

A Importância da Gestão Escolar Participativa no Desenvolvimento Educacional

Sergio Gledson de Lima Marques ¹
Francisca Rayane Freitas Gonçalo ²
Nathália Barros de Oliveira Santos ³

RESUMO

A gestão escolar é fundamental para garantir a qualidade do ensino e o desenvolvimento integral dos discentes, promovendo a participação ativa da comunidade escolar (estudantes, pais/responsáveis, docentes e funcionários) nas decisões institucionais. A essência de um grupo não está na semelhança ou diferença entre seus membros, mas na interdependência, que fortalece a colaboração e o comprometimento coletivo (Beleza & Soares, 2019). Este artigo explora os conceitos e benefícios da gestão escolar democrática, bem como as estratégias fundamentais para sua implementação, destacando seu impacto na governança educacional e no engajamento da comunidade escolar. A pesquisa foi conduzida por meio de uma revisão bibliográfica, baseada em estudos da psicologia administrativa e organizacional. A Teoria do Engajamento, de Kurt Lewin (1939), é um dos referenciais teóricos utilizados, enfatizando a importância da participação coletiva no processo decisório. Os achados indicam que a participação ativa dos membros da comunidade escolar fortalece a governança educacional, tornando a escola mais inclusiva e eficiente. Segundo Lewin (1939), o envolvimento no processo decisório gera um senso de responsabilidade compartilhada, aumentando a motivação e o compromisso institucional. Além disso, conforme Bacelar & Bacelar (2022), a gestão democrática proporciona um ambiente colaborativo e inovador, favorecendo a transparência e a corresponsabilidade na administração escolar. A participação ativa da comunidade escolar é essencial para a melhoria contínua da instituição, impactando diretamente a aprendizagem e o sucesso dos estudantes. Como destaca Lewin (1939), a gestão participativa impulsiona transformações organizacionais e, no contexto escolar, contribui para um ensino mais inclusivo. Dessa forma, a gestão democrática não apenas aprimora a governança educacional, mas também desempenha um papel crucial na formação de cidadãos mais críticos e engajados na sociedade.

Palavras-chave: Gestão Democrática, Participação Coletiva, Inclusão Educacional.

INTRODUÇÃO

1 Mestrando do Mestrado Acadêmico em Administração pela Universidade Federal do Cariri - UFCA, s.gledson15@gmail.com;

2 Graduada em Licenciatura em Letras Português pela Universidade Regional do Cariri – URCA, rayanegoncalo155@gmail.com;

3 Professora orientadora: Mestre em Matemática, Universidade Regional do Cariri - URCA, nathyevan123@gmail.com.



A gestão escolar desempenha um papel essencial na promoção da qualidade do ensino e no desenvolvimento integral dos discentes, configurando-se como um dos principais pilares para o sucesso educacional. Nos últimos anos, observa-se uma tendência crescente em direção a uma gestão mais democrática, pautada na participação ativa de toda a comunidade escolar — docentes, discentes, pais e funcionários — no processo de tomada de decisões. Essa perspectiva baseia-se em princípios da psicologia administrativa e organizacional, sobretudo na Teoria do Engajamento de Kurt Lewin, que ressalta a importância do envolvimento coletivo como forma de fortalecer o senso de pertencimento e de responsabilidade compartilhada.

Esta pesquisa tem como objetivo analisar os conceitos e benefícios da liderança escolar democrática, bem como discutir estratégias que possam contribuir para sua efetiva implementação no contexto educacional. A investigação foi conduzida a partir de uma revisão bibliográfica de autores que tratam da gestão participativa e da liderança educacional, buscando compreender como tais práticas influenciam a qualidade do ensino e o clima organizacional da escola.

Os resultados indicam que a adoção de uma gestão democrática favorece o diálogo, a corresponsabilidade e o engajamento entre os membros da comunidade escolar, refletindo positivamente no desempenho institucional e na aprendizagem dos alunos. Conclui-se que a liderança escolar democrática não apenas aprimora os processos pedagógicos e administrativos, mas também contribui para a construção de um ambiente educativo mais justo, participativo e colaborativo.

