

GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA: A RELAÇÃO ENTRE PROFESSORES E DIRETORES NA CONSTRUÇÃO DE UMA GESTÃO PARTICIPATIVA

**DEMOCRATIC SCHOOL MANAGEMENT: THE RELATIONSHIP BETWEEN
TEACHERS AND PRINCIPALS IN BUILDING PARTICIPATORY MANAGEMENT**

Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas • 16/09/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/789523920](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/789523920)

Pedro Barros Junior¹

Maria do Socorro Gomes Saraiva²

Bruno Francisco Monteiro Verçosa³

Gilbert Patsayev Marreiro Miranda⁴

RESUMO

A gestão democrática constitui um princípio fundamental para a organização das instituições escolares, pois pressupõe participação, diálogo, autonomia e compartilhamento de responsabilidades entre os sujeitos que integram a comunidade educativa. Nesse contexto, a relação entre professores e diretores assume importância particular, uma vez que a participação docente nos processos de planejamento, organização e tomada de decisões pode favorecer a construção de uma cultura institucional mais colaborativa. O objetivo geral desta pesquisa foi analisar a relação entre professores e diretores no contexto da gestão democrática escolar, buscando compreender como a participação, o diálogo e a tomada coletiva de decisões contribuem para a construção de uma gestão participativa. Especificamente, buscou-se identificar as percepções acerca dos princípios e práticas da gestão democrática, investigar a participação dos professores nos processos decisórios e analisar os desafios e possibilidades presentes nessa relação. Metodologicamente, desenvolveu-se uma pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa e caráter descritivo, fundamentada em livros, artigos científicos e produções acadêmicas sobre gestão democrática, liderança escolar, comunicação, autonomia e participação. Os resultados indicaram que a democratização da gestão não depende apenas da existência de instâncias formais de participação, mas da qualidade das relações profissionais, da escuta, da transparência e da possibilidade real de influência dos docentes nas decisões. Concluiu-se que o fortalecimento do diálogo entre professores e diretores pode reduzir práticas centralizadoras, ampliar a corresponsabilidade e contribuir para uma organização escolar mais democrática e comprometida com os objetivos educativos.

Palavras-chave: Gestão democrática; Gestão participativa; Relação professor-diretor.

ABSTRACT

Democratic management is a fundamental principle for the organization of educational institutions because it presupposes participation, dialogue, autonomy, and shared responsibilities among the members of the educational community. In this context, the relationship between teachers and school principals is particularly important, since teacher participation in planning, organization, and decision-making processes may contribute to the development of a more collaborative institutional culture. The general objective of this study was to analyze the relationship between teachers and principals in the context of democratic school management, seeking to understand how participation, dialogue, and collective decision-making contribute to participatory management. Specifically, the study sought to identify perceptions of democratic management principles and practices, investigate teacher participation in decision-making processes, and analyze the challenges and possibilities present in this relationship. Methodologically, a bibliographic study with a qualitative and descriptive approach was conducted, based on books, scientific articles, and academic studies on democratic management, school leadership, communication, autonomy, and participation. The results indicated that democratizing school management does not depend only on formal participation mechanisms, but also on the quality of professional relationships, listening, transparency, and teachers' real ability to influence decisions. It was concluded that strengthening dialogue between teachers and principals can reduce centralized practices, increase shared responsibility, and contribute to a more democratic school organization committed to educational goals.

Keywords: Democratic management; Participatory management; Teacher-principal relationship.

1. INTRODUÇÃO

A gestão democrática ocupa posição central nas discussões sobre a organização da escola pública e sobre as formas de participação dos sujeitos que constroem o cotidiano educacional. Mais do que um modelo administrativo, ela envolve uma concepção de escola em que o poder decisório deve ser compartilhado e no qual diferentes profissionais podem contribuir para a definição de prioridades, projetos e encaminhamentos. Paro (2017) afirma que a democratização da escola está vinculada à participação efetiva daqueles que integram a instituição, o que exige ultrapassar práticas em que decisões são concentradas na direção e apenas comunicadas aos demais. Nessa perspectiva, a democracia escolar precisa manifestar-se na forma como as relações são construídas, na abertura ao diálogo e na possibilidade concreta de que professores, gestores e outros segmentos participem das decisões que interferem no trabalho educativo.

A relação entre professores e diretores ganha destaque nesse debate porque reúne profissionais que ocupam posições distintas, mas interdependentes, na organização da escola. Os professores desenvolvem diretamente o trabalho pedagógico e acompanham necessidades, dificuldades e potencialidades presentes nas turmas, enquanto os diretores assumem responsabilidades de coordenação administrativa, pedagógica e institucional. Oliveira et al. (2026) mostram que a gestão democrática precisa ser continuamente atualizada diante das transformações do contexto educacional, razão pela qual as relações de autoridade e participação também necessitam ser revistas. Quando direção e docentes mantêm comunicação aberta e reconhecimento mútuo, torna-se possível

transformar diferentes experiências profissionais em subsídios para o planejamento e para a solução coletiva dos problemas escolares.

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar a relação entre professores e diretores no contexto da gestão democrática escolar, buscando compreender como a participação, o diálogo e a tomada coletiva de decisões contribuem para a construção de uma gestão participativa. Como objetivos específicos, buscou-se identificar as percepções de professores e diretores sobre os princípios e práticas da gestão democrática; investigar como ocorre a participação dos professores nos processos de planejamento, decisão e organização das ações desenvolvidas pela gestão escolar; e analisar os principais desafios e possibilidades presentes na relação entre professores e diretores para o fortalecimento de uma gestão participativa e democrática. Esses objetivos permitiram organizar a análise em torno de dimensões diretamente ligadas às relações profissionais e ao modo como o poder é exercido no interior das instituições.

