

IDEAU

A GESTÃO DEMOCRÁTICA COMO FERRAMENTA DE FORTALECIMENTO DO CLIMA ESCOLAR NA EDUCAÇÃO PÚBLICA

DEMOCRATIC MANAGEMENT AS A TOOL FOR STRENGTHENING THE SCHOOL CLIMATE IN PUBLIC EDUCATION

LA GESTIÓN DEMOCRÁTICA COMO HERRAMIENTA PARA FORTALECER EL CLIMA ESCOLAR EN LA EDUCACIÓN PÚBLICA

Silma Lemes Mendonça Faria

Especialista em Orientação e Inspeção Escolar, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas (FAFICH), Goiatuba, Goiás, Brasil.
E-mail: silmalmf@gmail.com

RESUMO

A gestão democrática é um princípio fundamental da educação brasileira e constitui um caminho estratégico para a construção de escolas mais participativas, acolhedoras e comprometidas com relações saudáveis entre seus integrantes. Este artigo analisa de que maneira as práticas de gestão democrática podem contribuir para o fortalecimento do clima escolar, compreendido como a qualidade das interações, percepções, valores e condições que influenciam o cotidiano institucional e as dinâmicas de convivência. A pesquisa, de caráter qualitativo e bibliográfico, fundamenta-se em autores referenciais da gestão escolar e dos estudos sobre clima organizacional, buscando articular conceitos e identificar relações entre participação, diálogo e qualidade das relações educativas. Os resultados indicam que práticas participativas, comunicação transparente, escuta ativa e corresponsabilidade fortalecem vínculos, favorecem o bem-estar, ampliam o engajamento dos sujeitos e promovem um ambiente mais propício ao desenvolvimento integral dos estudantes. Conclui-se que a gestão democrática se configura como elemento estruturante para a consolidação de escolas públicas mais humanas, dialógicas, inclusivas e coerentes com suas finalidades formativas, reforçando sua relevância para a melhoria da convivência, da aprendizagem e da qualidade social da educação.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Clima Escolar. Participação. Educação Pública.

DOI:10.55905/reiv6n1-035

Submitted on: 4.2.2026| Accepted on: 4.8.2026| Published on: 4.25.2026

ABSTRACT

Democratic management is a fundamental principle of Brazilian education and represents a strategic path toward building more participatory, welcoming schools committed to fostering healthy and collaborative relationships among their members. This article examines how democratic management practices can contribute to strengthening the school climate, understood as the quality of interactions, perceptions, values, and conditions that shape institutional daily life and influence patterns of coexistence. This qualitative and bibliographic research is grounded in key authors in the fields of school management and organizational climate, seeking to articulate concepts and identify the relationship between participation, dialogue, and the quality of educational interactions. The results indicate that participatory practices, transparent communication, active listening, and shared responsibility strengthen bonds, promote well-being, increase engagement, and foster an environment more conducive to students' integral development. It is concluded that democratic management constitutes a structuring element for the consolidation of more humane, dialogical, inclusive public schools that are coherent with their formative purposes, reinforcing its relevance for improving coexistence, learning, and the social quality of education.

Keywords: Democratic Management. School Climate. Participation. Public Education.

RESUMEN

La gestión democrática es un principio fundamental de la educación brasileña y constituye un camino estratégico para la construcción de escuelas más participativas, acogedoras y comprometidas con relaciones saludables entre sus integrantes. Este artículo analiza de qué manera las prácticas de gestión democrática pueden contribuir al fortalecimiento del clima escolar, entendido como la calidad de las interacciones, percepciones, valores y condiciones que influyen en la vida institucional y en las dinámicas de convivencia. La investigación, de carácter cualitativo y bibliográfico, se fundamenta en autores de referencia en el campo de la gestión escolar y de los estudios sobre clima organizacional, buscando articular conceptos e identificar relaciones entre participación, diálogo y calidad de las relaciones educativas. Los resultados indican que prácticas participativas, comunicación transparente, escucha activa y corresponsabilidad fortalecen los vínculos, favorecen el bienestar, amplían el compromiso de los sujetos y promueven un ambiente más propicio para el desarrollo integral de los estudiantes. Se concluye que la gestión democrática se configura como un elemento estructurante para la consolidación de escuelas públicas más humanas, dialógicas, inclusivas y coherentes con sus finalidades formativas, reforzando su relevancia para la mejora de la convivencia, del aprendizaje y de la calidad social de la educación.

Palabras clave: Gestión Democrática. Clima Escolar. Participación. Educación Pública.

1 INTRODUÇÃO

A gestão democrática constitui um dos princípios estruturantes da educação pública brasileira e está prevista nos principais documentos legais que orientam a política educacional do país. A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 206, inciso VI, estabelece a “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”, reafirmando que a participação da comunidade é elemento central para a efetivação da educação como direito social.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBN nº 9.394/1996), ao reforçar esse compromisso, determina que a organização das instituições educativas deve orientar-se pela participação coletiva, pela corresponsabilidade e pela transparência. Assim, mais do que uma normatividade jurídica, a gestão democrática configura-se como uma concepção de organização da escola fundada na participação, no diálogo e na valorização dos diferentes sujeitos que compõem o ambiente escolar.

