



# IMPACTO DA GESTÃO ESCOLAR NA ATUAÇÃO DOS PROFESSORES E NA QUALIDADE DO ENSINO

## IMPACT OF SCHOOL MANAGEMENT ON TEACHERS' WORK AND THE QUALITY OF EDUCATION

**INARA CONCEIÇÃO FRANCISCO** | [ramonobs98@gmail.com](mailto:ramonobs98@gmail.com) | Faculdade Cristã da Cidade

**NINALVA APARECIDA DA SILVA FERREIRA** | [ninalvaaparecidadasilva@gmail.com](mailto:ninalvaaparecidadasilva@gmail.com) | Faculdade Cristã da Cidade

**LUIZ ANTONIO TOZI** | [luizantoniotizi@gmail.com](mailto:luizantoniotizi@gmail.com) | Faculdade Cristã da Cidade

### RESUMO

Este artigo analisa de que maneira diferentes modelos de gestão escolar, em especial os modelos burocrático e democrático, impactam a atuação dos professores e a qualidade do ensino. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, fundamentada em revisão de literatura sobre gestão escolar, trabalho docente e qualidade social da educação. A partir de autores que discutem racionalidade técnica, gestão democrática e organização da escola, o estudo sistematiza quatro dimensões de análise, participação, inovação, administração e motivação utilizadas para comparar, em termos conceituais, os dois modelos de gestão. Os resultados indicam que a gestão burocrática se caracteriza por forte controle administrativo e padronização, o que restringe a participação efetiva, reduz o espaço para inovação e contribui para a desmotivação docente. Em contraste, a gestão democrática reposiciona a administração como mediação político-pedagógica, amplia os espaços de participação, favorece a criatividade pedagógica e fortalece o engajamento dos professores com o projeto educativo. Conclui-se que práticas de gestão orientadas por princípios democráticos constituem um caminho promissor para a valorização do trabalho docente, para a melhoria do clima escolar e para o fortalecimento da qualidade do ensino.

**Palavras-chave:** Gestão escolar. Gestão democrática. Gestão burocrática. Trabalho docente. Ensino-aprendizagem.

### ABSTRACT

This article analyzes how different school management models, especially bureaucratic and democratic models, affect teachers' work and the quality of education. It is a qualitative, exploratory and descriptive study, based on a literature review on school management, teaching work and the social quality of education. Drawing on authors who discuss technical rationality, democratic management and school organization, the study systematizes four analytical dimensions – participation, innovation, administration and motivation – used to conceptually compare the two management models. The results indicate that bureaucratic management is characterized by strong administrative control and standardization, which restricts effective participation, reduces room for innovation and contributes to teacher demotivation. In contrast, democratic management repositions administration as a political-pedagogical mediation, broadens participation spaces, promotes pedagogical creativity and strengthens teachers' engagement with the educational project. It is concluded that management practices guided by democratic principles represent a promising path for valuing teachers' work, improving the school climate and enhancing the quality of education.

**Keywords:** School management. Democratic management. Bureaucratic management. Teaching work. Teaching-learning.

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão escolar exerce papel essencial na organização do trabalho pedagógico e influencia diretamente o ambiente de atuação dos professores e a qualidade do ensino. Quando estruturada de forma participativa, articulando planejamento coletivo, escuta ativa e corresponsabilidade, a gestão tende a favorecer um clima de colaboração, fortalecer a autonomia docente e estimular práticas pedagógicas inovadoras (Libâneo, 2012; Lück, 2009).

Por outro lado, modelos de gestão excessivamente rígidos e centralizadores, baseados em controle e hierarquia, podem gerar estresse, desmotivação e conflitos, com impactos negativos tanto sobre o trabalho docente quanto sobre o processo de aprendizagem (Libâneo, 2012).

No contexto brasileiro, marcado pela defesa da gestão democrática como princípio orientador da escola pública, coexistem, na prática, diferentes formas de organização: de um lado, discursos e normativas que valorizam a participação e a autonomia; de outro, rotinas institucionais ainda fortemente influenciadas por lógicas burocráticas. Essa tensão se reflete no cotidiano da escola, nas relações entre gestores, professores e comunidade, e nas condições concretas de realização do trabalho docente.