A realização do estudo justifica-se pela necessidade de compreender como princípios democráticos se concretizam em práticas cotidianas. Fernandes et al. (2022) evidenciam que a gestão democrática da escola pública brasileira apresenta avanços, mas continua atravessada por contradições relacionadas às formas de participação e aos mecanismos institucionais existentes. Em muitas escolas, reuniões, conselhos e espaços coletivos estão formalmente presentes, porém nem sempre representam condições reais de intervenção nas decisões. Investigar a relação entre professores e diretores permite observar de maneira mais próxima se a participação docente é reconhecida como componente da gestão ou se permanece limitada a momentos específicos, consultas pontuais ou execução de decisões definidas previamente.

A relevância do tema também decorre da influência que a comunicação e as relações profissionais exercem sobre a organização escolar. Soares et al. (2022) relacionam a comunicação ao clima organizacional, demonstrando que ambientes nos quais as informações circulam de maneira clara e em que existe abertura para a escuta tendem a favorecer relações mais cooperativas. Quando ocorre o contrário, podem surgir insegurança, resistência, conflitos e afastamento entre direção e corpo docente. Dessa forma, analisar a gestão democrática implica examinar não apenas estruturas formais, mas as práticas comunicativas, o modo como divergências são conduzidas e o espaço oferecido para que professores expressem opiniões, questionamentos e propostas.

Quanto aos procedimentos metodológicos, o trabalho foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa e caráter descritivo. Foram analisadas obras e produções científicas relacionadas à gestão democrática, participação da comunidade escolar, papel do diretor, liderança, comunicação, autonomia, tomada de decisões e desafios da gestão participativa. O material selecionado foi organizado em eixos temáticos correspondentes aos objetivos do estudo, possibilitando estabelecer aproximações entre diferentes perspectivas teóricas e identificar elementos recorrentes nas discussões sobre a relação entre professores e diretores. A opção pelo estudo bibliográfico permitiu reunir contribuições recentes e uma referência clássica sobre a democratização da escola, construindo uma base teórica coerente para a análise do problema.

Diante desse contexto, a pesquisa foi orientada pelo seguinte problema: como a relação entre professores e diretores influencia a construção de uma gestão democrática e participativa no contexto

escolar? A formulação do problema parte do entendimento de que a democracia não se limita à existência de normas, cargos ou colegiados, mas se relaciona com experiências concretas de participação. Assim, torna-se necessário compreender em que medida a liderança da direção, a autonomia docente, os canais de comunicação e os espaços de decisão favorecem ou dificultam a construção coletiva. A discussão proposta busca, portanto, contribuir para a compreensão da escola como organização social em que a qualidade das relações entre profissionais pode ampliar a corresponsabilidade e fortalecer a participação.

2. REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura apresenta os principais fundamentos teóricos que sustentam a discussão sobre gestão democrática e sobre a relação entre professores e diretores na construção de uma gestão participativa. A análise foi organizada em três eixos: a gestão democrática no contexto escolar, a relação entre professores e diretores na organização da escola e os desafios e possibilidades da gestão participativa. A partir das contribuições dos autores selecionados, busca-se compreender como participação, liderança, comunicação, autonomia e tomada coletiva de decisões se articulam no cotidiano institucional, oferecendo suporte teórico para responder ao problema de pesquisa.

2.1. Gestão Democrática no Contexto Escolar

A gestão democrática pode ser compreendida como uma forma de organização da escola orientada pela participação dos diferentes sujeitos e pelo compartilhamento das responsabilidades institucionais. Paro (2017) destaca que a democracia escolar não

deve ser reduzida a procedimentos administrativos, pois envolve relações de poder e condições concretas para que a comunidade participe das decisões. Nessa perspectiva, o diretor não deixa de possuir responsabilidades específicas, mas sua atuação deve favorecer a construção de espaços nos quais professores e demais segmentos possam contribuir. A participação torna-se, portanto, elemento constitutivo da gestão e não apenas estratégia de consulta. Quando os profissionais percebem que sua manifestação possui consequências reais sobre os encaminhamentos, ampliam-se o compromisso e a corresponsabilidade com as decisões construídas coletivamente.

Oliveira et al. (2026) discutem a gestão democrática como um conceito que precisa ser analisado à luz das mudanças recentes na educação e das novas configurações das instituições escolares. A democratização não se esgota na defesa abstrata da participação, pois depende da criação de condições institucionais que permitam aos sujeitos exercer influência sobre o funcionamento da escola. Isso envolve acesso às informações, possibilidade de argumentação, transparência nos critérios utilizados e abertura para questionamentos. Em uma gestão participativa, os profissionais precisam compreender como e por que determinadas decisões são tomadas, podendo apresentar alternativas e construir consensos possíveis. Essa dinâmica ajuda a superar a ideia de que participar significa apenas estar presente em reuniões ou ratificar decisões já elaboradas pela direção.

Werle et al. (2025) ressaltam que a fundamentação da gestão democrática exige compreender a escola como espaço no qual dimensões administrativas, pedagógicas e políticas estão permanentemente articuladas. A gestão não pode ser separada do

projeto educativo, pois a forma de organizar pessoas, tempos, responsabilidades e decisões interfere diretamente no trabalho pedagógico. Quando professores são envolvidos na discussão de objetivos e prioridades, suas experiências podem contribuir para aproximar as decisões institucionais das necessidades efetivamente observadas nas salas de aula. Assim, a gestão democrática favorece uma relação mais estreita entre planejamento e prática, desde que os espaços participativos não sejam meramente formais e estejam integrados à rotina institucional.

