

**PERCEPÇÕES DE GESTORES ESCOLARES SOBRE O PROCESSO DE
ESCOLHA E EFETIVAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA: um olhar
para o sul do Amazonas**

**SCHOOL ADMINISTRATORS PERCEPTIONS REGARDING THE PROCESS OF
SELECTING AND IMPLEMENTING DEMOCRATIC MANAGEMENT: a
perspective from southern Amazonas**

**PERCEPCIONES DE LOS ADMINISTRADORES ESCOLARES SOBRE EL
PROCESO DE SELECCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN
DEMOCRÁTICA: una perspectiva del sur de Amazonas**

Rogeli Belfort Laranjeira¹ 0009-0001-2380-7574

Angela Maria Gonçalves de Oliveira² 0000-0003-1619-8958

¹ UFAM-Universidade Federal do Amazonas, IEAA-Instituto de Educação, Agricultura e Meio Ambiente — Humaitá, Amazona, Brasil, CEP: 69.800-000, rogelilaranjeira@gmail.com

² UFAM-Universidade Federal do Amazonas, IEAA-Instituto de Educação, Agricultura e Meio Ambiente — Humaitá, Amazona, Brasil, CEP: 69.800-000, angelabiase@ufam.edu.br

RESUMO

Este artigo analisa as percepções de gestores escolares da rede municipal no Sul do Amazonas acerca dos desafios de efetivação da gestão democrática nas escolas públicas. Fundamentada em uma abordagem qualitativa, a pesquisa foi desenvolvida no âmbito de um projeto de Iniciação à Pesquisa Científica (PIBIC) e utilizou entrevistas semiestruturadas com quatro gestores escolares, analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo. Os resultados revelam que, embora os gestores reconheçam a importância da participação e do diálogo, a prática cotidiana é marcada por limitações estruturais, interferências políticas, fragilidade da cultura participativa e ausência de apoio institucional. As decisões, muitas vezes, recaem individualmente sobre o gestor, gerando tensões entre o ideal democrático previsto na legislação e as condições concretas de trabalho. A gestão democrática, assim, aparece mais como um princípio normativo do que como uma prática consolidada. Conclui-se que a efetivação desse modelo depende de políticas públicas que garantam formação continuada, condições institucionais e autonomia para que os gestores possam exercer uma liderança democrática e transformadora.

Palavras-chave: Gestão democrática; escola pública; participação; gestores escolares; políticas educacionais.

ABSTRACT

This article analyzes the perceptions of school administrators in the municipal education system of southern Amazonas regarding the challenges of implementing democratic management in public schools. Grounded in a qualitative approach, the study was carried out within the scope of a Scientific Research Initiation project (PIBIC) and employed semi-structured interviews with four school administrators, which were analyzed using the content analysis technique. The results reveal that, although administrators acknowledge the importance of participation and dialogue, everyday practice is marked by structural limitations, political interference, a fragile participatory culture, and a lack of institutional support. Decisions often fall individually on the administrator, generating tensions between the democratic ideal established in legislation and the concrete working conditions. Democratic management thus appears more as a normative principle than as a consolidated practice. It is concluded that the effective implementation of this model depends on public policies that ensure continuing education, institutional conditions, and autonomy so that administrators can exercise democratic and transformative leadership.

Keywords: Democratic management; public school; participation; school principals; educational policies.

RESUMEN

Este artículo analiza las percepciones de los gestores escolares de la red municipal en el sur del estado de Amazonas acerca de los desafíos para la implementación de la gestión democrática en las escuelas públicas. Con base en un enfoque cualitativo, la investigación se desarrolló en el marco de un proyecto de Iniciación a la Investigación Científica (PIBIC) y utilizó entrevistas semiestructuradas con cuatro gestores escolares, analizadas mediante la técnica de análisis de contenido. Los resultados revelan que, aunque los gestores reconocen la importancia de la participación y el diálogo, la práctica cotidiana está marcada por limitaciones estructurales, interferencias políticas, fragilidad de la cultura participativa y ausencia de apoyo institucional. Las decisiones, en muchas ocasiones, recaen de manera individual sobre el gestor, generando tensiones entre el ideal democrático previsto en la legislación y las condiciones concretas de trabajo. La gestión democrática, por lo tanto, aparece más como un principio normativo que como una práctica consolidada. Se concluye que la efectividad de este modelo depende de políticas públicas que garanticen formación continua, condiciones institucionales y autonomía para que los gestores puedan ejercer un liderazgo democrático y transformador.

Palabras clave: Gestión democrática; escuela pública; participación; gestores escolares; políticas educativas.

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A gestão democrática nas escolas públicas constitui-se como um princípio orientador das políticas educacionais brasileiras desde a promulgação da Constituição Federal de 1988, sendo reafirmado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN nº 9.394/1996) e, mais recentemente, pela Lei nº 14.644/2023 que altera a atual LDB prevendo a instituição de Conselhos Escolares e de Fóruns dos Conselhos Escolares. Trata-se de uma concepção de gestão que pressupõe a participação efetiva de todos os sujeitos que integram a comunidade escolar, estudantes, professores, funcionários, famílias e demais atores sociais nos processos decisórios e, especialmente, na escolha de seus dirigentes. A centralidade da participação coletiva nesse modelo visa não apenas à transparência e à corresponsabilidade na condução da escola, mas também ao fortalecimento do vínculo entre instituição educativa e comunidade.