Estudar os modelos de gestão escolar torna-se, portanto, fundamental para compreender como a forma de organizar a instituição interfere no dia a dia dos professores. Cada modelo implica modos específicos de tomar decisões, distribuir responsabilidades, resolver problemas e lidar com as pessoas. Em uma gestão democrática, por exemplo, o diálogo, o planejamento coletivo e a participação da equipe criam condições para que os docentes se sintam ouvidos, valorizados e comprometidos com o projeto pedagógico da escola (Lück, 2009).

A escola é um espaço em que dimensões administrativas, pedagógicas e humanas se entrelaçam continuamente. O gestor precisa articular liderança, acompanhamento do trabalho educativo e apoio ao desenvolvimento profissional dos docentes. Quando esses elementos são conduzidos de forma coerente com princípios participativos, tende-se a constituir um ambiente institucional mais saudável, no qual o professor encontra melhores condições para planejar, ensinar e avaliar, e os estudantes se beneficiam de processos de aprendizagem mais consistentes (Paro, 2012).

Apesar da ampla discussão teórica sobre gestão escolar, ainda se observa a necessidade de sistematizar, de maneira mais explícita, como diferentes modelos de gestão – em especial os modelos

burocrático e democrático – se relacionam com a autonomia, a participação e a motivação dos professores, bem como com a qualidade do ensino. Compreender essas relações contribui para repensar a organização da escola e fortalecer o papel do professor como protagonista no processo educativo, e não apenas como executor de decisões tomadas de forma verticalizada.

Diante desse cenário, este estudo tem por objetivo analisar, à luz da literatura especializada, de que maneira diferentes modelos de gestão escolar, com destaque para os modelos burocrático e democrático, impactam o trabalho dos professores e influenciam a qualidade do ensino. Especificamente, busca-se: descrever as principais características desses modelos no contexto escolar; identificar, na produção teórica, como eles se relacionam com a autonomia, a participação e o desenvolvimento profissional docente; e discutir as implicações dessas formas de gestão para o clima escolar e melhoria do processo de ensino e aprendizagem.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste estudo partiu-se de uma pesquisa bibliográfica, de caráter exploratório e descritivo, com abordagem qualitativa, buscando-se compreender como a literatura especializada interpreta as formas de organizar a gestão escolar e quais sentidos atribui a essa organização para o trabalho docente e para a qualidade do ensino. Concentrou-se na revisão da produção posterior à década de 1990, momento em que se consolida, no Brasil, o debate sobre gestão democrática, em paralelo à promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB nº 9.394/96 (Brasil, 1996).

### 2.1 A GESTÃO ESCOLAR COMO MEDIAÇÃO POLÍTICO-PEDAGÓGICA NO CONTEXTO PÓS-LDB/96

A partir da LDB, a gestão democrática deixa de ser apenas uma recomendação genérica e passa a ser afirmada como princípio. Isso significa que a gestão escolar deixa de ocupar um lugar meramente operacional, restrito à administração de recursos, e passa a ser entendida como mediação estrutural: é pela forma de gestão que se definem as condições concretas de trabalho e, em grande medida, o potencial de qualidade social do ensino. Sander (2007) lembra que a administração da educação não é neutra; ela é um campo de disputas ideológicas, no qual a maneira como organizamos a escola indica se estamos reforçando uma lógica de mera reprodução ou caminhando na direção de uma formação emancipatória.

A literatura crítica brasileira aponta, de modo recorrente, para uma crise da racionalidade técnica na educação. Historicamente, o sistema escolar importou modelos de administração – sobretudo o burocrático, inspirado na tradição weberiana e na Teoria Geral da Administração – que privilegiam eficiência formal, padronização e controle (Weber, 1991; Tragtenberg, 1980).

Essa lógica é pouco compatível com a natureza da escola, instituição que trabalha com o ser humano em sua dimensão histórica, social e cultural. Em outras palavras, aplicar à escola o mesmo tipo de racionalidade usada para administrar uma fábrica ou um escritório reduz a complexidade do trabalho educativo e tende a esvaziar seu sentido formativo.