Paro (1997, p. 12) destaca que “a participação é condição fundamental para que a escola pública se torne realmente democrática e cumpra seu papel social”, reafirmando a centralidade do envolvimento ativo da comunidade. Nessa perspectiva, a gestão democrática exige que gestores, professores, estudantes, famílias e funcionários atuem como sujeitos corresponsáveis pelas decisões que orientam a vida escolar. Gadotti (2000, p. 87) também destaca que “uma escola democrática é uma escola que aprende com sua comunidade e que compartilha com ela suas decisões”, indicando que a cultura participativa deve estar incorporada ao cotidiano institucional.

A consolidação da gestão democrática nas escolas públicas representa, portanto, um compromisso ético, político e pedagógico com a construção de ambientes escolares mais inclusivos, participativos e sensíveis às necessidades reais da comunidade.

Contudo, apesar de sua base legal e de sua relevância teórica, sua efetivação enfrenta limitações significativas na prática cotidiana. Em muitos contextos, sobretudo aqueles marcados por vulnerabilidade social, instabilidade institucional, conflitos recorrentes, sobrecarga de trabalho docente e fragilização

das relações interpessoais, a gestão democrática ainda se concretiza de forma parcial ou superficial.

Libâneo (2005, p. 74) ressalta que “a democratização da escola depende da democratização das relações que nela se estabelecem”, evidenciando que não basta criar estruturas participativas; é preciso promover relações cotidianas pautadas no respeito, no diálogo e na corresponsabilidade. Lück (2009, p. 59) complementa ao afirmar que “o clima institucional é resultado direto da qualidade das interações que se desenvolvem entre seus membros”, vinculando a gestão democrática à melhoria do clima escolar.

Nesse cenário, compreender como a gestão democrática pode fortalecer o ambiente escolar torna-se essencial para qualificar as práticas pedagógicas e a convivência no ambiente educativo. O ambiente escolar, entendido como o conjunto de percepções, valores, interações e condições que caracterizam a cultura institucional, influencia diretamente o desempenho acadêmico, o bem-estar dos professores, a convivência entre os sujeitos e o engajamento da comunidade. Cohen et al. (2009, p. 180) descrevem o clima escolar como “a qualidade e o caráter da vida escolar”, destacando que um ambiente positivo favorece relações mais solidárias e maior envolvimento dos estudantes nos processos de aprendizagem.

Nesse sentido, investigar como as práticas participativas podem promover um ambiente mais colaborativo, acolhedor e coerente com as finalidades formativas da escola pública é fundamental. A gestão democrática, ao estimular espaços de debate, escuta ativa e construção conjunta de decisões, cria condições para o fortalecimento de vínculos, para a redução de tensões e para o desenvolvimento de um ambiente mais seguro e humanizado. Freire (1996, p. 66) enfatiza que “o diálogo é o encontro amoroso dos que, mediatizados pelo mundo, o transformam”, situando o diálogo como fundamento de toda prática verdadeiramente democrática.

O presente artigo busca responder à seguinte questão central: como a gestão democrática pode contribuir para o fortalecimento do clima escolar em instituições públicas de educação básica? Para responder a essa problemática, discute-se o conceito de gestão democrática, o entendimento contemporâneo de

clima escolar e as inter-relações entre esses elementos, considerando contribuições teóricas, documentos legais e estudos sobre gestão educacional e convivência escolar.

A análise realizada fundamenta-se em revisão bibliográfica de caráter qualitativo, descritivo e interpretativo, orientada pela leitura crítica de autores clássicos e contemporâneos da área.

Ao dialogar com esses referenciais, o estudo busca oferecer contribuições reflexivas e práticas para compreender o papel da gestão democrática na promoção de ambientes escolares mais saudáveis, participativos e humanizados, reforçando sua relevância para o fortalecimento da convivência escolar e para a melhoria da qualidade da educação pública brasileira. Como afirma Cury (2007, p. 19), “a escola democrática é aquela que reconhece o outro, dialoga com ele e constrói com ele seus caminhos.”

2 METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório-descritivo, por compreender que a natureza do fenômeno investigado exige uma análise aprofundada das percepções, sentidos e construções teóricas que envolvem a gestão democrática e o clima escolar. Segundo Bogdan e Biklen (1994, p. 50), “a investigação qualitativa tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento”, o que a torna apropriada para explorar dimensões simbólicas, relacionais e subjetivas presentes no cotidiano escolar.

Esse tipo de abordagem permite interpretar significados, compreender inter-relações e analisar as nuances que atravessam as dinâmicas institucionais, elementos que não podem ser reduzidos a indicadores numéricos ou abordagens puramente quantitativas.