Gadotti (2014) destaca que a gestão democrática é, antes de tudo, um instrumento de

formação cidadã. Para ele, “formar para a participação não é só formar para a cidadania, é formar o cidadão para participar, com responsabilidade, do destino de seu país” (2014, p. 1). Essa vivência democrática no cotidiano escolar contribui para a construção de uma cultura de direitos, na qual os sujeitos aprendem a dialogar, deliberar e atuar coletivamente.

No entanto, a implementação desse modelo enfrenta obstáculos significativos, sobretudo no que diz respeito ao processo de escolha de gestores escolares. Embora a Meta 19 do Plano Nacional de Educação (PNE 2014–2024) recomende a adoção de critérios técnicos de mérito e desempenho, aliados à consulta pública à comunidade escolar, a prática ainda revela forte influência de indicações político-partidárias. Hutner (2014, p. 27), ao abordar esse descompasso, observa que “a maioria dos gestores escolares ocupa o cargo a partir de indicações políticas”, o que evidencia a fragilidade de uma política nacional de formação e definição clara de competências para a função gestora.

Este estudo toma como objeto de investigação o processo de escolha e a vivência da gestão democrática em escolas municipais de Humaitá e Apuí, no Sul do Amazonas. A relevância da pesquisa está em compreender como municípios do interior amazônico, marcados por distâncias geográficas, limitações estruturais e práticas políticas tradicionais, efetivam (ou não) os princípios democráticos previstos em lei.

Essa contradição entre o ideal legal e a realidade cotidiana das escolas públicas brasileiras configura o ponto de partida deste estudo. Tomando como objeto de investigação o processo de escolha de gestores nas escolas de Humaitá e Apuí, no sul do Amazonas, busca-se compreender em que medida os dispositivos normativos e os discursos em defesa da gestão democrática encontram respaldo nas práticas locais. A pesquisa procura ainda identificar os principais desafios enfrentados por essas redes municipais na efetivação da gestão democrática, considerando tanto os limites estruturais quanto as interferências políticas que comprometem a autonomia escolar.

O referencial teórico abarca contribuições de Lück (2007), Libâneo (2007) e Vasconcellos (2002), que enfatizam a integração entre gestão pedagógica e comunitária por meio de práticas colaborativas e formação continuada. Lück (2009) e Paro (2010) destacam a necessidade de formação crítica para gestores, evitando modelos autoritários. Paro (2011) defende a legitimidade baseada no consentimento da comunidade, superando práticas burocráticas. Gadotti (2020) reforça a vivência democrática como experiência formativa. Essas obras sustentam a análise das práticas e desafios na região investigada.

No entanto, apesar de sua centralidade nos discursos institucionais e normativos, sua

efetivação no cotidiano escolar ainda enfrenta inúmeros desafios. Este artigo tem como objetivo analisar como gestores escolares da rede municipal percebem e vivenciam a gestão democrática em suas práticas diárias, destacando os limites, tensões e contradições que atravessam sua concretização.

Conforme Lück (2009), a formação do gestor escolar deve ir além de aspectos técnico-administrativos, contemplando dimensões pedagógicas, políticas e éticas da função. Nesse sentido, concordamos com a autora ao reconhecer que a ausência de uma política estruturada de formação limita o potencial transformador da gestão escolar. Paro (2010) também reforça que, sem formação crítica e humanizadora, o gestor tende a reproduzir modelos autoritários ou tecnicistas, distanciando-se dos princípios democráticos tão necessários à escola pública.

A revisão de literatura realizada possibilitou o aprofundamento teórico sobre os princípios e desafios da gestão democrática, especialmente no que se refere ao processo de escolha de gestores escolares. As obras analisadas dialogam diretamente com os objetivos deste trabalho, reforçando a compreensão de que a participação da comunidade escolar é essencial para a efetivação de uma gestão verdadeiramente democrática. Concordamos com Paro (2011) quando defende que a legitimidade do gestor escolar deve ser construída a partir do consentimento da comunidade, o que implica superar práticas burocráticas e nomeações políticas em favor de escolhas participativas e representativas.

Do mesmo modo, a abordagem de Lück (2009) contribui diretamente para este estudo ao destacar que a gestão educacional deve ser compreendida de forma ampliada, considerando não apenas a dimensão escolar, mas também sua articulação com os sistemas de ensino. Gadotti (2020), por sua vez, reforça a importância da vivência democrática como experiência formativa, algo que se alinha com a proposta deste trabalho de compreender a gestão democrática como prática pedagógica e política no cotidiano escolar. Portanto, as contribuições teóricas aqui reunidas não apenas sustentam, mas também ampliam a fundamentação deste estudo, oferecendo subsídios sólidos para a análise das práticas e desafios da gestão escolar nos municípios investigados.