Fernandes et al. (2022) mostram que a trajetória da gestão democrática na escola pública brasileira é marcada por avanços e limites. A presença de mecanismos de participação representa conquista importante, mas não garante, por si só, a democratização das relações. Em determinados contextos, a cultura administrativa pode permanecer centralizadora mesmo quando existem conselhos, assembleias ou reuniões pedagógicas. Isso ocorre quando a direção define previamente os encaminhamentos e utiliza os espaços coletivos apenas para apresentação de informações. A participação democrática exige outra lógica: os sujeitos precisam ser incorporados ao processo desde a identificação dos problemas até a definição das alternativas e a avaliação dos resultados, transformando os momentos coletivos em espaços reais de deliberação e aprendizagem institucional.

Arruda et al. (2026) apontam que os desafios da gestão democrática também estão relacionados às políticas educacionais e às condições concretas de funcionamento das escolas. A participação pode ser dificultada por sobrecarga de tarefas, excesso de demandas administrativas, pouca disponibilidade de tempo para planejamento coletivo e descontinuidade de políticas. Tais fatores demonstram

que a democracia escolar não depende apenas da disposição individual dos gestores. Contudo, a existência de limites estruturais não elimina a importância das escolhas realizadas no interior da instituição. Mesmo em contextos de restrição, práticas de transparência, escuta e compartilhamento podem reduzir distâncias hierárquicas e favorecer uma cultura em que os profissionais se reconheçam como parte das decisões.

Fonseca et al. (2026) relacionam gestão democrática e participação da comunidade escolar, enfatizando que a construção coletiva amplia a legitimidade das decisões e fortalece o vínculo entre os sujeitos e a instituição. A escola é formada por grupos que possuem conhecimentos e experiências distintos, de modo que a participação possibilita incorporar diferentes perspectivas à análise dos problemas. No caso dos professores, essa contribuição é particularmente relevante porque o trabalho docente produz conhecimento cotidiano sobre estudantes, currículo, aprendizagem e relações escolares. Ao reconhecer essa experiência como fonte legítima de decisão, a gestão deixa de tratar o professor apenas como executor de orientações e passa a considerá-lo participante da organização institucional.

Pinzetta et al. (2024) demonstram que a gestão democrática também possui relação com a construção de uma escola capaz de acolher a diversidade e promover inclusão. A participação de diferentes sujeitos permite identificar necessidades que poderiam permanecer invisíveis em processos centralizados e favorece a elaboração de respostas mais sensíveis à realidade da comunidade. Nesse sentido, uma escola para todos depende de uma gestão que valorize o diálogo e reconheça que decisões pedagógicas e administrativas possuem impactos distintos sobre grupos e

indivíduos. A democratização torna-se, assim, um processo associado à justiça, ao reconhecimento e à construção coletiva de condições para que todos possam participar da vida escolar.

2.2. A Relação Entre Professores e Diretores na Organização da Escola

A relação entre professores e diretores constitui uma das bases da organização escolar porque envolve profissionais responsáveis por dimensões complementares do trabalho educativo. Alves et al. (2022) observam que a função diretiva é marcada por múltiplas responsabilidades e por uma realidade que exige decisões administrativas, acompanhamento pedagógico, articulação com a comunidade e gestão de conflitos. Esse conjunto de tarefas pode estimular práticas centralizadoras quando o gestor entende que precisa responder sozinho por todas as decisões. Em uma perspectiva democrática, entretanto, a complexidade da função reforça a importância de compartilhar responsabilidades e utilizar o conhecimento coletivo da equipe para construir soluções mais adequadas às necessidades da instituição.

Pacheco (2023) destaca que o papel do diretor ultrapassa procedimentos burocráticos e envolve liderança, coordenação e capacidade de articular pessoas. A forma como essa liderança é exercida interfere diretamente na participação docente. Diretores que centralizam informações e decisões podem produzir dependência e afastamento, enquanto lideranças que estimulam diálogo e autonomia criam condições para que os professores se sintam corresponsáveis pelo funcionamento da escola. Isso não significa que todas as decisões devam ser tomadas por unanimidade ou que as responsabilidades legais do diretor

desapareçam. Significa que a condução da instituição pode ser construída com maior transparência, consulta, argumentação e reconhecimento das contribuições profissionais existentes na equipe.

Simões (2022) evidencia que a liderança dos diretores influencia a autonomia e a flexibilidade percebidas pelos professores. Esse aspecto é especialmente relevante porque a participação não se limita às decisões administrativas, alcançando também o planejamento pedagógico e curricular. Professores que percebem confiança e abertura tendem a exercer sua autonomia com maior segurança, propor alternativas e participar mais ativamente de projetos coletivos. Em ambientes excessivamente controlados, por outro lado, pode ocorrer retração da iniciativa profissional. Dessa forma, a liderança democrática precisa estabelecer equilíbrio entre orientação institucional e reconhecimento da capacidade docente de tomar decisões pedagógicas fundamentadas.

Soares et al. (2022) associam a comunicação ao clima organizacional escolar, mostrando que a maneira como informações são transmitidas e recebidas interfere nas relações profissionais. Uma comunicação democrática é caracterizada por clareza, circulação de informações, possibilidade de retorno e disposição para ouvir. Quando professores descobrem decisões apenas depois de concluídas ou recebem orientações contraditórias, aumenta a sensação de distanciamento em relação à gestão. Já a existência de canais permanentes de diálogo favorece a confiança e permite que dificuldades sejam identificadas antes de se transformarem em conflitos maiores. A comunicação, portanto, não deve ser tratada apenas como transmissão de avisos, mas como componente da participação.