Minayo (2001, p. 21) reforça que “a pesquisa qualitativa trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes”, justificando sua pertinência para estudos que se debruçam sobre práticas democráticas, relações de convivência e ambiente escolar. Assim, a

escolha metodológica baseou-se no reconhecimento de que compreender a gestão democrática implica analisar não apenas estruturas organizacionais, mas também concepções, práticas e experiências vividas pelos sujeitos no contexto escolar.

Optou-se pela análise bibliográfica e documental como principal estratégia metodológica, considerando que o objetivo do estudo é fundamentar conceitos, identificar contribuições teóricas relevantes e articular relações entre gestão democrática e fortalecimento do clima escolar. Conforme Gil (2017, p. 30), “a pesquisa bibliográfica permite a cobertura de uma gama muito mais ampla de fenômenos do que aquela que poderia ser alcançada diretamente”, possibilitando ao pesquisador dialogar com diferentes perspectivas teóricas.

Foram examinadas obras clássicas e contemporâneas da gestão educacional, artigos científicos publicados em periódicos qualificados, teses e dissertações de programas de pós-graduação, além de legislações e documentos institucionais que orientam a organização da educação pública brasileira, como a Constituição Federal de 1988, a LDBN nº 9.394/96, diretrizes do Conselho Nacional de Educação e políticas educacionais correlatas.

O processo de seleção do material bibliográfico priorizou autores reconhecidos pela relevância acadêmica no campo da gestão escolar, como Paro, Libâneo, Lück, Gadotti e Freire, todos amplamente citados em estudos sobre gestão democrática. Simultaneamente, foram mobilizados autores que investigam o ambiente escolar e suas dimensões, como Cohen, Stelzer, Zappe e Cury, assegurando uma visão abrangente e dialogada. Lakatos e Marconi (2010, p. 179) afirmam que “a fundamentação teórica é parte essencial da pesquisa, pois oferece o suporte conceitual que orienta a análise e interpretação dos dados”, justificando a escolha por um referencial diversificado e consistente.

A análise dos dados foi organizada em três etapas principais. Na primeira, realizou-se a leitura exploratória do material selecionado, identificando ideias centrais, conceitos-chave e contribuições teóricas relevantes. Em seguida, procedeu-se à organização temática, agrupando os conteúdos conforme os eixos definidos: gestão democrática, clima escolar e práticas participativas. Severino (2016, p. 124) orienta que “a análise temática consiste em apreender

as unidades de sentido presentes no texto, organizando-as a partir de categorias significativas”, o que guiou a estruturação analítica do estudo. Por fim, a terceira etapa envolveu a categorização e interpretação dos achados, estabelecendo articulações entre os referenciais teóricos e situando-os no contexto da educação pública brasileira.

A interpretação dos dados baseou-se em uma leitura crítica, buscando compreender não apenas o conteúdo descritivo das obras consultadas, mas suas implicações para a prática escolar, para o fortalecimento da convivência e para a construção de ambientes educativos mais dialógicos e colaborativos. Essa postura analítica permitiu identificar convergências, lacunas e desafios na literatura, contribuindo para a elaboração de uma discussão robusta e fundamentada.

O estudo segue os preceitos éticos da pesquisa acadêmica, respeitando a integridade intelectual das obras consultadas, realizando citações adequadas e garantindo rigor analítico na interpretação das fontes.

Assim, a metodologia adotada não se limitou a apresentar conteúdos, mas buscou também interpretá-los de forma crítica, estabelecendo articulações entre os referenciais teóricos e a prática cotidiana da gestão democrática na escola.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 GESTÃO DEMOCRÁTICA: PRINCÍPIOS, PRÁTICAS E DESAFIOS

A gestão democrática representa uma forma de organizar o trabalho escolar fundamentada na participação coletiva, na transparência dos processos e na construção compartilhada das decisões que orientam o cotidiano institucional. Trata-se de um modelo que busca romper com estruturas verticalizadas e autoritárias, substituindo-as por práticas dialógicas, cooperativas e corresponsáveis.

Nesse sentido, a gestão democrática não se limita à criação de órgãos colegiados ou ao cumprimento formal de dispositivos legais; ela implica uma mudança profunda de cultura organizacional, que abrange valores, atitudes,

formas de convivência e modos de interação entre os diferentes sujeitos escolares.

Paro (2016, p. 41) descreve essa perspectiva ao afirmar que “democratizar a escola é transformá-la em espaço público, no qual todos tenham condições reais de participar da tomada de decisões”.

Essa concepção ultrapassa a dimensão administrativa do trabalho escolar, envolvendo processos de negociação, corresponsabilidade e abertura ao diálogo. Em textos anteriores, Paro (1992) já ressaltava que a gestão democrática exige a superação de estruturas de poder rígidas e de práticas centralizadoras, afirmando que “a participação efetiva não se obtém por decreto, mas pela criação de condições concretas para que ela aconteça” (PARO, 1992, p. 77). Assim, democratizar significa reconhecer a comunidade escolar como protagonista e não como mera receptora de decisões.

