho junto com a gestão da escola e tem representante dos professores da equipe limpeza e da cozinha. Quando tem algum assunto que é necessário alguma votação... aí depois se reúnem para deliberar essa tomada de decisão que a gestão não pode tomar sozinha.

**(03) Coordenadora Escola (A):** Sempre que temos algo importante é convocado o conselho. E ali através da análise da questão é exposto a opinião de cada membro e realizada a votação. Isso é importante para a divisão de responsabilidades né... para que todos tenham conhecimento sobre o que está acontecendo e ter oportunidade de mostrar sua opinião.

**(04) Coordenador Escola (B):** Decisões relacionadas ao financeiro é o conselho deliberativo que decide, tudo vai para o conselho deliberativo da Unidade Escolar. As questões relacionadas ao pedagógico, projetos pedagógicos, esse ano está vindo muito projeto já pronto da SEDUC, que a gente não tem condição de mudar. Estão empurrando uma quantidade enorme de projetos que a gente nem tem tempo de pensar, em outros anos isso não ocorria tanto. Em outros anos era mais discutido na escola, a gente conseguia criar mais de acordo com a necessidade da escola.

**(05) Diretora Escola (A):** Tento realizar sempre no coletivo, eu costumo falar que não é porque a gestão deixou de ser democrática no sentido eletivo, que eu deixei de fazer gestão democrática dentro da escola, então são coisas diferentes. Eu ser indicada como diretora não quer dizer que a minha equipe não tenha o direito de perguntar e sugerir alguma coisa e se for possível, sendo viável e é para o bem do coletivo porque não?

**(06) Diretora Escola (B):** Você é o diretor e você é o representante da escola, mas você não toma as decisões sozinho, tem um conselho que é o Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar, ele é formado por quatro segmentos: professores, funcionários, pais e alunos. Geralmente não há muitos voluntários para participar do conselho, isso se aplica a pais, alunos, funcionários e inclusive professores, geralmente tem que se pegar o laço. Nos reunimos uma vez por mês, e se tiver alguma prioridade aí você convoca uma extraordinária. Mas é de extrema importância para o gestor ter o Conselho atuando devido o respaldo que o coletivo te dá, o suporte e o apoio, isso é importante.

**Pergunta 2:** Como ocorreu o processo de sua escolha para o cargo de direção da escola? E em qual legislação encontra amparo o processo de escolha da direção?

**(07) Diretora Escola (A):** A minha escolha foi através de designação em diário oficial. Mas durante a minha trajetória já fui eleita através de eleição e através de processo seletivo. O amparo está na Lei nº 62 de 2011, que estrutura muitos pontos quanto aos profissionais de educação de Sinop.

**(08) Diretora Escola (B):** Já é meu oitavo ano como diretora, 4 mandatos e nesse meio tempo eu já fui escolhida de várias maneiras diferentes. Eu já fui escolhida por indicação onde o governador decreta através de portaria e você é nomeado, e este foi o meu primeiro mandato. O segundo e o terceiro foram eleições, em que eu fui eleita pela comunidade escolar. E o último agora em que eu estou exercendo foi prova e avaliação de títulos através de processo seletivo, então foram vários processos diferentes. E a lei que nos ampara é nº 7040 de 1998, ela que tem os critérios e amparos legais sobre a gestão democrática, principalmente em relação aos processos mais antigos que eram por eleição.

O coordenador pedagógico da escola (B) discorreu também sobre o processo de escolha do seu cargo:

**(09) Coordenador Escola B:** Esse ano foi processo seletivo, em que tivemos uma prova escrita e entrevista. Passou um bom tempo, muito tempo o coordenador ser escolhido entre os pais na escola, o diretor também escolhido por meio de eleição realizada com a comunidade escolar. Agora essa última gestão, acabou a questão democrática em relação a eleger diretor ou coordenação, e estão fazendo por processo seletivo. Que na minha perspectiva não é bom, você escolher cargos importantes assim, a partir de uma prova ou uma entrevista, é muito subjetivo.