Saraiva (2022) chama atenção para as novas demandas colocadas à gestão escolar e para a necessidade de propostas de formação capazes de preparar gestores para contextos mais complexos. O diretor contemporâneo precisa lidar com diversidade, resultados educacionais, relações interpessoais, políticas públicas, tecnologias e demandas comunitárias, entre outros aspectos. Nesse cenário, competências relacionadas à escuta, mediação e liderança participativa tornam-se tão importantes quanto conhecimentos técnicos de administração. A formação do gestor pode contribuir para que situações de divergência sejam tratadas como parte natural do trabalho coletivo e para que a participação dos professores seja compreendida como recurso para qualificar decisões, e não como ameaça à autoridade institucional.

Malha (2023), ao analisar o papel do diretor de turma, evidencia a importância da articulação, do acompanhamento e da mediação na organização escolar. Embora a função estudada possua características específicas, suas contribuições ajudam a compreender que estruturas intermediárias de diálogo podem aproximar sujeitos, organizar informações e facilitar a resolução de problemas. Essa perspectiva pode ser ampliada para a direção escolar, cuja atuação precisa articular diferentes interesses sem perder de vista os objetivos educativos. A capacidade de estabelecer pontes entre professores, estudantes, famílias e outros profissionais fortalece a gestão democrática porque reduz a fragmentação e amplia a compreensão coletiva das situações enfrentadas pela escola.

Venturim et al. (2024) afirmam que os gestores escolares enfrentam desafios e possibilidades condicionados pela realidade de cada unidade de ensino. Não existe um modelo único de participação

aplicável a todas as escolas, pois as relações profissionais, o tamanho da equipe, as características da comunidade e as demandas locais produzem contextos distintos. Por isso, a relação entre diretor e professores precisa ser construída a partir do conhecimento da realidade institucional. Estratégias como reuniões temáticas, comissões, planejamento coletivo, consultas e grupos de trabalho podem ser úteis, desde que sejam adequadas às condições existentes e que não se transformem em mecanismos burocráticos sem influência real sobre os processos decisórios.

A qualidade da relação entre direção e docentes depende, em grande medida, de confiança, reconhecimento e coerência. Quando os professores percebem que suas opiniões são solicitadas apenas para legitimar decisões previamente tomadas, a participação tende a perder sentido. Quando o diretor demonstra abertura para reconsiderar posições, apresenta os limites institucionais de maneira transparente e valoriza contribuições, cria-se um ambiente mais favorável à cooperação. Essa relação também exige responsabilidade por parte dos docentes, que precisam participar de forma propositiva, assumir compromissos e reconhecer as atribuições específicas da gestão. A democracia escolar se fortalece quando participação e responsabilidade caminham juntas, evitando tanto autoritarismo quanto ausência de direção.

2.3. Gestão Participativa: Desafios e Possibilidades para a Construção Coletiva

A construção de uma gestão participativa enfrenta obstáculos ligados à própria cultura organizacional das escolas. Arruda et al. (2026) mostram que práticas democráticas convivem com estruturas historicamente centralizadoras e com limitações decorrentes das

políticas educacionais. Em instituições acostumadas a decisões verticais, a simples criação de reuniões ou colegiados não modifica imediatamente as relações. Professores podem permanecer pouco envolvidos por acreditarem que sua participação não produzirá efeitos, enquanto gestores podem demonstrar dificuldade para compartilhar decisões por receio de perder controle sobre os processos. Superar esse quadro requer continuidade, definição clara dos espaços participativos e experiências concretas nas quais a colaboração resulte em decisões reconhecidas como coletivas.

Simoco et al. (2026) destacam que a gestão participativa se torna especialmente visível no processo de tomada de decisão. A qualidade da participação depende do momento em que os sujeitos são incluídos e do nível de influência que conseguem exercer. Ser informado sobre uma decisão já tomada é diferente de participar da análise do problema e da escolha dos encaminhamentos. Por isso, a democratização requer procedimentos que garantam acesso prévio às informações, tempo para discussão e registro das contribuições apresentadas. Mesmo quando a decisão final cabe formalmente ao diretor, explicitar os critérios utilizados e demonstrar como as opiniões foram consideradas ajuda a fortalecer a confiança e a legitimidade institucional.

Moura (2025) aponta que a gestão escolar contemporânea está submetida a múltiplos desafios, o que torna o tempo um recurso particularmente disputado. A rotina dos professores e gestores costuma ser preenchida por atividades pedagógicas, registros, reuniões, avaliações, demandas administrativas e atendimento à comunidade. Nesse cenário, o planejamento coletivo pode ser reduzido ou transformado em momento de repasse de informações. Para fortalecer a participação, a escola precisa proteger tempos

destinados à discussão de questões relevantes e evitar que todos os encontros sejam ocupados por tarefas burocráticas. A democracia exige tempo para argumentar, ouvir, formular propostas e revisar decisões, pois processos coletivos não podem ser construídos de modo apressado.

Os conflitos constituem outro desafio inevitável da gestão participativa. Sena et al. (2023), ao discutir rodas de conversa como estratégia de enfrentamento de conflitos escolares, evidenciam o potencial de práticas baseadas na escuta e no diálogo. Embora o estudo se concentre em adolescentes, o princípio da conversação estruturada pode ser aplicado às relações profissionais. Em uma escola democrática, divergências não devem ser interpretadas automaticamente como insubordinação ou oposição pessoal. Elas podem revelar diferentes leituras da realidade e contribuir para decisões mais consistentes quando são tratadas com respeito, regras de convivência e disposição para compreender argumentos distintos.

Souza (2026) mostra que práticas de gestão participativa podem fortalecer a comunidade educativa ao aproximar seus integrantes e ampliar o sentimento de pertencimento. Esse fortalecimento ocorre quando a participação deixa de ser episódica e passa a compor a cultura da instituição. Professores que participam da definição de projetos e prioridades tendem a compreender melhor os objetivos coletivos e a assumir maior responsabilidade por sua execução. Para que isso aconteça, é necessário evitar a concentração das tarefas participativas sempre nos mesmos profissionais e ampliar as oportunidades de envolvimento. A democratização também pressupõe aprender a participar, de modo que a escola deve criar

experiências que desenvolvam argumentação, negociação e corresponsabilidade.