Libâneo (2001) reforça que a participação é elemento central da democratização do ambiente educativo. Para o autor, a gestão democrática tem como uma de suas finalidades ampliar o sentimento de pertencimento e o compromisso coletivo com o projeto pedagógico. Ele afirma: “A participação não é apenas um princípio político, mas uma necessidade pedagógica, pois favorece o desenvolvimento da autonomia e da responsabilidade” (LIBÂNEO, 2001, p. 152).

Ao incluir professores, estudantes, famílias e funcionários na construção de decisões, a escola fortalece vínculos e constrói relações mais horizontais, favorecendo a formação para a cidadania e a convivência democrática.

Lück (2009; 2014) amplia essa discussão ao abordar o papel da liderança na gestão democrática. A autora destaca que a participação não pode ser entendida como mero cumprimento de rituais administrativos, mas como uma postura ética fundamentada no reconhecimento do outro como sujeito de direitos.

Em uma de suas obras, ela esclarece: “Participação é um processo de construção e compartilhamento de sentido e direção, que mobiliza pessoas e promove o desenvolvimento institucional” (LÜCK, 2009, p. 33).

Assim, o gestor democrático é aquele que exerce uma liderança mobilizadora, capaz de fomentar a cooperação, estimular a autonomia docente, organizar tempos e espaços coletivos e favorecer o diálogo como prática cotidiana. Lück (2014, p. 46) acrescenta que “a liderança democrática se caracteriza pela capacidade de promover a interação, a escuta e o diálogo, criando um ambiente de confiança e corresponsabilidade.”

Nesse sentido, Gadotti (2000), ao tratar da concepção de escola cidadã, contribui significativamente para essa discussão ao afirmar que a gestão democrática constitui parte fundamental de um projeto educativo comprometido com a emancipação humana e a justiça social. Para ele, “não há cidadania sem participação, assim como não há participação sem uma gestão verdadeiramente democrática” (GADOTTI, 2000, p. 102). Nessa perspectiva, a gestão democrática não é apenas uma forma de organização da instituição, mas também um conteúdo formativo, pois possibilita que estudantes e demais atores desenvolvam competências políticas, éticas e sociais.

Por sua vez, Paulo Freire amplia o debate ao afirmar que o diálogo é condição indispensável para a construção de relações mais horizontais e humanizadas. Em *Pedagogia do Oprimido*, o autor afirma que “o diálogo é o encontro amoroso dos que, mediatizados pelo mundo, o transformam” (FREIRE, 1996, p. 66).

Para Freire, não existe prática educativa verdadeiramente democrática sem escuta sensível, respeito às diferenças e disposição para a construção coletiva do conhecimento. Em *Pedagogia da Autonomia*, ele enfatiza que “ninguém educa ninguém... os homens se educam entre si, mediatizados pelo mundo” (FREIRE, 1996, p. 25), reforçando a essência participativa da ação educativa. Assim, a gestão democrática deve ser entendida como prática pedagógica e ética, que se opõe à lógica da imposição e da burocratização e favorece a construção de uma cultura escolar dialógica.

Apesar das contribuições teóricas e dos avanços legais, a consolidação da gestão democrática nas escolas enfrenta inúmeros desafios. Entre eles, destacam-se a resistência à mudança por parte de alguns profissionais, especialmente em instituições acostumadas a modelos centralizadores; a falta

de formação específica para gestores e docentes sobre práticas participativas; e estruturas organizacionais marcadas por burocracias excessivas, que limitam iniciativas coletivas. Além disso, há dificuldades em mobilizar a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, muitas vezes desmotivados por experiências anteriores de participação simbólica ou esvaziada.

Acrescentam-se a esses aspectos fatores externos ao ambiente escolar, como condições socioeconômicas adversas, violência comunitária, falta de recursos materiais e humanos, e a carga de trabalho excessiva de muitos professores, que impactam diretamente a capacidade da instituição de desenvolver práticas democráticas consistentes.

Mesmo diante desses obstáculos, diversas pesquisas indicam que escolas que implementam práticas democráticas apresentam maior coesão interna, melhores relações interpessoais, maior engajamento dos estudantes e ambientes mais favoráveis à aprendizagem e ao desenvolvimento integral.

Assim, a gestão democrática revela-se não apenas como um princípio normativo, mas como um caminho de fortalecimento institucional. Ela se configura como prática capaz de transformar relações, consolidar vínculos, promover o diálogo e criar condições para um clima escolar mais colaborativo, acolhedor e humanizado. Quando assumida como eixo estruturante da organização escolar, a gestão democrática torna-se elemento fundamental para a construção de uma escola pública comprometida com a cidadania, a justiça social e a formação integral dos sujeitos.