Nesse cenário, o debate sobre gestão escolar deixa de ser apenas uma escolha entre métodos administrativos e passa a expressar um confronto sobre a finalidade da escola. A gestão democrática surge, então, como uma proposta de ruptura com a racionalidade estritamente técnica, substituindo-a por uma racionalidade político-pedagógica. Em vez de medir a eficiência apenas pela capacidade de cumprir normas e metas, passamos a vinculá-la à qualidade social da educação, à formação cidadã e à ampliação de direitos (Paro, 2001; Lück, 2010; Sander, 2007).

## 2.2 A CENTRALIDADE DOS MODELOS BUROCRÁTICO E DEMOCRÁTICO: UM CONFRONTO HISTÓRICO-ESTRUTURAL

Ao longo da revisão, optamos por concentrar nossa análise em dois grandes modelos de gestão: Gestão Burocrática e Gestão Democrática. Fazemos isso porque esses modelos funcionam, na literatura, como polos conceituais que ajudam a explicar, de maneira estruturada, a dinâmica da administração escolar brasileira no período pós-LDB/96 (Paro, 2001; Sander, 2007; Lück, 2010).

O pilar burocrático expressa uma herança administrativa profundamente arraigada no serviço público. É marcado pela formalização intensa, pela rigidez hierárquica, pela impessoalidade e pelo controle centralizado. Na escola, ele se traduz em um cotidiano fortemente regulado por normas, formulários, portarias e relatórios. Mesmo após a LDB afirmar a gestão democrática como princípio, Paro (2001) mostra que muitas vezes a legislação acabou reforçando a face burocrática: conselhos escolares e outras instâncias participativas passaram a existir, mas em vários contextos foram tratados como mais um encargo do qual o diretor precisa prestar contas, mantendo a centralidade da figura diretiva e o poder concentrado (Paro, 2001).

O pilar democrático, em contraste, tem base constitucional e se apresenta como um paradigma orientado à descentralização, à participação e à autonomia. A gestão democrática busca “reconfigurar” o modo de governar a escola, enfrentando práticas burocráticas, clientelistas e fortemente hierarquizadas (Paro, 2019; Lück, 2010). Em termos políticos e administrativos, ela se coloca como antítese do modelo burocrático: onde antes prevalecia a ordem vertical e o cumprimento acrítico de normas, propõe-se diálogo, corresponsabilidade e construção coletiva do projeto educativo.

Reconhecemos que, sobretudo a partir dos anos 2000, a literatura também passa a discutir a presença de modelos gerenciais, baseados em resultados e metas. Contudo, a análise dos textos revisados indica que, no contexto brasileiro, o gerencialismo não substituiu a estrutura burocrática; ele se apoiou nela para se viabilizar. Políticas de avaliação em larga escala, mecanismos de regulação e controle por desempenho foram implantados, em grande parte, por meio de um aparato normativo robusto e de procedimentos administrativos centralizados – ou seja, “por meio de ações burocráticas ancoradas no excesso de legislações” (Sander, 2007; Paro, 2019).

Dessa forma, compreendemos o gerencialismo como uma atualização da racionalidade burocrática de controle, e não como um paradigma verdadeiramente alternativo. Por isso, neste trabalho, mantemos Gestão Burocrática e Gestão Democrática como categorias principais e opostas para mapear as perspectivas teóricas sobre gestão, trabalho docente e qualidade do ensino. Entre esses dois polos, situam-se os hibridismos que vemos no cotidiano das escolas, nos quais elementos democráticos convivem com fortes traços burocráticos – tensão que buscamos evidenciar e interpretar ao longo da pesquisa.