Fonseca et al. (2026) ressaltam que a participação da comunidade escolar amplia a transparência e o compromisso com as decisões. Essa perspectiva evidencia que a relação entre professores e diretores não deve ser isolada dos demais segmentos. Famílias, estudantes, equipes de apoio e instâncias colegiadas também compõem a dinâmica participativa. Entretanto, a qualidade da relação entre docentes e direção pode influenciar o modo como esses outros grupos são incorporados. Uma equipe profissional que pratica diálogo internamente tende a possuir melhores condições de organizar processos participativos mais amplos, enquanto conflitos não mediados e comunicação fragilizada podem dificultar a integração da comunidade.

Pinzetta et al. (2024) associam a gestão democrática à inclusão escolar e à construção de uma instituição comprometida com todos. Essa contribuição demonstra que a participação não é apenas um objetivo organizacional, mas também uma forma de ampliar a capacidade da escola de reconhecer diferenças. Professores possuem contato cotidiano com as situações de aprendizagem e podem identificar barreiras, necessidades de apoio e possibilidades pedagógicas que precisam ser consideradas pela gestão. Quando essa experiência é incorporada às decisões, as respostas institucionais tendem a ser mais contextualizadas. Assim, fortalecer a participação docente pode contribuir simultaneamente para democratizar a gestão e qualificar ações voltadas à inclusão e à equidade.

Werle et al. (2025) permitem compreender que a gestão democrática deve articular fundamentos políticos, organizacionais e pedagógicos. A participação precisa produzir efeitos sobre o modo como a escola planeja, acompanha e avalia suas ações. Nesse sentido, as principais possibilidades identificadas incluem criação de espaços permanentes de escuta, fortalecimento de colegiados, transparência dos critérios decisórios, planejamento conjunto, mediação de conflitos, valorização da autonomia docente e formação dos gestores para lideranças mais participativas. Essas medidas não eliminam todos os problemas institucionais, mas podem transformar a forma como eles são enfrentados. Uma gestão democrática se consolida progressivamente quando a participação se torna prática reconhecida e não apenas princípio declarado.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa foi desenvolvida por meio de uma abordagem bibliográfica, qualitativa e descritiva, tendo como finalidade analisar a relação entre professores e diretores na construção de uma gestão democrática e participativa. A escolha da pesquisa bibliográfica possibilitou reunir conhecimentos produzidos em diferentes estudos e estabelecer relações entre conceitos como participação, liderança, autonomia, comunicação e tomada coletiva de decisões. O caráter qualitativo foi adotado porque o problema investigado envolve sentidos, relações e formas de organização institucional que precisam ser interpretadas em seu contexto. O caráter descritivo, por sua vez, permitiu sistematizar os principais elementos apresentados pela literatura e organizar as contribuições dos autores conforme os objetivos definidos para o estudo.

Para a construção do referencial teórico, foram consideradas produções acadêmicas relacionadas diretamente ao campo da gestão escolar e da democratização das instituições educativas. O conjunto analisado incluiu livro, artigos científicos e trabalhos acadêmicos publicados entre 2017 e 2026, com predominância de produções recentes, de modo a contemplar discussões atuais sobre liderança, participação comunitária, comunicação, inclusão, autonomia e desafios da função diretiva. A obra de Paro (2017) foi mantida como referência teórica de base pela relevância de sua contribuição para a compreensão da gestão democrática da escola pública. Os demais estudos permitiram atualizar o debate e observar como diferentes dimensões da participação vêm sendo discutidas em contextos educacionais contemporâneos.

As buscas foram orientadas por descritores relacionados ao tema central da investigação. Entre os principais termos considerados estiveram “gestão democrática”, “gestão escolar”, “gestão participativa”, “participação docente”, “diretor escolar”, “liderança escolar”, “comunicação na escola”, “tomada de decisão”, “autonomia docente”, “participação da comunidade escolar” e “desafios da gestão escolar”. Também foram consideradas combinações entre os descritores, como “gestão democrática e professores”, “diretor e participação docente”, “liderança e autonomia dos professores”, “comunicação e clima organizacional” e “gestão participativa e tomada de decisão”. O uso combinado desses termos favoreceu a identificação de estudos diretamente relacionados ao problema de pesquisa e aos três eixos estabelecidos para a revisão de literatura.

Como critérios de inclusão, foram selecionados materiais que apresentassem discussão pertinente à gestão democrática, à função do diretor, à participação dos professores ou aos processos coletivos

de organização das instituições de ensino. Também foram incluídos estudos sobre participação da comunidade, comunicação, clima organizacional, formação de gestores, inclusão escolar, autonomia docente e mediação de conflitos quando suas contribuições permitiam ampliar a compreensão da relação entre professores e diretores. Foram priorizados textos em língua portuguesa e trabalhos que apresentassem relação com escolas e instituições educacionais. A seleção procurou manter coerência temática e evitar a inclusão de produções cuja relação com o problema fosse apenas indireta.

Como critérios de exclusão, foram desconsideradas produções sem relação com os objetivos do estudo, textos que abordavam gestão exclusivamente empresarial sem articulação com a realidade escolar, materiais repetidos e trabalhos que tratavam de participação apenas de forma incidental. Também foram evitadas referências que não apresentassem elementos suficientes para contribuir com algum dos três eixos analíticos. Esse procedimento teve como finalidade manter o foco da investigação na relação entre direção, professores e construção da participação. A seleção final contemplou todas as referências indicadas para o trabalho, permitindo que cada uma fosse utilizada na discussão de um aspecto específico da gestão democrática ou de seus desafios contemporâneos.