3.2 O CLIMA ESCOLAR E SUAS DIMENSÕES

O clima escolar pode ser compreendido como o conjunto de percepções, valores, práticas, interações e condições que caracterizam o ambiente institucional e influenciam diretamente o bem-estar, o comportamento, o desempenho e a aprendizagem dos estudantes.

Trata-se de um fenômeno multifacetado, que abrange tanto aspectos objetivos, como infraestrutura, segurança, organização pedagógica e recursos

disponíveis, quanto elementos subjetivos, como sentimentos de pertencimento, confiança, respeito, acolhimento e valorização.

Dessa forma, o ambiente escolar é expressão da qualidade das relações humanas que permeiam a vida cotidiana da escola e constitui um dos principais indicadores da saúde institucional e da qualidade educacional.

Cohen et al. (2009, p. 180) definem clima escolar como “a qualidade e o caráter da vida escolar, baseado em padrões de experiências das pessoas dentro da escola”, destacando que se trata de uma percepção construída coletivamente e influenciada por diversos fatores. Os autores apontam que o clima escolar é estruturado por dimensões interdependentes: segurança física e emocional; qualidade das relações interpessoais; processos de ensino e aprendizagem; ambiente físico; expectativas acadêmicas; participação e envolvimento; e condições de trabalho dos profissionais da educação.

A dimensão da segurança envolve tanto o cuidado com a integridade física dos sujeitos quanto a garantia de um ambiente emocionalmente seguro, no qual professores e estudantes se sintam protegidos e respeitados. Já a dimensão das relações interpessoais refere-se à qualidade das interações cotidianas entre professores, gestores, estudantes, famílias e funcionários, relações marcadas pelo diálogo, pela empatia e pela colaboração.

Pesquisas brasileiras, como as de Stelzer (2014), evidenciam que o clima escolar é resultado da articulação entre elementos estruturais e relacionais. A autora observa que “a percepção de justiça, acolhimento e respeito nas relações escolares tem impacto direto sobre a convivência e o engajamento dos estudantes” (STELZER, 2014, p. 88).

De forma semelhante, Zappe (2019) destaca que “o clima escolar repercute na motivação dos estudantes e no modo como se relacionam com o processo de aprendizagem” (ZAPPE, 2019, p. 74). Esses estudos demonstram que, embora aspectos materiais sejam importantes, a qualidade das relações humanas exerce papel ainda mais decisivo na construção de ambientes positivos ou negativos.

Uma organização pedagógica coerente, pautada por expectativas claras, regras consistentes e práticas de ensino estruturadas, contribui significativamente para a construção de um ambiente estável.

No entanto, é a forma como estudantes e profissionais se relacionam no cotidiano, como se comunicam, resolvem conflitos, acolhem diferenças e constroem vínculos, que molda a percepção individual e coletiva sobre a escola. A convivência, a cultura de diálogo e o tratamento interpessoal são, portanto, determinantes fundamentais do clima escolar.

Pesquisas nacionais e internacionais convergem para o entendimento de que um ambiente escolar positivo está associado a múltiplos benefícios: redução da indisciplina e dos conflitos; aumento do engajamento dos estudantes; fortalecimento do vínculo com a escola; diminuição da evasão; melhores resultados acadêmicos; e maior satisfação dos profissionais da educação

Cohen (2006, p. 27) afirma que “um clima escolar saudável promove não apenas aprendizagem acadêmica, mas também desenvolvimento social, emocional e ético.” Os ambientes positivos estimulam o protagonismo estudantil, fortalecem habilidades socioemocionais e ampliam a motivação para aprender, impactando diretamente o sucesso escolar.

Segundo Lück (2014), o clima escolar é consequência direta da forma como as pessoas se relacionam, se comunicam, interagem e participam da vida da instituição. Para a autora, “o modo como o gestor organiza processos de comunicação, acolhe demandas e conduz o trabalho coletivo influencia profundamente a atmosfera institucional” (LÜCK, 2014, p. 48).

Uma gestão sensível às necessidades dos sujeitos, aberta ao diálogo e comprometida com uma postura de escuta ativa tende a promover um ambiente mais colaborativo, sustentado pela confiança e pelo respeito mútuo. Assim, o clima escolar não é apenas um reflexo do comportamento dos estudantes, mas um resultado direto das escolhas organizacionais e relacionais de toda a comunidade educativa.

Cury (2007) reforça essa abordagem ao destacar que escolas com relações mais humanizadas, orientadas por valores como empatia, acolhimento e solidariedade, tendem a desenvolver ambientes menos tensos e mais

favoráveis ao desenvolvimento integral dos estudantes. Para o autor, “um clima escolar saudável não é fruto de ações isoladas, mas de uma cultura que valoriza o cuidado e o diálogo como princípios permanentes da vida escolar” (CURY, 2007, p. 33). Assim, a construção de um ambiente positivo exige intencionalidade, continuidade e compromisso coletivo.