### **2.3 POR QUE ANALISAR A GESTÃO ESCOLAR EM QUATRO DIMENSÕES**

Ao organizarmos a revisão de literatura, fomos percebendo que o debate sobre gestão escolar, especialmente no confronto entre o modelo burocrático e o modelo democrático, gira sempre em torno de quatro eixos recorrentes: como se decide e quem participa, quanto espaço existe para criar e mudar, como se administra a escola e como tudo isso repercute na motivação dos professores. A partir daí, optamos por sistematizar nossa análise em quatro dimensões: participação, inovação, administração e motivação, que sintetizam, de forma teórica, as tensões centrais entre racionalidade técnica e racionalidade político-pedagógica.

Para fechar a revisão bibliográfica e preparar o terreno analítico, nós entendemos que era preciso explicitar melhor como a literatura que revisamos sustenta as quatro dimensões usadas na comparação entre gestão burocrática e gestão democrática: participação, inovação, administração e motivação.

Quando olhamos para o conjunto dos textos analisados, vemos que a tensão entre gestão burocrática e gestão democrática não é apenas organizacional: ela expressa dois modos diferentes de compreender a escola. A gestão burocrática ancora-se na racionalidade técnica, herdada do modelo administrativo weberiano e da tradição da administração clássica, que valoriza eficiência formal, padronização e controle (Weber, 1991; Tragtenberg, 1980; Sander, 2007).

Já a gestão democrática, tal como defendem Paro, Lück e diversos autores pós-LDB/96, desloca o foco para uma racionalidade político-pedagógica, na qual a escola é vista como espaço de formação de sujeitos, e a gestão torna-se mediação entre fins educativos e organização do trabalho (Paro, 2001, 2019; Lück, 2010, 2013).

É a partir dessa oposição de fundo que as quatro dimensões ganham sentido. Na participação, a literatura mostra como, no modelo burocrático, conselhos e colegiados são muitas vezes esvaziados, funcionando como instâncias formais de prestação de contas, com poder deliberativo reduzido (Paro, 2001; Libâneo, 2001). Em contraste, na gestão democrática, a participação aparece como princípio estruturante: conselhos, assembleias e o Projeto Político-Pedagógico são concebidos como espaços reais de decisão e construção coletiva da autonomia escolar (Santos; Sales, 2012; Alves; Santos, 2014; Lück, 2013).

Na inovação, os estudos sobre burocracia escolar descrevem um cenário em que a mudança tende a ser “inovação por decreto”: reformas e programas chegam prontos de instâncias superiores, enquanto o professor é convocado apenas a executar, sob currículos rígidos e tempos fragmentados (Formosinho, 1984; Sander, 2007). Já no paradigma democrático, a inovação está ligada à autonomia curricular, à flexibilidade organizacional e à capacidade de produzir respostas próprias aos desafios locais, apoiada por inovação pedagógica e pela gestão da aprendizagem colaborativa (Conselho Nacional De Educação, 2017; FEP/UCP, 2018; Lück, 2010).

Na dimensão administração, a bibliografia que discute a escola como organização burocrática evidencia a força da racionalidade técnica: grande volume de normas, sistemas de controle, padronização de procedimentos e centralização na figura do diretor (Sander, 2007; Tragtenberg, 1980; Paro, 2019). Nessa lógica, administrar é, sobretudo, manter o aparelho funcionando. Na gestão democrática, autores

como Paro e Lück insistem que a administração deve ser compreendida como mediação: organizar recursos, tempos e processos a serviço do projeto pedagógico, o que exige descentralizar decisões, compartilhar responsabilidades e aceitar o conflito e o debate como parte constitutiva da vida escolar (Paro, 2019; Lück, 2010).

Para tornar essa relação entre teoria e modelo de gestão mais clara, organizamos, a seguir, a Tabela 1 que sintetiza os apontamentos epistemológicos por dimensão, relacionando o que caracteriza a gestão burocrática e a gestão democrática e indicando, em uma coluna específica, a bibliografia de suporte utilizada na pesquisa.

