

A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA PRÁTICA: REFLEXÕES SOBRE OS DESAFIOS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA

Mateus do Nascimento Nóbrega ¹

INTRODUÇÃO

A gestão democrática na educação pública é um tema pertinente e constitucionalmente amparado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, Lei nº 9.394/1996). A referida Lei postula que a tomada de decisões no ambiente escolar deve ser um processo participativo e colaborativo que deve envolver toda a comunidade e seus membros sendo gestores, professores, pais, funcionários e estudantes.

Essa temática é discutida por autores como Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) que destacam a importância das estruturas organizacionais e das práticas de gestão para a efetivação dessa participação. A gestão democrática, em sua essência, não se limita a um modelo administrativo, mas se configura como um compromisso coletivo, político e pedagógico, conforme abordado por Paro (2017), que enfatiza o papel da comunidade na sua concretização. Nesse sentido, o Projeto Político-Pedagógico (PPP), conforme defendido por Veiga (2003), emerge como um documento fundamental para a autonomia e a emancipação escolar, servindo como guia para a prática democrática nas escolas.

Dito isto, este relato de experiência se propõe a analisar, de forma qualitativa e interpretativa, a aplicação do princípio da gestão democrática em uma instituição pública de Educação Infantil na cidade do Recife. A pesquisa foi motivada pela observação de que, apesar da relevância legal e teórica, a gestão participativa ainda enfrenta desafios significativos no cotidiano escolar e faz-se necessário um olhar “micro” ao que se diz respeito aos desafios encontrados durante a observação.

Sendo assim, o objetivo geral deste trabalho é promover reflexões sobre a vivência prática da gestão democrática, identificando suas potencialidades e desafios em um contexto real. O estudo foi realizado a partir de uma metodologia qualitativa, utilizando como principais instrumentos a realização de entrevistas com a gestora escolar, a análise do Projeto Político-Pedagógico da instituição e a elaboração de um

¹ Graduando do Curso de Pedagogia da Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE, mateus.nobrega@ufrpe.br.



diário de campo com registros das observações. As discussões e os resultados do trabalho evidenciaram que, embora a instituição em questão demonstre iniciativas de abertura para a participação dos responsáveis pelas crianças e para os funcionários da organização, persistem limitações estruturais e de articulação entre a gestão e a comunidade, principalmente no tocante à comunicação assertiva entre corpo gestor e responsáveis das crianças.

Os registros apontam para a escassez de espaços formais de deliberação coletiva, o que ocasiona a não participação efetiva entre a comunidade escolar e instituição. Em síntese, o trabalho conclui que a efetivação da gestão democrática demanda não apenas o cumprimento da legislação, mas um contínuo investimento em formação continuada e na criação de canais genuínos de diálogo, reforçando a necessidade de uma prática que valorize a participação ativa de todos os sujeitos escolares como caminho para a melhoria da educação.

METODOLOGIA (OU MATERIAIS E MÉTODOS)

A pesquisa, de natureza qualitativa e interpretativa, foi fruto de uma pesquisa de campo proporcionada pela disciplina Prática Educacional Pesquisa e Extensão (Gestão Escolar) do curso de Pedagogia da Universidade Federal Rural de Pernambuco. Por uma semana, houve uma imersão em um CMEI da cidade do Recife. O trabalho se apoiou em uma abordagem etnográfica, que possibilitou uma imersão na dinâmica escolar para compreender as práticas de gestão e as relações de participação.

Foram utilizados instrumentos de coleta de dados que permitiram uma análise detalhada da vivência: a realização de entrevistas semiestruturadas com a gestora escolar, a análise do Projeto Político-Pedagógico (PPP) da instituição, e a produção de um diário de campo, que serviu para registrar as observações e impressões do dia a dia da escola. O diário de campo também serviu como avaliação da disciplina em questão.

Esses materiais e procedimentos foram fundamentais para a análise dos dados, permitindo comparar a perspectiva da gestão com o documento oficial da escola e as observações diretas do cotidiano. A entrevista com a gestora forneceu informações sobre sua visão e as estratégias adotadas para a gestão participativa. O PPP foi analisado como um documento que, em sua essência, reflete o compromisso democrático da instituição. Por fim, o diário de campo serviu como um registro narrativo da experiência, capturando os desafios e as potencialidades da gestão democrática em sua



concretização prática. Reunidos, esses elementos forneceram a base para as reflexões e as conclusões apresentadas no estudo.

REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão democrática na educação pública brasileira é um princípio complexo que transcende a dimensão puramente administrativa. Para compreender essa complexa dinâmica, este trabalho fundamentou-se nos aportes de Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), que se debruçam sobre as políticas, a estrutura e a organização da escola. Para os autores supracitados, a escola é um sistema que funciona coletivamente, onde a gestão não se configura como uma atividade isolada, mas como um processo dinâmico que deve envolver toda a comunidade escolar.

Essa visão se alinha à concepção de que a escola não pode ser tratada como uma organização convencional, focada apenas em resultados. Conforme destacam os autores,

As escolas são, pois, organizações, e nelas sobressai a interação entre as pessoas, para a promoção da formação humana. De fato, a instituição escolar caracteriza-se por ser um sistema de relações humanas e sociais com fortes características interativas, que a diferenciam das empresas convencionais (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 437).

Nesse sentido, eles propõem um organograma que reflete a interdependência dos diferentes atores da escola. Neste esquema, a gestão escolar ocupa uma posição central, mas está intrinsecamente ligada ao Conselho de Escola, órgão máximo de deliberação. Este, por sua vez, articula o setor técnico-administrativo e o setor pedagógico, evidenciando a coresponsabilidade das responsabilidades da escola.

A base desse sistema é formada por professores, estudantes, pais e comunidade. Embora ocupem a base do organograma, são os sujeitos que dão vida à escola e garantem que a gestão seja, de fato, democrática. Essa estrutura indica como a escola deve se organizar para promover uma participação mútua.

Se Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) nos oferecem um panorama teórico da organização escolar, é a partir de Veiga (2003), que este estudo amplia a discussão para o instrumento que materializa a gestão democrática: o Projeto Político-Pedagógico (PPP). Para Veiga (2003), o PPP não pode ser visto como algo distante, mas como um documento vivo, resultado do cotidiano da comunidade escolar.

Partindo do pressuposto de Veiga (2003), nota-se que o PPP ganha seu verdadeiro significado quando na prática se torna o instrumento que assegura a participação da



comunidade na gestão democrática da instituição. Ou seja, é por meio da sua construção coletiva que a comunidade escolar, incluindo professores, funcionários, pais e estudantes se apropria de sua realidade e tomam decisões que reverberam no futuro da escola.

No entanto, Paro (2017) alerta para os desafios desse processo, afirmando que "a participação da comunidade na gestão da escola pública encontra um sem-número de obstáculos para concretizar-se" (PARO, 2017 p. 22). Nesse sentido, aponta-se para a necessidade de não desistir diante das dificuldades e dos desafios encontrados no contexto da prática de uma gestão democrática em um ambiente educacional.

A partir do exposto, este estudo aponta para a necessidade de se discutir acerca do papel da comunidade escolar. Nesse contexto, a visão Paro (2017) se destaca ao abordar que tal participação não é um ato espontâneo, mas sim um processo condicionado por uma série de fatores.

A partir de Paro (2017) identificamos três categorias principais que impactam a participação: os condicionantes econômico-sociais, que se referem às condições de vida e à falta de tempo da população; os condicionantes culturais, que envolvem a visão que as pessoas têm sobre a educação e a sua disposição para se engajar; e os condicionantes institucionais, relacionados à presença de mecanismos e espaços de deliberação na escola. Essa análise de Paro é fundamental para nos afastarmos de uma visão idealizada de gestão e entender que os desafios para a gestão democrática estão enraizados em questões estruturais da sociedade.

Dessa forma, faz-se necessário ir além da simples observação e compreender por que a gestão participativa, mesmo sendo um princípio legal e teórico, encontra obstáculos no cotidiano escolar. O presente estudo demonstra que as tensões e lacunas entre o que é proposto no Projeto Político-Pedagógico e o que de fato se concretiza estão diretamente ligadas aos condicionantes sociais e institucionais, que tendem a limitar a capacidade de ação dos sujeitos atores da escola.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise da vivência na instituição pública de Educação Infantil, fundamentada na entrevista com a gestora e nos registros do diário de campo, permitiu uma reflexão aprofundada sobre a dinâmica da gestão democrática em sua concretização prática. Os resultados da pesquisa revelam um cenário em que a intenção para uma gestão



participativa existe, mas sua efetivação enfrenta desafios que colidem o que é previsto na teoria e nos documentos oficiais.