Nesse contexto, mais do que analisar o modelo de escolha dos gestores, este estudo busca compreender em que medida a gestão democrática se efetiva como prática cotidiana nas escolas públicas, revelando as distâncias entre o que a legislação propõe e o que a realidade permite.

METODOLOGIA

Este estudo insere-se no campo da abordagem qualitativa, de caráter descritivo-analítico, fundamentada no materialismo histórico-dialético, que busca compreender os significados atribuídos pelos sujeitos às suas experiências e práticas, especialmente em contextos sociais complexos como o da gestão escolar.

A pesquisa qualitativa, de base empírica, foi desenvolvida no âmbito de um projeto de Iniciação Científica (PIBIC) e se fundamenta no método da análise de conteúdo, a partir de entrevistas semiestruturadas.

A análise dos dados foi conduzida com base na técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011), considerando as etapas de pré-análise, análise, exploração do material, categorização e interpretação dos resultados. As falas foram organizadas em eixos temáticos, que emergiram das recorrências nos discursos dos participantes. Para preservar a identidade dos entrevistados, utilizou-se nomes fictícios.

A técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), envolvendo pré-análise, categorização e interpretação. Embora o número reduzido de participantes limite generalizações, o recorte empírico possibilita compreender contradições e desafios na implementação da gestão democrática em contextos locais. A seleção dos participantes buscou contemplar diferentes contextos educacionais (campo e cidade), permitindo uma visão mais ampla sobre os desafios e práticas da gestão escolar na região.

Como instrumento de produção de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com quatro gestores escolares, sendo três da rede municipal e um da rede estadual, selecionados por conveniência e disponibilidade. As entrevistas abordaram temas como: concepções de gestão democrática, práticas participativas, relação com a comunidade escolar, processos decisórios e interferências externas na condução da escola.

CONCEPÇÕES DE GESTÃO DEMOCRÁTICA

Compreender as diferentes interpretações da gestão democrática pelos gestores é essencial para avaliar como esse princípio se transforma na prática. Nesse tópico, a análise parte do pressuposto de que a visão dos gestores pode divergir do que está prescrito tanto nos marcos legais quanto nos referenciais teóricos clássicos. A partir das entrevistas, investiga-se como os gestores definem e incorporam, em seu dia a dia, os conceitos de participação, corresponsabilidade e transparência que caracterizam a gestão democrática.

Essa abordagem permite identificar tanto mudanças na compreensão do conceito ao longo do tempo quanto os desafios enfrentados na efetivação de uma prática verdadeiramente participativa. Como observado por Gadotti (2014, p.13), “formar para a participação implica desenvolver cidadãos que atuem de maneira consciente e responsável nos processos decisórios.” Assim, a partir das falas dos gestores, busca-se evidenciar as possíveis tensões entre a teoria e a prática da gestão democrática e o modo como tais tensões podem influenciar o desempenho da função gestora.

Os relatos revelam que a formação continuada específica para gestores ainda é uma lacuna nas políticas públicas locais, sendo mencionada por muitos como algo esporádico e, em certos casos, ausente. A maior parte da aprendizagem para o cargo ocorre na prática cotidiana, com base nas experiências acumuladas, o que pode comprometer a consolidação de uma gestão democrática efetiva.

Além disso, essa investigação contribui para ampliar a compreensão sobre como as experiências e percepções dos gestores podem levar a adaptações ou reconfigurações do conceito de gestão democrática, conforme as demandas e realidades específicas das escolas.

Um dos primeiros aspectos investigados nas entrevistas foi a compreensão dos gestores sobre o conceito de gestão democrática e se isso mudou no exercício da função. As respostas revelam um movimento interessante em que, ainda que os entrevistados reconheçam a importância da gestão participativa, suas concepções foram significativamente ressignificadas a partir da experiência prática da função.

Os gestores apresentaram diferentes compreensões sobre o que é gestão democrática. Um gestor afirmou: *"Eu entendo que a gestão democrática envolve muito a comunidade: pais, professores, alunos e a equipe da SEMED."* Outro destacou a mudança em sua visão após assumir o cargo: *"Antes, achava que o gestor era chefe. Hoje, entendo que sou alguém que direciona, planeja junto, mas a execução depende do grupo"*.

O gestor João (nome fictício) afirma: *"Sim, porque quando eu assumi a primeira vez como gestor, não tinha... o prefeito olhava para a tua cara e dizia que tu ia ser gestor. Depois que entrei, comecei a entender mais sobre gestão democrática"*.

Essa fala demonstra uma quebra entre o discurso inicial influenciado por práticas clientelistas ou autoritárias e o contato com a prática, que exige maior diálogo e articulação com a equipe escolar. A gestão democrática, nesse contexto, não foi um critério de entrada, mas uma construção posterior. Isso evidencia a fragilidade da formação prévia e da seleção orientada por critérios pedagógicos e participativos, tal como defendido por Paro (2007) e

Veiga (2003).