**Tabela 1 | Síntese epistemológica das dimensões da gestão escolar e bibliografia de suporte**

Dimensão	Gestão burocrática (síntese epistemológica)	Gestão democrática (síntese epistemológica)
Participação	Participação predominantemente formal; decisões centralizadas na direção; conselhos e colegiados com baixa capacidade deliberativa; comunidade escolar ouvida mais como exigência legal do que como sujeito político da escola (Paro, 2001; Libâneo, 2001).	Participação entendida como princípio estruturante; criação e fortalecimento de conselhos escolares, grêmios e colegiados com poder real de decisão; elaboração coletiva do PPP; construção da autonomia escolar a partir do envolvimento de professores, estudantes, famílias e comunidade (Da Silva Filho <i>et al.</i> , 2025; Santos; Sales, 2012; Alves; Santos, 2014; Lück, 2013; LDB nº 9.394/96.)
Inovação	Mudança marcada pela “inovação por decreto”; reformas curriculares e programas impostos de cima para baixo; forte padronização de tempos, conteúdos e procedimentos; pouca margem para criação docente e adaptação ao contexto local (Oliveira <i>et al.</i> , 2025; Formosinho, 1984; Sander, 2007)	Inovação associada à autonomia pedagógica e curricular; gestão que estimula experimentação, projetos colaborativos e respostas contextualizadas; flexibilidade organizacional para reorganizar tempos, espaços e metodologias em função das necessidades dos alunos.(Conselho Nacional de Educação, 2017; Moura <i>et al.</i> , 2024; FEP/UCP, 2018; Lück, 2010)
Administração	Centralidade da racionalidade técnica; ênfase em normas, regulamentos, fluxos e registros; forte hierarquia e controle vertical; administração vista como fim e voltada à manutenção do aparelho burocrático (Sander, 2007; Tragtenberg, 1980; Paro, 2019)	Administração compreendida como mediação político-pedagógica; organização de recursos e processos subordinada ao projeto educativo; descentralização de decisões, trabalho colegiado e abertura ao conflito e ao debate como parte da gestão (Paro, 2019; Lück, 2010)
Motivação	Sobrecarga de tarefas administrativas e “burocracia eletrônica”; esvaziamento da autonomia docente; sensação de controle e desprofissionalização; associação entre burocracia excessiva, exaustão emocional e perda de sentido do trabalho (Varela <i>et al.</i> , 2018; Cunha <i>et al.</i> , 2021; Carvalho; Loureiro, 2021)	Valorização da autonomia e da reflexão sobre a prática; professor reconhecido como sujeito de decisão e “intelectual transformador”; participação efetiva e reconhecimento institucional fortalecem pertencimento, engajamento e compromisso com a aprendizagem dos estudantes (Tozetto <i>et al.</i> , 2020; Benevides <i>et al.</i> , 2025; Giroux, 1997; Contreras, 2002; Santos; Sales, 2012)

Fonte: Elaborado pelos Autores (2025).

Por fim, na dimensão motivação, a literatura sobre trabalho docente e burocracia é contundente: o excesso de tarefas administrativas, os múltiplos sistemas de registro e a escassa autonomia se associam diretamente ao desgaste emocional, à desprofissionalização e ao adoecimento de professores (Varela *et al.*, 2018; Carvalho; Loureiro, 2021). Em oposição, os estudos sobre gestão democrática, autonomia e desenvolvimento profissional apontam que a participação real nas decisões, o reconhecimento do professor como intelectual crítico e a possibilidade de refletir sobre a própria prática são fatores decisivos de engajamento e sentido do trabalho (Giroux, 1997; Contreras, 2002; Santos; Sales, 2012; Tozetto *et al.*, 2020).

### 2.3 SÍNTESE: TENSÕES E DESAFIOS NA PRÁTICA DA GESTÃO ESCOLAR

O referencial teórico analisado aponta que a gestão escolar não deve ser compreendida apenas como atividade técnica de administração de recursos, mas como dimensão estratégica da construção de uma escola democrática, inclusiva e comprometida com a aprendizagem de todos. A comparação entre os modelos burocrático e democrático evidencia que a escolha (ou combinação) de determinadas formas de gestão implica efeitos concretos sobre a participação da comunidade, a autonomia docente, a motivação dos profissionais e o próprio sentido do trabalho educativo.