A autopercepção da gestora como alguém "em construção", que busca o diálogo e se afasta do autoritarismo, demonstra a sua intenção de promover uma liderança participativa. Suas falas, como "Eu não me vejo no lugar dessa coisa do autoritarismo não. Me vejo em uma coisa mais participativa mesmo", alinham-se aos princípios da gestão democrática de Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), que defendem uma gestão que não se limita a um ato isolado, mas que se constrói na interação entre as pessoas. A disposição para mediar conflitos e a abertura para ouvir a equipe ("gosto muito de ouvir, de escutar as pessoas") são práticas que refletem a busca por uma articulação interna que valoriza as relações humanas na escola, como ressaltado pelos autores supracitados.

No entanto, a transição do ideal para a realidade escolar revela algumas lacunas, principalmente no que tange aos instrumentos de participação. A gestora menciona que a elaboração do Projeto Político-Pedagógico (PPP) é um "movimento de construção coletiva", mas imediatamente aponta para o "grande problema" da falta de tempo para que os funcionários se reúnam e debatam os princípios da escola. A afirmação dada pela gestora dialoga diretamente com a visão de Veiga (2003) sobre o PPP como um instrumento de emancipação que só ganha sentido na sua construção coletiva. A ausência de tempo específico para o debate fragiliza esse processo, fazendo com que o documento perca, em parte, sua veracidade.

No entanto, ressalta-se que a gestora dá ênfase à questão entre o discurso e a prática evidenciada na participação da comunidade, o que encontra respaldo nos condicionantes de Paro (2017). A gestora afirma que o Conselho Escolar é a "instância pra fazer a gestão democrática participativa", mas reconhece que há Conselhos "mais atuantes" e outros "menos atuantes", chegando a mencionar a "dificuldade de fechar todo mundo junto pra poder deliberar". Essa dificuldade de articulação entre os membros aponta para os condicionantes institucionais e para a necessidade de fortalecimento dos mecanismos de participação na instituição.

Além disso, o relato sobre a falta de comunicação e a baixa participação de pais e responsáveis em atividades do CMEI revela os desafios impostos pelos condicionantes econômico-sociais e culturais mencionados por Paro (2017). A queixa da gestora sobre a família que "deixam seus filhos atrasados" e que não participam da rotina da escola reflete um cenário onde a visão sobre o papel da educação e a realidade de vida das famílias (como a falta de tempo) impactam diretamente a capacidade de engajamento



com o corpo escolar. Dessa forma, a vivência prática demonstra que, embora a intenção para a gestão democrática exista, sua concretização é um processo desafiador, atravessado por fatores estruturais que às vezes escapa do alcance da gestão escolar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este relato de experiência, ao refletir sobre a gestão democrática, demonstrou que, embora a intenção para uma gestão participativa aconteça, sua efetivação é um processo desafiador. As observações revelaram que a gestão busca o diálogo, mas enfrenta tensões nesse processo, principalmente no que se refere ao engajamento da comunidade e à articulação de espaços de deliberação coletiva. A vivência na escola reforça a ideia de que a gestão democrática não é um estado final, mas uma jornada de constante construção.

A experiência reforça que a gestão democrática é mais do que um princípio legal; é um compromisso ético e político que exige a superação de obstáculos estruturais. Os desafios observados indicam que a participação da comunidade não é espontânea, mas um processo que demanda a criação de estratégias para envolver todos os sujeitos envolvidos no processo de formação das crianças. Assim, este relato contribui para a reflexão sobre a complexidade da gestão participativa, destacando a necessidade de um esforço contínuo para aproximar a teoria da prática.

REFERÊNCIAS

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 10. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2012. (Coleção docência em formação: saberes pedagógicos).

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Cortez, 2017. Livro eletrônico.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Inovações e projeto político-pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória?** Cadernos Cedes, Campinas, v. 23, n. 61, p. 267-281, dez. 2003. Disponível em: <http://www.cedes.unicamp.br/>. Acesso em: 30 ago. 2025.