Gracindo (2009) aponta:

Outra exigência para o desenvolvimento da gestão democrática é a forma pela qual os dirigentes escolares são escolhidos. No Brasil, as mais comumente encontradas são: a indicação, feita pelo chefe do poder executivo local, parlamentares da região e dirigentes educacionais, recaindo sobre pessoas que, mesmo não tendo vínculos diretos com a educação, assegura-lhes apoio político-partidário; o concurso público, por meio do qual é identificada, em exame de seleção, a capacidade técnica dos futuros gestores; a eleição direta, realizada pelos segmentos escolares e comunidade local, por meio do voto; e algumas formas mistas de escolha, que conjugam dois ou mais desses critérios. [...] A eleição direta para gestor vem sendo uma forma desenvolvida em larga escala pelos municípios e estados brasileiros (Gracindo, 2009, p. 138).

Já a gestora Maria relata: *“Muda, sim. A gente tem uma ideia que é tudo fácil. Mas é preciso sentar com a equipe, escutar. Não é só chegar mandando”*.

A fala destaca a necessidade de desconstruir visões hierárquicas da gestão, frequentemente alimentadas por práticas burocráticas ou autoritárias. A experiência concreta da função gestora, segundo os relatos, parece funcionar como um dispositivo formativo, embora sem apoio institucional estruturado. A literatura da área aponta que a gestão democrática requer, para além de dispositivos legais, uma mudança cultural nas relações de poder dentro da escola (Cury, 2012). No entanto, os dados revelam que essa transformação depende mais da disposição pessoal do gestor do que de políticas públicas consistentes de formação continuada.

A experiência prática da gestão aparece como elemento central na resignificação do conceito de gestão democrática. Muitos dos gestores entrevistados relataram que, ao assumir o cargo, passaram a compreender que a democracia na escola não se resume à consulta formal ou à escuta esporádica, mas exige tempo, mediação e resistência a práticas autoritárias naturalizadas.

A gestora comenta: *“A gente acha que sabe o que é gestão democrática, mas na hora que senta na cadeira, vê que o buraco é mais embaixo. Você precisa conversar com todo mundo, ouvir, mas às vezes ninguém quer participar”*.

Essa fala revela a tensão entre a proposta democrática e a ausência de cultura participativa. A gestora percebe a necessidade de diálogo, mas enfrenta a frustração diante da desmobilização dos sujeitos escolares. Isso indica que a efetivação da gestão democrática não depende apenas da intenção do gestor, mas também da disposição e cultura institucional da comunidade escolar.

O gestor aprofunda esse ponto ao afirmar: *“No papel é bonito, né? Mas na prática, às vezes a gente tem que tomar decisão sozinho. A gente marca reunião, a equipe não aparece, ou diz que não pode, e aí? A responsabilidade é nossa no final”*.

Aqui, o gestor revela a solidão da função, mesmo dentro de um modelo que preza pela participação coletiva. Essa realidade reforça o que autores como Dourado (2010) chamam de “democracia formalizada”, em que os mecanismos legais de participação existem, mas a cultura institucional e as condições objetivas não garantem sua realização efetiva.

Outro dado relevante é a diferenciação entre gestão democrática e gestão participativa. Embora os termos muitas vezes sejam usados como sinônimos no cotidiano escolar, as falas indicam que os gestores associam a gestão democrática a uma idealização normativa e a gestão participativa a uma tentativa concreta de envolver a equipe no dia a dia. Essa distinção sugere que o campo conceitual da gestão ainda carece de clareza entre os próprios agentes responsáveis por implementá-la.

Em síntese, as entrevistas revelam que a concepção de gestão democrática não é estática, mas construída no fazer diário, permeada por frustrações, aprendizados e limitações estruturais. Essa construção prática, no entanto, ocorre sem o devido apoio formativo e institucional, o que pode gerar distorções, desânimo e naturalização da centralização decisória.

Participação da comunidade escolar

Após compreender as concepções dos gestores sobre a gestão democrática, torna-se necessário analisar como esse princípio se expressa nas práticas de participação da comunidade escolar. A gestão democrática não se resume a um modelo administrativo, mas pressupõe a construção coletiva de decisões e o reconhecimento da escola como espaço público, onde diferentes vozes devem ser ouvidas e valorizadas.

Nesse sentido, a participação da comunidade entendida como professores, estudantes, famílias, funcionários e outros atores do território revela-se um dos elementos centrais para a consolidação de uma escola democrática. Mais do que uma exigência legal ou técnica, trata-se de um compromisso ético e político com a formação cidadã e com o fortalecimento dos vínculos entre escola e sociedade.

Como destaca Gadotti (2014), a participação popular está na base das pedagogias que valorizam a escuta, o diálogo e a autonomia, sendo condição essencial para processos de ensino e de aprendizagem mais significativos.