Deste modo, o clima escolar não deve ser compreendido apenas como resultado das ações pedagógicas, mas como expressão das atitudes, valores e práticas cotidianas da comunidade escolar. Ele constitui um indicador essencial da qualidade da educação, influenciando relações de convivência, desempenho acadêmico, permanência dos estudantes, engajamento docente e bem-estar institucional. Compreender suas dimensões e seus determinantes é fundamental para que gestores e equipes pedagógicas desenvolvam estratégias eficazes de fortalecimento desse aspecto central da vida escolar.

3.3 RELAÇÕES ENTRE GESTÃO DEMOCRÁTICA E FORTALECIMENTO DO CLIMA ESCOLAR

A gestão democrática e o clima escolar estabelecem uma relação de dependência mútua, na qual as práticas participativas exercem impacto direto sobre a qualidade das interações e sobre a atmosfera institucional. Em escolas que adotam princípios democráticos de gestão, observa-se maior abertura para o diálogo, reconhecimento das vozes dos diferentes segmentos da comunidade escolar e construção compartilhada das decisões. Esses elementos são essenciais para o fortalecimento de um clima escolar mais acolhedor, colaborativo e orientado ao bem-estar coletivo.

Paro (2016, p. 29) afirma que “a participação na gestão é condição indispensável para que a escola pública cumpra seu papel democrático”, ressaltando que práticas participativas ampliam o sentimento de pertencimento e fortalecem os vínculos internos. Essa perspectiva demonstra que a democratização do espaço escolar não é mero adorno administrativo, mas uma condição estruturante para a criação de ambientes mais justos e humanizados.

A literatura educacional destaca que práticas como assembleias escolares, reuniões pedagógicas dialógicas, atuação efetiva dos conselhos, mecanismos de escuta ativa e processos decisórios transparentes contribuem para ampliar o sentimento de corresponsabilidade entre estudantes, professores, famílias e funcionários.

Libâneo (2001, p. 112) reforça essa compreensão ao afirmar que “a participação é elemento essencial para a construção de uma escola com identidade própria, onde todos se sintam envolvidos e comprometidos com o trabalho educativo”. Quando os sujeitos percebem que suas opiniões são consideradas e que suas demandas têm espaço real na organização institucional, desenvolvem maior vínculo com a escola e tendem a se engajar mais ativamente na vida escolar.

Esse engajamento fortalece a cooperação, favorece o estabelecimento de normas compartilhadas e contribui diretamente para relações mais saudáveis e respeitadas. A gestão democrática, ao promover espaços coletivos de diálogo e negociação, atua como mediadora das relações e como facilitadora da convivência escolar.

Além disso, gestores que adotam uma postura dialógica e participativa conseguem promover ambientes em que a comunicação ocorre de forma clara e horizontal. Lück (2014, p. 52) destaca que “a liderança democrática cria condições para que todos se expressem, contribuindo para a construção de um ambiente de confiança e respeito mútuo”. A transparência nas decisões, a circulação responsável das informações e o incentivo à participação institucional reduz ruídos, evita mal-entendidos e contribui para a prevenção de conflitos, aspectos essenciais para a manutenção de um clima escolar equilibrado.

Paulo Freire reforça a importância do diálogo para as relações institucionais ao afirmar que “não há diálogo se não há humildade, se não há amor ao mundo e aos homens” (FREIRE, 2018, p. 113). Para o autor, escolas que cultivam práticas de diálogo e reconhecimento do outro constroem relações mais horizontais, o que se reflete diretamente na qualidade do ambiente escolar e na forma como os sujeitos se percebem dentro da instituição.

A adoção de práticas democráticas também favorece o desenvolvimento de competências socioemocionais como empatia, tolerância, respeito e capacidade de negociação, contribuindo para ambientes mais acolhedores e seguros. Cohen (2006, p. 31) enfatiza que “processos participativos fortalecem o senso de comunidade e aumentam a percepção de segurança emocional dentro da escola”, revelando que o ambiente escolar é diretamente influenciado pelas formas de participação existentes no cotidiano institucional.

Pesquisas apontam que escolas que consolidam processos democráticos apresentam maior coesão interna, fortalecimento dos vínculos interpessoais e redução das tensões no cotidiano escolar. Cury (2007, p. 40) observa que “relações baseadas no diálogo e no respeito contribuem para ambientes menos tensos e mais propícios ao desenvolvimento integral dos estudantes”, reforçando que práticas democráticas têm impacto direto sobre a convivência e sobre o desempenho acadêmico.

Associada a práticas pedagógicas consistentes e à construção de um ambiente de confiança, a participação da comunidade resulta em maior engajamento estudantil, maior interesse pela aprendizagem e redução dos índices de indisciplina e evasão. Gadotti (2000, p. 89) acrescenta que “a gestão democrática é parte fundamental da escola cidadã, pois torna possível que todos participem da construção do bem comum”, ressaltando o caráter emancipatório das práticas participativas.