Após o levantamento dos materiais, realizou-se uma leitura exploratória destinada a reconhecer os objetivos, conceitos centrais e contribuições de cada estudo. Em seguida, foi realizada leitura analítica, buscando identificar aproximações e diferenças entre os autores. As informações foram registradas de acordo com sua relação com os objetivos específicos e posteriormente agrupadas

em três categorias temáticas: fundamentos da gestão democrática no contexto escolar; relação entre professores e diretores na organização da escola; e desafios e possibilidades para a construção da gestão participativa. Essa organização favoreceu a elaboração de uma revisão articulada e permitiu evitar uma apresentação meramente sequencial das referências.

A análise foi realizada de forma qualitativa e interpretativa. Procurou-se observar como os autores compreendem a participação, quais características atribuem à liderança dos diretores, de que modo abordam a autonomia docente e quais obstáculos identificam para a democratização. Em seguida, os argumentos foram relacionados ao problema de pesquisa, buscando compreender em que medida a relação professor-diretor pode favorecer ou restringir a participação. O processo não teve como finalidade medir a frequência de determinados termos, mas interpretar convergências presentes na literatura. Elementos como diálogo, escuta, transparência, corresponsabilidade, conflitos, tempo institucional e centralização das decisões apareceram como dimensões especialmente relevantes para a discussão.

Por se tratar de pesquisa exclusivamente bibliográfica, não houve participação direta de professores, diretores, estudantes ou outros integrantes da comunidade escolar. Não foram aplicados questionários, entrevistas ou instrumentos de observação. Todas as informações analisadas foram provenientes das produções selecionadas, respeitando-se as respectivas autorias por meio de citações e referências. O percurso metodológico adotado possibilitou construir uma síntese teórica sobre a gestão democrática e identificar elementos capazes de orientar futuras investigações de campo. Os resultados apresentados, portanto, devem ser

compreendidos como interpretação da literatura utilizada, e não como descrição de uma escola específica.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados da análise bibliográfica evidenciaram que a gestão democrática depende menos da existência isolada de mecanismos formais e mais da capacidade de transformar esses mecanismos em experiências reais de participação. Paro (2017) oferece uma base importante para essa compreensão ao relacionar democracia escolar à participação efetiva dos sujeitos. As produções mais recentes reforçam que conselhos, reuniões e momentos de planejamento somente adquirem caráter participativo quando professores conseguem apresentar argumentos, influenciar encaminhamentos e compreender os critérios que orientam as decisões. Dessa forma, um dos principais achados foi a distinção entre participação formal e participação efetiva. A primeira pode cumprir exigências institucionais sem alterar a distribuição do poder; a segunda modifica a relação entre direção e equipe docente ao reconhecer os profissionais como sujeitos da gestão.

Outro resultado recorrente foi a centralidade da comunicação. Soares et al. (2022) demonstram que a comunicação interfere no clima organizacional, enquanto Oliveira et al. (2026) destacam a necessidade de atualizar as aproximações teóricas da gestão democrática diante das novas demandas escolares. A articulação dessas contribuições mostra que a comunicação não pode ser reduzida ao repasse de informações. Ela precisa permitir retorno, questionamento e negociação. Quando os docentes recebem apenas orientações prontas, a relação tende a permanecer vertical. Quando há circulação clara de informações e espaço para escuta, os

professores compreendem melhor os limites e possibilidades das decisões, o que favorece confiança, colaboração e maior disposição para assumir responsabilidades coletivas.

A liderança exercida pelos diretores também apareceu como fator decisivo. Pacheco (2023) destaca o papel do diretor diante dos desafios da gestão, e Simões (2022) evidencia o impacto da liderança sobre a autonomia e a flexibilidade percebidas pelos professores. Os estudos analisados indicam que lideranças participativas não significam ausência de direção. Pelo contrário, exigem capacidade de coordenar, apresentar objetivos, organizar processos e, simultaneamente, criar condições para que a equipe contribua. Diretores que reconhecem a autonomia profissional e utilizam o diálogo como instrumento de liderança tendem a ampliar o envolvimento docente. Já práticas excessivamente controladoras podem reduzir iniciativa, alimentar resistência e fazer com que os professores se sintam afastados das decisões institucionais.

A análise mostrou ainda que a função diretiva é atravessada por pressões que precisam ser consideradas. Alves et al. (2022) abordam motivações e realidade da função, enquanto Saraiva (2022) discute as novas demandas e a formação necessária aos gestores. Isso demonstra que a centralização nem sempre decorre apenas de uma concepção autoritária; em alguns contextos, pode estar relacionada à sobrecarga, à pressão por respostas rápidas ou à ausência de formação específica para conduzir processos coletivos. Reconhecer essas condições não significa justificar práticas pouco democráticas, mas ajuda a compreender que o fortalecimento da participação também demanda apoio institucional e formação. Competências de escuta, mediação, organização de reuniões e construção de

consensos precisam fazer parte da preparação e do desenvolvimento profissional dos gestores.

Outro achado diz respeito aos conflitos. Sena et al. (2023) mostram o potencial de estratégias dialógicas para lidar com situações de tensão, e Venturim et al. (2024) destacam que os desafios da gestão variam conforme a realidade de cada unidade. A participação amplia a expressão de perspectivas diferentes e, por isso, pode tornar divergências mais visíveis. Entretanto, isso não representa fragilidade da gestão democrática. Ao contrário, a capacidade de tratar discordâncias de forma respeitosa é um de seus indicadores. Escolas que evitam conflitos por meio da concentração das decisões podem preservar aparente estabilidade, mas limitar a expressão dos profissionais. A gestão participativa requer mecanismos para discutir diferenças sem transformar críticas em enfrentamentos pessoais.