Um dos pilares da gestão democrática é a ampliação dos espaços de escuta, diálogo e participação da comunidade escolar, compreendida como o conjunto de sujeitos que fazem parte da vida da escola: professores, funcionários, estudantes, famílias e demais atores sociais do território. A esse respeito, Gadotti (2014) aponta que:

A participação popular e a gestão democrática fazem parte da tradição das chamadas “pedagogias participativas”. Elas incidem positivamente na aprendizagem. Pode-se dizer que a participação e a autonomia compõem a própria natureza do ato pedagógico. A participação é um pressuposto da própria aprendizagem (Gadotti, 2014, p. 5).

Essa compreensão ressalta que a efetiva participação da comunidade escolar é parte constitutiva do próprio processo educativo, e não um elemento acessório. No entanto, os dados coletados revelam que essa participação, na prática, costuma ser frágil, simbólica ou mesmo inexistente.

A gestora relata: *“A gente convida, chama pra reunião, avisa com antecedência, mas no dia aparecem dois ou três pais. E depois reclamam que a escola não comunica”*.

Essa fala mostra o dilema da responsabilização unilateral da escola frente a um processo que, em tese, deveria ser construído coletivamente. Há um esforço dos gestores em abrir espaços de escuta, mas esse esforço nem sempre é correspondido pela comunidade, o que leva a um sentimento de frustração e sobrecarga.

O gestor João complementa: *“Eu entendo que tem que ouvir todo mundo. Mas às vezes o povo só quer aparecer quando tem reclamação. Não quer vir na reunião, não quer sentar pra conversar, e quando decide vir, é pra brigar”*.

A percepção sobre a participação da comunidade variou entre os gestores. Um deles mencionou: *“Quando a gente convida os pais para estarem na escola, não só quando o aluno apronta, mas porque o processo é importante... e eles não vêm, é aí que a participação é só simbólica”*.

Essa percepção reforça um aspecto recorrente nas pesquisas sobre gestão escolar democrática a existência de uma cultura de pouca participação efetiva e o predomínio de relações reativas, e não propositivas, entre escola e comunidade. Segundo Veiga (2003), a gestão democrática requer não apenas a abertura de canais de participação, mas também a formação política da comunidade escolar para que ela se reconheça como corresponsável pelos rumos da escola.

Outro ponto importante é que a participação, quando ocorre, nem sempre resulta em decisão coletiva, como revela a fala do gestor Marcos: *“Tem coisas que a gente até leva pro*

conselho escolar, mas às vezes a decisão já veio de cima. A gente faz a reunião mais por formalidade”.

Essa afirmação evidencia a fragilidade dos espaços participativos institucionais, como os conselhos escolares, que muitas vezes operam como instâncias meramente consultivas ou legitimadoras de decisões previamente definidas. A participação, nesse caso, assume um caráter simbólico, o que, segundo Apple; Beane (2001), representa um risco à própria legitimidade do discurso democrático.

Além disso, os dados indicam que há desigualdade na participação entre os segmentos da comunidade. Enquanto os professores e funcionários são mais presentes nas decisões cotidianas (ainda que nem sempre atuem ativamente), os familiares e estudantes aparecem como os mais distantes, dificultando a construção de uma gestão verdadeiramente dialógica e corresponsável.

Em síntese, os relatos mostram que, embora exista a intenção e a abertura dos gestores para práticas participativas, as condições socioculturais e institucionais ainda limitam a efetividade da participação da comunidade, revelando uma distância entre o ideal democrático e o cotidiano escolar.

Desafios na tomada de decisões

Embora a participação da comunidade escolar seja reconhecida como um princípio fundamental da gestão democrática, sua efetivação esbarra em inúmeros desafios do cotidiano escolar. Entre eles, destaca-se a dificuldade em compartilhar de fato as decisões, mesmo quando há abertura para o diálogo. A escuta ativa nem sempre se traduz em corresponsabilidade, o que pode levar à sobrecarga dos gestores e à centralização involuntária das decisões.

Esse cenário evidencia as contradições entre o ideal democrático e as condições reais de trabalho nas escolas, marcadas por limitações estruturais, ausência de formação para o exercício da gestão participativa e, em muitos casos, a baixa mobilização da comunidade. Assim, este tópico busca refletir sobre os obstáculos enfrentados pelos gestores no processo decisório e os impactos dessas dificuldades na construção de uma gestão mais colaborativa.

Ainda que os gestores entrevistados afirmem compreender a importância da escuta e da construção coletiva, as falas demonstram que, na prática, as decisões acabam sendo centralizadas, muitas vezes por necessidade ou pela omissão do coletivo. Isso revela uma

gestão que tenta ser democrática, mas opera em contextos adversos e, por vezes, solitários.

A gestora Ana relata: *“Eu chamo pra reunião, explico, deixo o grupo livre pra opinar, mas no final ninguém quer decidir. Aí sobra pra mim”*.

Essa experiência é comum a todos os entrevistados e denuncia um modelo de participação que, embora estimulado, não é assumido efetivamente pelos demais sujeitos da escola. Isso sobrecarrega o gestor e, ao mesmo tempo, alimenta uma cultura de dependência em relação à figura da direção escolar.

O gestor João reforça essa percepção: *“Tem decisões que a gente espera o grupo se posicionar, mas se ninguém diz nada, não posso deixar a escola parar. A gente tem que agir”*.