METODOLOGIA

A metodologia adotada neste artigo é de natureza qualitativa, fundamentada em uma pesquisa bibliográfica com abordagem descritiva e analítica. O estudo baseia-se na revisão de obras, artigos científicos e documentos que tratam dos temas Psicologia Organizacional, Teoria da Participação (Dinâmica de Grupos) de Kurt Lewin e Gestão Escolar Democrática.

Os procedimentos metodológicos envolveram a seleção de referenciais teóricos clássicos e contemporâneos que discutem a relação entre comportamento humano, engajamento organizacional e práticas de liderança participativa. As fontes foram



analisadas criticamente, buscando identificar conceitos, princípios e contribuições que pudessem estabelecer relações entre o ambiente organizacional e o contexto educacional.

Não houve aplicação de instrumentos de coleta de dados empíricos, uma vez que o foco do trabalho é a análise conceitual e interpretativa. Por se tratar de uma revisão bibliográfica, não se aplicam critérios de aprovação ética nem o uso de imagens, visto que todas as referências utilizadas estão devidamente citadas conforme as normas acadêmicas.

REFERENCIAL TEÓRICO

A compreensão do comportamento humano no ambiente de trabalho tornou-se essencial diante das transformações sociais, tecnológicas e estruturais que moldam as organizações contemporâneas. Mudanças nos modelos de gestão, novas expectativas dos trabalhadores e a crescente valorização do capital humano evidenciam a necessidade de analisar como as pessoas interagem, se motivam e se engajam no contexto organizacional. Nesse cenário, a psicologia aplicada às organizações surge como um campo estratégico para interpretar essas dinâmicas e propor intervenções que promovam bem-estar e resultados.

Além disso, as relações de trabalho não podem ser entendidas apenas a partir do indivíduo isolado, mas sim das interações coletivas e dos grupos nos quais ele está inserido. A participação, a comunicação e os estilos de liderança assumem papel determinante para o clima organizacional e para os processos de mudança. Assim, teorias que exploram a dinâmica dos grupos e a influência do comportamento social oferecem bases importantes para compreender e transformar a realidade organizacional. É nesse contexto que se insere a discussão a seguir, iniciando pela psicologia organizacional e avançando para a teoria da participação proposta por Kurt Lewin (1939).

A PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

Segundo o dicionário Houaiss (2011), psicologia significa “estudo das atividades mentais e do comportamento de um indivíduo ou grupo; o conjunto dessas atividades e dos respectivos padrões de comportamento previsíveis”, enquanto “organizacional” se refere ao que é relativo ou concernente à organização. Assim, a psicologia organizacional é compreendida como um ramo da psicologia que analisa o comportamento humano no



ambiente de trabalho, com foco na melhoria do desempenho organizacional e no bem-estar dos indivíduos.

Para Silva (2014, p. 18), a psicologia organizacional surgiu no início do século XX, vinculada aos pressupostos do Taylorismo, sistema de produção industrial que visava à racionalização do trabalho e à maximização da produtividade. Desde então, esse campo evoluiu para abranger temas como liderança, motivação, clima organizacional e engajamento profissional.

Os psicólogos organizacionais aplicam princípios científicos para compreender como fatores individuais e coletivos influenciam a produtividade e a satisfação no trabalho. Entre suas contribuições práticas estão o aprimoramento dos processos de recrutamento e seleção, o desenvolvimento de talentos, a melhoria do clima organizacional e o fortalecimento da liderança e do trabalho em equipe.

Um dos maiores desafios da gestão organizacional está na postura do líder, cuja personalidade e comportamento influenciam diretamente o sucesso ou o fracasso de uma instituição. Por isso, espera-se que o líder seja democrático, participativo e capaz de adaptar-se às necessidades do grupo e da organização.

TEORIA DA PARTICIPAÇÃO (DINÂMICA DE GRUPOS) DE KURT LEWIN

A teoria da participação, desenvolvida por Kurt Lewin, é uma das bases da psicologia social e da psicologia organizacional. Stralen (2005) destaca que a psicologia social é um campo de interseção entre a psicologia e a sociologia, e que a teoria de Lewin contribui para compreender como os indivíduos interagem dentro dos grupos e como essas interações influenciam as mudanças organizacionais.