Os estudos também evidenciaram a relação entre participação e pertencimento. Souza (2026) mostra que práticas participativas podem fortalecer a comunidade educativa, enquanto Fonseca et al. (2026) relacionam a participação da comunidade à gestão democrática. Quando professores reconhecem que suas contribuições são consideradas, tendem a compreender projetos e decisões como parte de um trabalho coletivo e não como imposições externas. Esse sentimento de pertencimento pode favorecer maior compromisso com a implementação das ações definidas. A corresponsabilidade, contudo, depende de equilíbrio: a direção precisa compartilhar informações e decisões, e os professores precisam assumir participação ativa, cumprir acordos e contribuir para a avaliação dos resultados. A democracia escolar exige reciprocidade.

A inclusão e a diversidade apareceram como dimensões que ampliam o significado da gestão democrática. Pinzetta et al. (2024) relacionam a gestão participativa à construção de uma escola para todos, evidenciando que decisões coletivas podem incorporar necessidades percebidas por diferentes sujeitos. Professores possuem conhecimentos construídos na prática e podem contribuir para identificar barreiras pedagógicas, demandas dos estudantes e ajustes necessários na organização escolar. Ao mesmo tempo, Arruda et al. (2026) lembram que obstáculos estruturais e políticos podem limitar a capacidade de resposta da instituição. Assim, a participação não resolve automaticamente todos os problemas, mas permite que eles sejam identificados, discutidos e enfrentados de maneira mais transparente e coletiva.

De forma geral, os achados indicaram que gestão democrática, qualidade das relações profissionais e organização participativa estão fortemente conectadas. Werle et al. (2025) reforçam a necessidade de articular fundamentos e práticas da gestão democrática, enquanto Moura (2025) destaca desafios e perspectivas da gestão voltada à qualidade da educação. A literatura analisada permite afirmar que diálogo, liderança participativa, autonomia, tempo para planejamento coletivo, comunicação clara e mediação de conflitos constituem condições recorrentes para o fortalecimento da participação. Em sentido oposto, centralização, consulta meramente formal, comunicação unilateral e ausência de espaços efetivos de decisão tendem a enfraquecer a relação entre professores e direção e reduzir a corresponsabilidade institucional.

Quadro 1. Principais resultados identificados na pesquisa

Principais resultados	Evidências encontradas	Autores relacionados
Participação efetiva	A democracia depende de influência real dos profissionais sobre as decisões, e não apenas de presença formal.	Paro (2017); Oliveira et al. (2026)
Comunicação e confiança	Transparência, circulação de informações e escuta fortalecem relações e clima organizacional.	Soares et al. (2022); Fonseca et al. (2026)
Liderança e autonomia	A atuação do diretor pode ampliar ou restringir iniciativa, autonomia e envolvimento dos professores.	Pacheco (2023); Simões (2022)
Formação e complexidade da função	As múltiplas demandas exigem competências de mediação, articulação e liderança participativa.	Alves et al. (2022); Saraiva (2022)
Conflitos e diálogo	Divergências podem ser tratadas como parte do processo coletivo quando existem espaços de escuta e mediação.	Sena et al. (2023); Venturim et al. (2024)
Pertencimento e corresponsabilidade	A participação contínua fortalece vínculo, compromisso e responsabilidade compartilhada.	Souza (2026); Simoco et al. (2026)
Desafios estruturais	Tempo reduzido, cultura centralizadora e limitações institucionais podem enfraquecer práticas democráticas.	Arruda et al. (2026); Werle et al. (2025)

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos estudos analisados (2026).

Os resultados sintetizados no quadro demonstram que a gestão democrática se concretiza na articulação entre estruturas participativas e relações profissionais cotidianas. A presença de

conselhos, reuniões e momentos coletivos é relevante, mas sua efetividade depende de como os sujeitos são incorporados ao processo decisório. Quando professores participam desde a definição dos problemas, recebem informações suficientes, dispõem de tempo para argumentar e percebem abertura da direção para considerar suas contribuições, a participação tende a tornar-se mais significativa. Dessa forma, a relação professor-diretor emerge como uma dimensão estratégica da democratização escolar, pois é nesse vínculo que princípios como autonomia, transparência, escuta e corresponsabilidade ganham forma concreta.

5. CONCLUSÃO

A presente pesquisa possibilitou compreender que a gestão democrática escolar está diretamente relacionada à qualidade das relações construídas entre os diferentes sujeitos da instituição, especialmente entre professores e diretores. A análise bibliográfica evidenciou que participação, diálogo, comunicação, confiança, autonomia e compartilhamento de responsabilidades constituem elementos indispensáveis para transformar princípios democráticos em práticas efetivamente presentes no cotidiano escolar. Também se observou que a existência de mecanismos formais de participação, embora importante, não garante por si só uma gestão participativa. A democratização depende de condições para que os profissionais possam influenciar as decisões e reconhecer que suas contribuições produzem efeitos sobre a organização institucional.

O objetivo geral, que consistiu em analisar a relação entre professores e diretores no contexto da gestão democrática escolar, buscando compreender como a participação, o diálogo e a tomada coletiva de decisões contribuem para a construção de uma gestão

participativa, foi alcançado. Os estudos analisados demonstraram que a liderança exercida pela direção pode favorecer ou restringir a participação docente. Quando há transparência, escuta e reconhecimento da autonomia profissional, ampliam-se as possibilidades de colaboração. Quando predominam decisões centralizadas e comunicação unilateral, os professores tendem a ocupar posição de executores, reduzindo a corresponsabilidade e enfraquecendo a dimensão democrática da gestão.