O risco dessa lógica é a recentralização do poder decisório, mesmo sob um discurso de gestão democrática. Conforme Paro (2007), a democracia na escola não se resume à escuta passiva, mas exige comprometimento com o processo deliberativo, o que pressupõe a disposição do coletivo em assumir responsabilidades.

Outro elemento importante, apontado pela gestora Maria, é o peso emocional desse isolamento: *“Às vezes você sente que está sozinho mesmo. A equipe te apoia, mas na hora do vamos ver, é você e a responsabilidade nas costas”*. A solidão da função gestora, frequentemente mencionada nas entrevistas, pode ser compreendida como um dos efeitos colaterais da ausência de formação para a liderança democrática e do enfraquecimento dos mecanismos de apoio institucional. A tomada de decisão deixa de ser um ato coletivo e se transforma em um fardo individual, contradizendo os princípios da gestão democrática previstos na legislação educacional.

Em outras palavras, o desafio na tomada de decisões não está apenas na escuta que, segundo os gestores, muitas vezes ocorre, mas sim na participação ativa, corajosa e corresponsável dos envolvidos, o que exige uma cultura organizacional que ultrapassa as boas intenções e requer formação, tempo e apoio político.

Interferências políticas e limites institucionais

Ao abordar a gestão democrática nas escolas públicas, torna-se inevitável considerar o contexto político-institucional em que essas unidades estão inseridas. Embora o discurso da autonomia e da participação esteja presente em diversas normativas e políticas educacionais, a prática cotidiana revela a presença de dinâmicas que extrapolam os limites da

escola e impactam diretamente sua organização interna.

Este tópico busca compreender como as relações políticas externas, especialmente aquelas ligadas ao poder público, influenciam na escolha dos gestores, na definição de prioridades pedagógicas e no funcionamento administrativo das instituições. As falas dos entrevistados apontam para tensões constantes entre o desejo de uma gestão autônoma e democrática e as imposições oriundas de estruturas político-partidárias que ainda operam com forte presença nas redes municipais.

As entrevistas revelam que, mesmo com o discurso da autonomia e da democracia escolar, as escolas municipais ainda operam sob forte influência de estruturas políticas externas, que atravessam a nomeação de gestores, a definição de prioridades e o funcionamento institucional.

O gestor foi enfático ao dizer: *“Se o prefeito quiser, ele tira o gestor. Tem imposição de gabinete. Você tem que negociar até reforma da escola com vereador”*.

Essa fala denuncia um cenário em que a gestão escolar está subordinada a lógicas clientelistas, comprometendo sua autonomia pedagógica e sua legitimidade diante da comunidade. O gestor torna-se, muitas vezes, uma ponte tensa entre os interesses da Educação e os interesses políticos locais.

Já outra gestora complementa: *“A gente tenta organizar as coisas, mas depende de muita autorização. Quando não vem, não se tem o que fazer”*.

Aqui, vemos como a ausência de autonomia administrativa e financeira esvazia o projeto de gestão democrática. Mesmo com boa vontade e disposição para o diálogo, os gestores enfrentam um cenário de escassez e dependência institucional que limita a capacidade de realizar decisões coletivas ou de responder às demandas da comunidade escolar.

Esse cenário nos obriga a ir além da crítica à "falta de participação" e a reconhecer que a gestão democrática não se efetiva apenas pela vontade dos sujeitos, mas está condicionada a um sistema de poder estruturado que define o que é possível fazer. Como aponta Dourado (2010), não basta abrir espaços de participação: é preciso haver condições materiais, institucionais e políticas para que a democracia se exerça de fato.

A gestão escolar, nesse contexto, acaba sendo um campo de disputa simbólica e política, onde a promessa da democracia convive com a prática da submissão a estruturas alheias ao interesse público da Educação. Os gestores entrevistados demonstram consciência crítica dessa realidade, mas também reconhecem seus limites diante do poder político local, o que expõe a fragilidade da chamada “autonomia escolar” quando não respaldada por

políticas estruturantes.

Assim, mais do que uma falha de gestão, o que se evidencia é um modelo que mantém a escola sob controle político, minando as possibilidades de construção de um projeto pedagógico verdadeiramente coletivo e democrático.

Contradições entre legislação e prática

A gestão democrática figura como princípio legal estruturante da Educação pública brasileira desde a Constituição de 1988, tendo sido reiterada em leis como a LDB (1996) e em políticas como o Plano Nacional de Educação. No entanto, os dados analisados revelam que a presença dessa diretriz no texto legal não garante sua incorporação efetiva na cultura institucional das escolas.

Os gestores entrevistados demonstram conhecimento da importância da participação e do diálogo, mas enfrentam uma realidade em que essas práticas são dificultadas tanto pela estrutura das redes quanto pela ausência de suporte continuado. Como sintetiza a gestora Maria: *“A gente aprende na prática. Não se teve formação específica. É como se fosse um cargo técnico, mas a gente lida com pessoas, conflitos e decisões”*.