Segundo Sônia Maria Soares e Cinara Maria Feitosa Beleza (2019), Lewin procurou compreender a estrutura, o poder, a liderança e a comunicação nos grupos, desenvolvendo a prática da dinâmica de grupos como técnica de treinamento e método educativo. O objetivo era promover novos comportamentos a partir da discussão, reflexão e tomada de decisão coletiva diferentemente do ensino tradicional.

Lewin (1939) considerava o grupo como uma totalidade dinâmica, cujas propriedades não se resumem à soma de seus membros. A essência de um grupo, portanto, está na interdependência entre seus participantes. A partir desse princípio, o autor formulou três ideias centrais:



- Participação na tomada de decisões, que amplia o comprometimento e a responsabilidade;
- Igualdade de poder, que distribui a influência entre os membros;
- Engajamento coletivo, que favorece a aceitação das mudanças organizacionais.

A teoria de Lewin é ainda hoje amplamente aplicada em contextos educacionais e empresariais, pois enfatiza a importância da participação dos indivíduos nos processos decisórios. Esse envolvimento reduz resistências, estimula o diálogo e contribui para soluções mais eficazes, valorizando a experiência e o conhecimento dos participantes.

RELAÇÃO ENTRE A PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E A TEORIA DE KURT LEWIN

A Psicologia Organizacional e a Teoria da Participação de Kurt Lewin compartilham o princípio do engajamento coletivo como fator determinante para o sucesso institucional. Enquanto a psicologia organizacional analisa o comportamento humano no trabalho, a teoria de Lewin oferece o embasamento para compreender como a participação ativa e o clima democrático fortalecem a motivação e o compromisso dos colaboradores.

De acordo com Lewin (1939, p. 90), o êxito de um professor em sala de aula depende não apenas de sua aptidão, mas da atmosfera social que cria, a qual é resultado direto do tipo de liderança exercida. Assim, a liderança democrática favorece a cooperação e o senso de pertencimento, elementos essenciais também à gestão escolar.

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

O termo gestão está relacionado à administração, definida pelo dicionário Oxford Languages como “ato ou efeito de gerir; administração, gerência” (Oxford Languages, 2024). Nesse sentido, pode ser entendida como o processo de planejar, organizar, coordenar e controlar recursos para alcançar objetivos específicos.

Idalberto (2003, p. 1) explica que a administração é a condução racional das atividades de uma organização e que ela é indispensável para sua existência, sobrevivência e sucesso. No contexto educacional, a gestão escolar democrática vai além do gerenciamento técnico, incorporando princípios de participação, diálogo e corresponsabilidade.



Essa forma de gestão busca envolver todos os segmentos da comunidade escolar — estudantes, docentes, pais e funcionários — na tomada de decisões. Para tanto, instrumentos como Conselhos Escolares, reuniões participativas e assembleias tornam-se fundamentais. Tais práticas fortalecem a cidadania, o respeito mútuo e a vivência democrática dentro da escola, além de melhorar o clima institucional e o desempenho coletivo.

Lewin (1939, p. 11) ressalta que uma liderança democrática requer preparo tanto dos líderes quanto dos membros do grupo, pois envolve um processo contínuo de aprendizado, reflexão e cooperação. No ambiente escolar, isso se traduz em práticas de gestão que favorecem o diálogo e a construção conjunta das decisões, promovendo uma educação mais justa e participativa.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise teórica realizada demonstra que há uma relação direta entre a Psicologia Organizacional, a Teoria da Participação de Kurt Lewin e a Gestão Escolar Democrática. Todos esses campos enfatizam a importância da participação ativa e do engajamento coletivo como elementos fundamentais para o desenvolvimento humano e institucional.

Os resultados evidenciam que a liderança democrática, fundamentada na teoria de Lewin, é capaz de criar ambientes mais colaborativos, produtivos e saudáveis, tanto em organizações empresariais quanto no contexto escolar. A aplicação de seus princípios na educação favorece a formação de gestores mais conscientes, empáticos e comprometidos com a inclusão e a corresponsabilidade.

Dessa forma, conclui-se que a gestão escolar democrática, inspirada nos princípios da psicologia organizacional e da teoria da dinâmica de grupos, promove uma cultura de diálogo, transparência e cooperação, fortalecendo a qualidade do ensino e o desenvolvimento integral dos estudantes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Portanto, pode-se concluir que a gestão democrática promove o espírito de comunidade e a cooperação entre os membros do ambiente escolar. Essa forma de gestão fortalece as relações interpessoais, cria um ambiente de confiança e contribui para que todos se sintam valorizados e respeitados.