A partir das respostas obtidas acima, observamos que a gestão democrática dentro das escolas é uma prática atuante, demonstrando que há a participação dos membros de vários segmentos da comunidade escolar na tomada de decisões de cunho administrativo das unidades. Entretanto, evidenciou-se que a democracia na escolha de cargos como coordenador pedagógico e diretor atualmente perdeu sua força, e em seu lugar está vigente a escolha através de processo seletivo ou designação de cargo.

No quesito pedagógico, o coordenador e professora da escola (B) informaram que muitas decisões já vem dimensionadas da Secretaria de Estado de Educação de Mato Grosso (SEDUC), influenciando na autonomia da escola e adequação do planejamento pedagógico a sua necessidade. Na escola (A), temos uma abertura maior no processo pedagógico sendo organizado em equipe.

Há uma crescente discussão sobre implementar as ações no meio educacional e de fato efetivar uma gestão democrática e participativa. Conforme Santos (2012, p. 35):

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) exige a redefinição de responsabilidades dos vários sistemas de ensino (federal, estaduais e municipais) e novas incumbências da escola (tarefas, funções ou atribuições) para promover o fortalecimento gradativo de sua autonomia. Para isso é necessário optar pela gestão democrática, possibilitando à escola maior grau de autonomia e garantindo o pluralismo de ideias e concepções pedagógicas, com o objetivo de melhorar o nível de educação escolar oferecida.

Posteriormente, indagou-se as direções escolares sobre sua perspectiva em relação a um processo democrático na escolha de seus cargos, com o seguinte questionamento:

**Pergunta 3:** Qual a relevância em ter uma escolha democrática da direção da escola?

**(10) Diretora Escola (A):** Eu acredito ser essencial, à medida que os processos foram mudando muito se perdeu dos princípios da gestão democrática, e quando o processo é

através de eleição pela comunidade escolar há ali um laço de confiança, você conquistou dia a dia as pessoas que te confiaram esse cargo, assim torna o processo mais integrado a comunidade e ela se sente representada. Por isso, mesmo que o processo de escolha do diretor esteja fugindo aos ideais de democracia, eu tento ao máximo trazer isso no dia a dia da escola, tornando a tomada de decisões o mais democrática possível, para que isso não se perca.

**(11) Diretora Escola (B):** Eu acho que faz toda a diferença, porque você é muito mais do que um líder, você é o representante de toda uma comunidade escolar. Então, na minha visão deveria continuar por votação da comunidade, porque eles têm que ter confiança no diretor. Então também seria considerado a história que você tem na escola, o tanto que a comunidade te respeita e confia em você. É aí que se tem a gestão democrática, toda uma comunidade que você representa.

Diante das respostas das gestoras, é literal seu apoio quanto ao processo de permanecer através de eleição, sendo referenciado como uma das práticas que garantem a gestão democrática no ensino, e destacando que desta forma haveria mais representatividade e confiança da comunidade escolar. É oportuno nesse sentido refletir sobre como a forma de escolha para cargos como diretoria e coordenação pedagógica podem influenciar a educação das instituições de ensino, impactando nos princípios de participação, coletividade e, conseqüentemente, de qualidade.

Paulo Freire abordou amplamente o tema da gestão democrática, conforme Freire e Mendonça (2019, p. 18):

Paulo entendia que fazer eleições para diretor ou diretora das escolas seria um ato fundamental para a construção da democracia brasileira, dentro das escolas e extramuros. Corresponderia a uma demanda verdadeira da maioria daqueles que estivessem subordinados a esse diretor ou diretora, pois entendia que as decisões tomadas em colegiados e o ato de delegar poderes aos muitos líderes da rede eram de vital e fundamental importância. [...] Paulo entendia o processo de eleger o diretor ou diretora das escolas como um fator pedagógico mais importante que o resultado em si mesmo.

Nesta mesma perspectiva, Colares e Colares (2003, p.77) afirma que a eleição do diretor de escola somente fará sentido se for acompanhada de uma forma de encaminhar as ações, de tal maneira que possa se converter em um processo de aprendizagem coletiva, associado a outros instrumentos, para a construção da democracia.