Essa fala traz à tona uma contradição central: o sistema exige do gestor uma atuação política, formativa e mediadora, mas oferece condições operacionais e formativas próximas à lógica burocrática. O que deveria ser uma liderança democrática, respaldada por formação sólida e políticas públicas consistentes, acaba sendo improvisada, sustentada por esforço individual e intuição.

Outro aspecto revelador dessa desconexão entre norma e prática é o caráter simbólico que muitos gestores atribuem aos conselhos escolares e às reuniões pedagógicas. Embora esses espaços estejam previstos legalmente como canais de participação, sua atuação real é frequentemente limitada, seja por falta de envolvimento dos membros, seja por decisões já encaminhadas por instâncias superiores.

Esse intervalo entre o que está previsto nas normas e o que acontece nas escolas não é meramente operacional, mas estrutural. A gestão democrática, tal como desenhada nas leis, parte do pressuposto de que os sujeitos estão empoderados e preparados para participar o que desconsidera contextos marcados por desigualdade social, precarização das condições de trabalho e tradição autoritária nas relações institucionais.

Assim, a análise das entrevistas permite afirmar que a gestão democrática permanece, em muitos casos, como um princípio mais formal do que efetivo, sustentado por

discursos normativos, mas enfraquecido por estruturas que pouco favorecem sua vivência concreta. Como apontam os dados, não se trata de falta de interesse dos gestores, mas da ausência de políticas que deem sustentação contínua, formativa e institucional à prática democrática.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise das entrevistas realizadas com gestores escolares, foi possível observar que a gestão democrática, embora amplamente reconhecida como princípio orientador das políticas educacionais brasileiras, encontra inúmeros obstáculos para sua efetivação no cotidiano escolar. As falas revelaram que os gestores tendem a desenvolver uma compreensão mais profunda da gestão democrática somente após assumirem a função, o que evidencia uma lacuna entre formação inicial e continuada para o exercício do cargo. Embora haja abertura para a escuta e para a construção coletiva, os dados indicam que a participação efetiva da comunidade escolar é limitada, tanto por fatores culturais quanto por dificuldades estruturais, como a falta de tempo, desmobilização e ausência de condições institucionais adequadas.

Além disso, o processo de tomada de decisões, idealmente coletivo, frequentemente recai sobre o gestor de forma solitária, o que gera tensão entre o discurso da democracia e a centralização prática. A isso se somam interferências políticas externas e a fragilidade da autonomia institucional, que comprometem a legitimidade dos processos participativos e reduzem o campo de ação dos gestores a negociações com agentes alheios à comunidade escolar.

Os achados desta pesquisa evidenciam uma contradição estrutural entre os marcos legais da gestão democrática e as condições reais para sua implementação. Não se trata de negligência individual, mas de um sistema educacional que exige protagonismo democrático, sem oferecer formação, apoio institucional e autonomia suficiente para sustentá-lo.

Diante disso, torna-se urgente repensar não apenas os critérios de escolha de gestores escolares, mas também as estratégias de formação, acompanhamento e valorização desses profissionais, garantindo que tenham as condições necessárias para atuar como líderes democráticos e transformadores no espaço escolar. Investir na construção de uma cultura participativa e em políticas públicas que assegurem meios concretos para a gestão democrática é, portanto, um passo indispensável para que esse princípio deixe de ser apenas um ideal normativo e se torne uma realidade vivida nas escolas públicas brasileiras.

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

REFERÊNCIAS

APPLE, Michael W.; BEANE, James A. (org.). **Escolas democráticas**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2001

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 2 ago. 2025.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação** – Periódico científico editado pela ANPAE, v. 18, n. 2, 2012. DOI: <https://doi.org/10.21573/vol18n22002.25486>. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/25486>. Acesso em: 10 set. 2025.

DOURADO, Luiz Fernandes. Avaliação do Plano Nacional de Educação 2001-2009: questões estruturais e conjunturais de uma política. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 31, n. 112, p. 677-705, jul./set. 2010. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0101-73302010000300003>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/q8MtGNtnrL8zS3sGpnrYkwf/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 10 set. 2025.

GADOTTI, Moacir. **Gestão democrática com participação popular no planejamento e na organização da educação nacional**. Texto elaborado como contribuição para a discussão do tema geral da CONAE 2014: “O PNE na articulação do Sistema Nacional de Educação: participação popular, cooperação federativa e regime de colaboração”. [S. l.], p. 1-25, 2014. Disponível em: <https://www.jaciara.mt.gov.br/arquivos/anexos/05062013105125.pdf>. Acesso em: 10 set. 2024.

GADOTTI, Moacir. UM MAPA DE NAVEGAÇÃO EM TEMPOS OBSCUROS. **Revista UniFreire Universitas Paulo Freire**, [S. l.], v. 8, n. 1, p. 190–202, 2020. Disponível em: <https://revista.paulofreire.org/unifreire/article/view/154>. Acesso em: 3 ago. 2026.