A gestão democrática baseia-se no princípio da participação ativa e igualitária de todos os envolvidos no processo decisório, sejam eles docentes, discentes, pais, gestores ou demais colaboradores. Essa abordagem, além de essencial no contexto escolar, mostra-se igualmente relevante em outros ambientes organizacionais, públicos e privados, nos quais a colaboração e o diálogo são fundamentais para o alcance de resultados sustentáveis.

Entre seus principais benefícios destacam-se a transparência, a inclusão e o fortalecimento da confiança entre os participantes. Ao envolver pessoas com diferentes formações, experiências e perspectivas, cria-se um espaço favorável à criatividade, à inovação e à tomada de decisões mais assertivas, enriquecidas pela diversidade de ideias.

Outro aspecto relevante é a promoção da responsabilidade compartilhada e do empoderamento coletivo. Ao oferecer a todos a oportunidade de participar das decisões e contribuir com as soluções, o modelo democrático estimula o comprometimento e o senso de pertencimento, fazendo com que cada indivíduo se torne corresponsável pelos resultados obtidos.

No contexto educacional, o papel do(a) diretor(a) assume grande importância, pois cabe a esse profissional coordenar e articular as ações pedagógicas e administrativas da escola, garantindo o bom funcionamento da instituição e o desenvolvimento integral dos estudantes.

Dessa forma, os resultados desta pesquisa evidenciam que a gestão escolar democrática, fundamentada na Psicologia Organizacional e na Teoria da Participação de Kurt Lewin, representa um caminho eficaz para a construção de ambientes educacionais mais participativos, cooperativos e humanizados.

Sugere-se, portanto, que novas pesquisas sejam realizadas para aprofundar a compreensão sobre as práticas e os desafios da implementação da gestão democrática nas escolas, especialmente no que se refere à formação de líderes educacionais e à consolidação de espaços de diálogo e corresponsabilidade. Essas investigações poderão contribuir de forma significativa para o avanço teórico e prático da gestão educacional no país.

Em síntese, a gestão democrática não se limita a um modelo de administração, mas configura-se como uma prática transformadora que valoriza o diálogo, a corresponsabilidade e o protagonismo coletivo. Ao articular fundamentos da Psicologia Organizacional e da Teoria da Participação de Kurt Lewin, evidencia-se que a escola pode tornar-se um espaço de construção conjunta, no qual as decisões são compartilhadas e os



vínculos são fortalecidos. Assim, investir nesse modelo é apostar em relações mais humanas, ambientes mais cooperativos e processos educativos mais significativos, capazes de responder às demandas sociais com ética, inclusão e participação efetiva.

REFERÊNCIAS

SILVA, Narbal. **Psicologia organizacional** / Narbal Silva e Suzana da Rosa Tolfo. – 3. ed. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC, 2014

HOUAISS, Antônio. **Dicionário Houaiss Conciso**/ Instituto Antônio Houaiss, organizador, [editor responsável Mauro de Salles Vilar]. – São Paulo: Moderna, 2011

Lewin K. **Teoria de campo em ciências social** São Paulo: Pioneira; 1935.

CHIAVENATO, Idalberto, **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações** / Idalberto Chiavenato - 7. ed. rev. e atual. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

STRALEN, Van. *Psicologia Social: uma especialidade da psicologia?* . Psicologia e Sociedade, **Volume: 17, Número: 1, Publicado: abr/2005. Disponível em:** <<https://doi.org/10.1590/S0102-71822005000100015>>. Acesso em: 28/06/2023

BELEZA, Cinara; SOARES, Maria. *A concepção de envelhecimento com base na teoria de campo de Kurt Lewin e a dinâmica de grupos.* Ciência & Saúde Coletiva. **Volume: 24, Número: 8, Publicado: 2019** Disponível: <<https://doi.org/10.1590/1413-81232018248.30192017>>. Acesso em: 25/06/2023.

GESTÃO. In: DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2020. Disponível em <<https://www.dicio.com.br/gestao/>> Acesso em: 02/07/2025.