Desse modo, a gestão democrática opera como uma ferramenta transformadora capaz de influenciar profundamente o clima escolar. Ao promover relações pautadas no respeito, na colaboração e na corresponsabilidade, ela contribui para ambientes mais humanizados, participativos e propícios ao desenvolvimento integral dos estudantes. A compreensão dessa interdependência é fundamental para que as escolas públicas avancem na construção de espaços educativos mais inclusivos, éticos e comprometidos com a convivência democrática.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Ao relacionar os referenciais teóricos analisados, torna-se evidente que a gestão democrática exerce papel determinante no fortalecimento do clima escolar, uma vez que promove participação, diálogo e corresponsabilidade como princípios estruturantes da vida institucional.

Esses elementos, quando incorporados às práticas de gestão, contribuem significativamente para o desenvolvimento de laços de confiança, respeito mútuo e colaboração entre os diferentes sujeitos da escola. Paro (2016, p. 33) enfatiza que “não há escola democrática sem participação efetiva e sem que todos influam nas decisões que dizem respeito ao trabalho escolar”, evidenciando que o ambiente escolar é diretamente impactado pela forma como os processos decisórios são conduzidos.

Assim, o clima escolar deixa de ser apenas resultado espontâneo das interações cotidianas e passa a refletir um projeto intencional de construção coletiva orientado por valores democráticos. Como afirma Gadotti (2000, p. 89), “a gestão democrática constitui fundamento da escola cidadã, pois permite que a comunidade participe da construção do bem comum”. Essa participação gera vínculos, pertencimento e sentido, elementos-chave para um clima escolar mais positivo.

A literatura demonstra que práticas como a construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico (PPP), a atuação efetiva dos conselhos escolares, o incentivo ao protagonismo juvenil, o fortalecimento das instâncias de participação e a promoção de formação continuada para os professores são estratégias centrais para consolidar ambientes mais equilibrados, colaborativos e acolhedores. Lück (2009, p. 72) destaca que “a participação organizada e consciente é condição para o desenvolvimento institucional e para a melhoria da convivência no ambiente escolar”. Quando essas ações são realizadas de maneira sistemática e transparente, ampliam-se os espaços de fala e escuta, fortalecem-se os vínculos e cria-se uma cultura organizacional que valoriza a participação como princípio educativo.

Outro aspecto fundamental é a comunicação interna. A adoção de canais mais acessíveis, claros e horizontais favorece o alinhamento das expectativas, a prevenção de conflitos e a construção de ações coletivas. Cohen et al. (2009, p. 182) afirmam que “a comunicação efetiva e a sensação de pertencimento são dimensões centrais de um clima escolar positivo”, indicando que a democratização da informação fortalece tanto a convivência quanto a organização pedagógica. A comunicação democrática reduz a sensação de isolamento entre os profissionais, amplia o trabalho colaborativo e fortalece o senso de pertencimento da comunidade escolar.

Nessa perspectiva, o acolhimento às demandas das famílias, frequentemente negligenciado em instituições marcadas por práticas centralizadoras, também desempenha papel significativo na promoção de ambientes mais afetivos e cooperativos. Como lembra Cury (2007, p. 37), “uma escola humanizada nasce do diálogo e do respeito, especialmente nas relações com as famílias”. Quando a gestão se abre ao diálogo com a comunidade, constrói-se um ambiente institucional mais próximo, sensível e cuidadoso.

Além disso, quando o gestor adota uma postura ética, sensível e dialogada, cria condições objetivas e subjetivas para que professores, estudantes e funcionários se sintam reconhecidos e valorizados. A liderança democrática, ao promover escuta ativa, respeito às diferenças e estímulo à cooperação, contribui para reduzir a hostilidade, a desmotivação e o distanciamento entre os membros da comunidade escolar.

Paulo Freire, ao discutir a importância do diálogo nas relações humanas, afirma que “o diálogo é o encontro amoroso dos homens que, mediatizados pelo mundo, o pronunciam” (FREIRE, 2018, p. 109). A ausência de diálogo, portanto, tende a produzir ambientes tensos, verticalizados e pouco acolhedores, comprometendo diretamente o clima escolar.

Em contrapartida, a gestão autoritária, verticalizada e centralizadora tende a gerar ambientes tensos, fragmentados e marcados por relações de desconfiança. Lück (2014, p. 56) observa que “a centralização enfraquece a coesão institucional, pois afasta as pessoas das decisões e das responsabilidades coletivas”. A forma como a gestão se organiza repercute

diretamente no ambiente da escola, influenciando desde a convivência diária até o rendimento dos estudantes.

As evidências analisadas também revelam que a gestão democrática potencializa o desenvolvimento socioemocional dos sujeitos, uma vez que incentiva a autonomia, o senso crítico e a capacidade de diálogo. Estudantes que participam ativamente da vida institucional tendem a desenvolver maior responsabilidade, empatia e protagonismo, o que impacta positivamente o ambiente escolar.