Os objetivos específicos também foram atendidos. O primeiro permitiu identificar que os princípios e práticas da gestão democrática estão relacionados à participação, autonomia, transparência, descentralização e compartilhamento de responsabilidades. O segundo possibilitou compreender que a participação docente pode ocorrer no planejamento, na definição de prioridades, na construção de projetos, na resolução de problemas e nos processos de avaliação institucional. O terceiro permitiu reconhecer desafios como cultura centralizadora, limitações de tempo, sobrecarga, dificuldades de comunicação e conflitos, ao mesmo tempo em que evidenciou possibilidades associadas à formação dos gestores, ao fortalecimento dos colegiados, à mediação dialogada e à criação de espaços permanentes de escuta.

Concluiu-se, portanto, que uma escola não se torna democrática apenas porque possui documentos, reuniões ou conselhos que preveem participação. A democracia é construída diariamente pela forma como informações circulam, pela possibilidade de questionar decisões, pela disposição para negociar divergências e pelo reconhecimento de que professores e diretores possuem conhecimentos distintos e complementares. A gestão participativa requer liderança, mas uma liderança capaz de coordenar sem

silenciar, orientar sem impedir autonomia e tomar decisões sem desconsiderar os sujeitos envolvidos. O fortalecimento dessa relação pode contribuir não somente para democratizar a gestão, mas também para produzir maior coerência entre planejamento institucional e necessidades pedagógicas.

Para futuras pesquisas, recomenda-se a realização de estudos de campo com professores e diretores de instituições públicas e privadas, utilizando entrevistas, questionários, observação ou grupos focais. Essas investigações poderão verificar como os princípios discutidos na literatura se manifestam em situações concretas e identificar diferenças entre redes, etapas de ensino e contextos regionais. Também seria relevante analisar a efetividade de estratégias específicas de participação, como conselhos escolares, comissões docentes, planejamento colaborativo e processos de avaliação da gestão. Estudos dessa natureza poderão aprofundar a compreensão sobre quais práticas favorecem relações mais democráticas e quais condições institucionais precisam ser transformadas para ampliar a participação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Ricardo et al. Diretores de escola: motivações e realidade da função. HUMANIDADES E TECNOLOGIA (FINOM), v. 38, n. 1, p. 354-364, 2022.

ARRUDA, Maria da Conceição Calmon et al. Os desafios da gestão democrática da escola pública brasileira e o Plano Nacional de Educação 2014-2025. Revista Educación, Política y Sociedad, v. 11, n. 1, p. 183-212, 2026.

FERNANDES, José Munhoz et al. A gestão democrática da escola pública brasileira: uma breve análise do Prêmio Gestão Escolar. Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação, p. 2972-2986, 2022.

FONSECA, Elson Max Fernandes et al. Gestão Democrática e Participação da Comunidade Escolar. Rebena - Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem, v. 14, p. 73-81, 2026.

MALHA, Ana Isabel Faleiro. Análise do papel do diretor de turma na escola. 2023.

MOURA, Napoleão Barroso. Gestão escolar: desafios e perspectivas para uma educação de qualidade. Rebena - Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem, v. 13, p. 538-439, 2025.

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de et al. Gestão democrática: contexto, atualização e aproximações teóricas. Cadernos de Pesquisa, v. 56, p. e11646, 2026.

PACHECO, Altino Teixeira. Desafios da Gestão Escolar: O Papel do Diretor. Revista Científica FESA, v. 3, n. 1, p. 89-100, 2023.

PARO, Vitor Henrique. Gestão democrática da escola pública. São Paulo: Cortez Editora, 2017.

PINZETTA, Priscilla et al. Construindo uma escola para todos: o papel da gestão democrática na inclusão escolar. Revista de Estudos Interdisciplinares, v. 6, n. 2, p. 01-18, 2024.

SARAIVA, Ana Maria Alves. Gestão na Escola Integrada: entre as novas demandas e as propostas de formação. Acta Scientiarum.

Education, v. 44, 2022.

SENA, Israel de Jesus et al. Rodas de conversa com adolescentes: estratégias para lidar com conflitos na escola. Educação UFSM, v. 48, 2023.

SIMOCO, Sandra Jordão et al. Gestão participativa no processo de tomada de decisão nas instituições de ensino. Revista FT, v. 30, n. 155, 2026.

SIMÕES, Cristina. O impacto da liderança dos diretores na autonomia e flexibilidade curricular: percepção dos professores. Revista Portuguesa de Investigação Educacional, n. 23, p. 1-27, 2022.

SOARES, Tatiani Prestes et al. Gestão escolar e clima organizacional: a influência da comunicação. Revista Educar Mais, v. 6, p. 372-381, 2022.

SOUZA, Juliana Alves Garcia. Práticas de gestão participativa na educação infantil: caminhos para o fortalecimento da comunidade educativa nos centros municipais de educação infantil. Revista Projeção e Docência, v. 17, n. 3, p. e3066-e3066, 2026.

VENTURIM, Idalva de Jesus Souza et al. Desafios e possibilidades do gestor escolar na unidade de ensino. Minerva, v. 1, n. 12, 2024.

WERLE, Flávia Obino Corrêa et al. Gestão escolar: fundamentação e discussões acerca da gestão democrática. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, v. 33, n. 126, p. e0254968, 2025.

¹ Mestrando em Ciências da Educação, Universidade Autónoma de Asunción (UAA).

² Doutoranda em Ciências da Educação, Universidad Autónoma de Asunción (UAA) - Mestra em Educação - Universidade Federal do Piauí, UFPI. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

³ Doutorando em Ciências da Educação, Universidade Autónoma De Assunção . E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁴ Doutorando em Ciências da Educação, Universidade Autónoma de Assunção. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)