A síntese apresentada na Tabela 1 permite visualizar que, enquanto a gestão burocrática tende a enfatizar controle, padronização e centralização, a gestão democrática valoriza a corresponsabilidade, a flexibilidade e o engajamento coletivo. Contudo, a literatura também mostra que, na realidade das escolas, esses modelos não se apresentam de forma “pura”: frequentemente coexistem elementos de ambos, gerando tensões e desafios para gestores e professores.

Compreender essas tensões é fundamental para refletir sobre caminhos de aprimoramento da gestão escolar e de fortalecimento do trabalho docente. Ao articular gestão, participação e aprendizagem, este referencial teórico oferece a base para a análise proposta nos capítulos seguintes, em que se busca discutir de que modo as diferentes formas de organização da gestão podem favorecer – ou limitar – a construção de ambientes escolares mais democráticos, colaborativos e pedagogicamente consistentes.

### 3 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, fundamentada em revisão de literatura sobre gestão escolar, trabalho docente e qualidade do ensino. A abordagem qualitativa foi escolhida por permitir a compreensão em profundidade dos significados atribuídos pelos autores às diferentes formas de organização da gestão escolar, bem como às suas repercussões sobre a atuação dos professores.

A pesquisa possui caráter exploratório por buscar mapear e organizar diferentes perspectivas teóricas acerca dos modelos de gestão burocrática e democrática, identificando suas principais características, potencialidades e limites. Ao mesmo tempo, assume um perfil descritivo, na medida em que procura explicitar como a literatura especializada relaciona esses modelos à autonomia docente, à participação e às condições de trabalho na escola.

#### 3.1 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A revisão de literatura foi conduzida a partir da seleção de obras de referência na área de gestão escolar, com destaque para autores que discutem a organização da escola, a participação da comunidade e os impactos da gestão na prática pedagógica. Foram consultados livros, artigos científicos, dissertações, teses e documentos normativos publicados em língua portuguesa, com ênfase na produção a partir da década de 1990, período em que se consolidaram, no Brasil, o debate sobre gestão democrática e as políticas de descentralização educacional.

A busca pelos materiais foi realizada em bases de dados acadêmicas e em repositórios institucionais, bem como em bibliografias indicadas em disciplinas da área de gestão e organização escolar. Como critério de inclusão, consideramos textos que: (a) abordassem explicitamente modelos de gestão escolar (burocrática, democrática ou correlatas); (b) discutessem a relação entre gestão e trabalho docente; e/ou (c) tratassem da qualidade do ensino a partir da organização e do funcionamento da escola. Textos que mencionavam gestão escolar apenas de forma tangencial, sem aprofundar o tema, foram excluídos do corpo da análise.

### **3.2 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE**

Após a seleção do material, procedemos à leitura exploratória dos textos, seguida de leitura analítica, com foco na identificação de categorias relacionadas aos objetivos do estudo. Foram definidas, a priori, as seguintes categorias analíticas: (i) características da gestão burocrática; (ii) características da gestão democrática; (iii) impactos da gestão na participação docente; iv) na inovação; v) na administração e vi) na motivação para a qualidade do ensino e o clima escolar.

Com base nessas categorias, elaboramos uma síntese comparativa das contribuições dos autores analisados, permitindo construir quadros e figuras que sistematizam as diferenças entre os modelos de gestão e seus efeitos sobre o trabalho dos professores. Essa sistematização orientou a organização do referencial teórico e embasou a discussão apresentada na seção de resultados, na qual são estabelecidas relações entre os achados da literatura e os objetivos da pesquisa.

### **3.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO**

Como limitação, reconhecemos que a pesquisa se baseia em um conjunto delimitado de autores e documentos, o que implica a possibilidade de existirem outros estudos relevantes não contemplados nesta revisão. Ademais, por se tratar de um estudo teórico, os resultados não permitem generalizações empíricas sobre todas as realidades escolares, mas oferecem elementos analíticos que podem subsidiar futuras investigações de campo e reflexões sobre a prática de gestão nas escolas.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Partir da gestão escolar como tema deste estudo significa, antes de tudo, reconhecer a escola como uma organização social em movimento, atravessada por decisões, conflitos, expectativas e projetos. Não se trata apenas de “administrar” recursos e cumprir normas, mas de organizar, de maneira intencional, o modo como as pessoas se relacionam, ensinam, aprendem e assumem responsabilidades no cotidiano da instituição. A gestão, nesse sentido, é o lugar onde se decide quem participa, como se decide, o que se prioriza e quais condições concretas são oferecidas para o trabalho docente e para o desenvolvimento dos estudantes.