GRACINDO, Regina Vinhaes. O gestor escolar e as demandas da gestão democrática: exigências, práticas, perfil e formação. **Retratos da Escola**, Brasília, v. 3, n. 4, p. 135-147, jan./jun. 2009. DOI: <https://doi.org/10.22420/rde.v3i4.107>. Disponível em: <https://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/article/view/107>. Acesso em: 10 set. 2025.

HUTNER, Mary Lane. O procedimento de escolha para a ocupação do cargo de gestor escolar e o cumprimento da Meta 19 do Plano Nacional de Educação – Lei nº 13.005/2014. **Cadernos da Escola de Educação e Humanidades**, Curitiba, v. 12, n. 1, p. 27-43, 2019.

Disponível em:

<https://portaldeperiodicos.unibrasil.com.br/index.php/cadernoseducacaoehumanidades/article/view/3871>. Acesso em: 10 set. 2024.

LIBÂNEO, José Carlos. **A organização e a gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2007.

LÜCK, Heloisa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2009.

PARO, Vitor Henrique. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 763-778, set./dez. 2010. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1517-97022010000300008>. Disponível em: https://revistas.usp.br/ep/pt_BR/article/view/28261. Acesso em: 10 set. 2024.

PARO, Vitor Henrique. A importância dos clássicos da Pedagogia para a administração escolar. In: PARO, Vitor Henrique (Org.). **Administração escolar à luz dos clássicos da Pedagogia**. São Paulo: Xamã, 2011. p. 7-22.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Educação, escola e sociedade: uma introdução à pedagogia crítica**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

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. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0101-32622003006100002>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ccedes/a/cH67BM9yWB8tPfXjVz6cKSH/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 10 set. 2024.

Histórico Editorial

Submetido: 11 de setembro de 2025.

Publicado: 03 de setembro de 2026.

Minicurrículo

Rogeli Belfort Laranjeira

Graduada em Pedagogia pela Universidade Federal do Amazonas (UFAM). Mestranda em Educação pelo Programa de Pós-Graduação em Ensino de Ciências e Humanidades (PPGECH/UFAM), vinculada ao Instituto de Educação, Agricultura e Meio Ambiente (IEAA). Integrante do Grupo de Estudos e Pesquisa em Educação Infantil (GPEDIN). Desenvolve pesquisas na área de gestão educacional, com ênfase em gestão democrática e processos de escolha de gestores escolares.

Grupo de Estudos e Pesquisa em Educação Infantil – GPEDIN.

Contribuição de autoria: Conceituação e Investigação.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7107005481606223>

Angela Maria Gonçalves de Oliveira

Docente da Universidade Federal do Amazonas UFAM. Docente permanente do Programa de Pós Graduação em Educação da Universidade Federal de Rondônia- PPGE; Docente permanente do Programa de Pós Graduação em Ensino de Ciências e Humanidades - PPGECH da Universidade Federal do Amazonas. Docente permanente do EDUCANORTE - Programa de Pós Graduação em Educação na Amazonia - DOUTORADO. Pesquisa sobre Políticas educacionais; Direito à educação; Educação em Tempo Integral e Militarização das escolas públicas. Pós-doutora em Educação pela Universidade Federal de Tocantins (UFT). Doutora em Educação pela Universidade Estadual de Campinas UNICAMP, vinculada à linha de Pesquisa: Estado, Políticas Públicas e Educação. Membro do grupo de Pesquisa do Laboratório de Gestão Educacional - LAGE da Faculdade de Educação da Unicamp. A tese de doutorado tratou sobre a Política de Educação em Tempo Integral no estado

do Amazonas e o direito à educação. Teve apoio financeiro da Fundação de Amparo à Pesquisa no Amazonas - FAPEAM. Mestre em Educação pela Universidade Federal de Rondônia-UNIR. Graduação em Serviço Social pela Universidade Federal do Amazonas (2005) e graduação em Pedagogia pela Universidade Federal do Amazonas (1995). Contribuição de autoria: Metodologia, administração do projeto e disponibilização de ferramentas. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1047034055749049>

COMO REFERENCIAR – ABNT

LARANJEIRA, R. B; OLIVEIRA, A. M. G. PERCEPÇÕES DE GESTORES ESCOLARES SOBRE O PROCESSO DE ESCOLHA E EFETIVAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA: um olhar para o sul do Amazonas. **Revista Exitus**, Santarém/PA, e026033, V. 16, n.1., 2026. <https://doi.org/10.24065/re.v16i1.2640>

COMO REFERENCIAR - APA

Laranjeira, R. B., & Oliveira, A. M. G. (2026). PERCEPÇÕES DE GESTORES ESCOLARES SOBRE O PROCESSO DE ESCOLHA E EFETIVAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA: um olhar para o sul do Amazonas. *Revista Exitus*, 16, e026033. <https://doi.org/10.24065/re.v16i1.2640>

Licença de Uso

Licenciado sob a Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Esta licença permite compartilhar, copiar, redistribuir o manuscrito em qualquer meio ou formato. Além disso, permite adaptar, remixar, transformar e construir sobre o material, desde que seja atribuído o devido crédito de autoria e publicação inicial nesta revista.