Dentro desses princípios, também se orienta o processo de tomada de decisão em que cria-se um espaço de igualdade, partilha, respeito e aprendizado. A diretora da escola (B) levantou uma questão interessante quando mencionou que “não há muitos voluntários para participar do conselho [...] geralmente tem que se pegar o laço”, seria a realidade do desinteresse dos cidadãos sobre o seu ato democrático, culturalmente induzido por anos e já mencionado neste trabalho.

Nesse sentido, investir em uma educação que vise incentivar a compreensão desse ato e apropriação desse direito em todas as faixas etárias é a melhor solução para transformar o presente e o futuro e mudar essa difícil realidade.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com base nas observações e estudo realizado, verificou-se que os processos acerca da educação, sendo administrativos ou pedagógicos, mostraram-se com certa inconsistência. Apesar de possuir Leis e Normas que o regulamentam, essencialmente há uma variação considerável sobre algumas definições que são submetidas à política de governo vigente.

A questão ficou evidente principalmente no processo de escolha dos cargos de direção e da adesão de planejamentos pedagógicos previamente definidos e encaminhados às escolas.

Em uma abordagem crítica, a pesquisa demonstrou a ausência de autonomia da escola e de sua comunidade, o que pode limitar o projeto da instituição e seu crescimento, bem como, desmotivar a gestão participativa e democrática, prejudicando a qualidade do ensino.

A educação é um processo dialético, que se constitui entre fatores históricos, políticos e sociais. Os conceitos, abordagens e resultados apresentados no presente artigo permitem criar ambientes de discussão sobre uma questão de interesse público, posicionando sobre a realidade de uma problemática em nossas escolas.

Integrar-se e assumir nosso papel enquanto membros da comunidade escolar, nos posicionando ativamente de todos os aspectos que influenciam, direta ou indiretamente, na educação e sua estruturação, é essencial para restituir e fortalecer nosso direito de uma gestão democrática e participativa na educação.

#### **REFERÊNCIAS**

BRASIL, Presidência da República. **LDB: Lei de Diretrizes e bases da Educação Nacional**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm). Acesso em: 15 abr. 2022.

BRASIL, Presidência da República. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 10 ago. 2022.

COLARES, Anselmo Alencar; COLARES, Maria Lília Imbiriba Sousa. **Do autoritarismo repressivo à construção da democracia participativa: história e gestão educacional**. Campinas: Autores Associados, 2003.

FREIRE, Ana Maria Araújo; MENDONÇA, Erasto Fortes. **Paulo Freire, patrono da educação brasileira: direitos humanos e educação libertadora**. São Paulo: Paz e Terra, 2019.

FREIRE, Paulo. **Política e educação: ensaios**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

MATO GROSSO. Lei nº LEI COMPLEMENTAR Nº 49, de 1 de outubro de 1998. Dispõe sobre a instituição do Sistema Estadual de Ensino de Mato Grosso e dá outras providências. **Legislação Seduc de Mato Grosso**. Disponível em: <http://www3.seduc.mt.gov.br/legislacao> . Acesso em: 15 abr. 2022.

MEZOMO, João Catarin. **Gestão da qualidade na escola: princípios básicos**. São Paulo: Terra, 1994.

SANTOS, Clóvis Roberto dos. **A Gestão Educacional e Escolar para a Modernidade**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2012.

Recebido em: 30 de setembro de 2022.

Aprovado em: 22 de novembro de 2022.

Link/DOI: <https://periodicos.unemat.br/index.php/reps/article/view/10551/7307>

---

<sup>i</sup> Graduanda em Licenciatura Plena em Pedagogia pela Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT). Faculdade de Ciências Humanas e Linguagem (FACHLIN). Sinop, Mato Grosso Brasil. *Curriculum Lattes*: <https://lattes.cnpq.br/5784908420629989>  
*E-mail*: [gabriela.almeida@unemat.br](mailto:gabriela.almeida@unemat.br).