Do mesmo modo, professores que são ouvidos, apoiados e incluídos nos processos decisórios sentem-se mais motivados e engajados, o que, segundo Libâneo (2001), repercute diretamente na qualidade do ensino e das interações.

Assim, a consolidação de um clima escolar positivo depende de forma intensa da maneira como a gestão é conduzida. A gestão democrática, ao articular valores éticos, participação coletiva, escuta sensível e diálogo, contribui para a construção de ambientes mais humanizados, seguros e cooperativos. Já modelos centralizadores tendem a intensificar tensões, fragilizar vínculos e comprometer a convivência e a aprendizagem.

Portanto, o fortalecimento do clima escolar não pode ser concebido como ação isolada, mas como consequência direta de um projeto de gestão que reconhece a escola como espaço público, plural e coletivamente construído.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste estudo, tornou-se possível compreender que a gestão democrática não se limita a um princípio normativo ou a uma exigência administrativa, mas se revela, na prática, como um caminho essencial para a construção de ambientes escolares mais justos, inclusivos e, sobretudo, mais humanos. Quando a escola abre espaço para a participação, para a escuta e para o diálogo, ela fortalece vínculos e cria condições reais para o compartilhamento de responsabilidades entre todos os sujeitos envolvidos.

Nesse movimento, percebe-se que instituições que vivenciam práticas democráticas de forma mais consistente tendem a apresentar relações mais

equilibradas, maior envolvimento nos processos pedagógicos e um clima escolar mais favorável ao desenvolvimento coletivo. Isso não acontece de forma automática, mas como resultado de escolhas conscientes que valorizam a participação e o reconhecimento do outro dentro do espaço escolar.

Em contrapartida, contextos marcados por centralização excessiva e pouca abertura ao diálogo acabam, muitas vezes, fragilizando as relações interpessoais e intensificando tensões no cotidiano. Esse cenário evidencia que a forma como a gestão se organiza impacta diretamente a qualidade das interações e o sentimento de pertencimento na escola.

Cabe destacar, ainda, que a gestão democrática não se esgota na criação de mecanismos formais de participação. Mais do que isso, ela exige um processo contínuo de construção, que envolve mudança de cultura, disposição para ouvir, capacidade de negociação e investimento na formação dos profissionais da educação. Trata-se, portanto, de uma prática que se desenvolve no cotidiano, nas pequenas decisões, nos gestos e nas relações que se estabelecem no dia a dia escolar.

Dessa forma, investir em uma gestão orientada por princípios democráticos amplia as possibilidades de construção de uma escola mais coerente com sua função social, fortalecendo valores como respeito, colaboração e responsabilidade coletiva. Um clima escolar positivo, nesse sentido, não surge por acaso, mas é resultado de um trabalho intencional, sustentado pelo diálogo e pelo compromisso com uma educação de qualidade.

Por fim, considera-se pertinente que estudos futuros aprofundem a relação entre gestão democrática e indicadores mais específicos de ambiente escolar, como o engajamento dos estudantes, a satisfação dos profissionais e a qualidade das relações estabelecidas na escola. Também se mostra relevante investigar experiências concretas em diferentes contextos, de modo a identificar práticas que possam inspirar outras realidades e contribuir para o aprimoramento das políticas educacionais.

REFERÊNCIAS

- COHEN, J. et al. *School climate: research, policy, practice, and teacher education*. *Teachers College Record*, v. 111, n. 1, p. 180–213, 2009.
- CURY, C. R. J. *Educação escolar e democracia no Brasil*. Campinas: Autores Associados, 2007.
- FREIRE, P. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- FREIRE, P. *Pedagogia do oprimido*. 50. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.
- GADOTTI, M. *Escola cidadã*. São Paulo: Cortez, 2000.
- LIBÂNEO, J. C. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2001.
- LÜCK, H. *Dimensões do clima escolar*. Curitiba: Positivo, 2014.
- LÜCK, H. *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. Petrópolis: Vozes, 2009.
- MAINARDES, J. *A pesquisa sobre políticas educacionais no Brasil: perspectivas e desafios contemporâneos*. *Educação & Sociedade*, v. 39, n. 145, p. 1135–1153, 2018.
- OLIVEIRA, D. A. *Políticas educacionais e gestão democrática: novos desafios na educação básica*. Belo Horizonte: Autêntica, 2018.
- PARO, V. H. *Educação, administração e democracia*. São Paulo: Cortez, 2016.
- PARO, V. H. *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Cortez, 1992.
- STELZER, J. E. *Clima escolar e convivência: estudos e práticas na educação brasileira*. Porto Alegre: Penso, 2014.
- VEIGA, I. P. A. *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. 24. ed. Campinas: Papyrus, 2004.
- ZAPPE, J. G. *Clima escolar e bem-estar estudantil: estudos no contexto brasileiro*. Porto Alegre: UFRGS, 2019.