Na Figura 1, representamos, por meio de um gráfico de barras, a comparação entre dois modelos de gestão – burocrática e democrática – em relação ao nível de participação na escola, numa escala

de 1 a 5. A gestão burocrática aparece no nível 2, o que indica baixa participação: as decisões tendem a ser centralizadas, há pouca escuta e o envolvimento de professores, estudantes e famílias costuma ser pontual ou apenas formal, sem grande influência nas decisões pedagógicas ou institucionais. Já a gestão democrática é apresentada no nível 5, o valor máximo da escala, sinalizando um grau muito elevado de participação. Nesse modelo, a participação é tratada como princípio central: os sujeitos da escola são chamados a atuar de forma ativa em conselhos, reuniões pedagógicas, na construção do projeto político-pedagógico e nos processos de avaliação, o que reforça a corresponsabilidade e o sentimento de pertencimento.

**Figura 1 | Gestão Escolar**



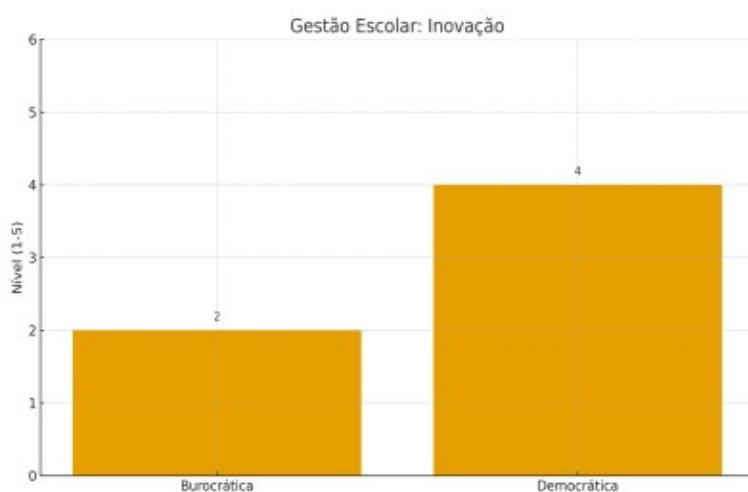
Fonte: Elaborado pelos Autores (2025).

É importante ressaltarmos que esses níveis não correspondem a dados estatísticos de uma escola específica, mas a uma escala conceitual construída a partir da literatura sobre gestão escolar. Ao posicionar a gestão burocrática em um patamar baixo de participação e a gestão democrática no patamar máximo, a Figura 1 sintetiza nossa leitura teórica: em modelos burocráticos, a participação é fortemente limitada; em modelos democráticos, ela é intencionalmente ampliada.

Com isso se antecipa um ponto central deste estudo: quanto maior a participação, maior tende a ser o engajamento dos professores, a circulação de ideias e a possibilidade de construirmos, de forma coletiva, uma escola mais coerente com sua função social.

Na Figura 2, comparamos, novamente por meio de um gráfico de barras, os dois modelos de gestão – burocrática e democrática – agora em relação à inovação na escola, usando a mesma escala de 1 a 5. A gestão burocrática aparece no nível 2, o que indica um espaço bastante reduzido para experimentar novas práticas, metodologias e formas de organizar o trabalho pedagógico. Esse resultado dialoga com a lógica de forte normatização e controle: quando tudo precisa seguir regras muito rígidas, a tendência é que professores e equipes gestoras evitem o risco de propor algo diferente, com receio de descumprir procedimentos ou metas previamente estabelecidos.

**Figura 2 | Gestão Escolar: Inovação**



Fonte: Elaborado pelos Autores (2025).

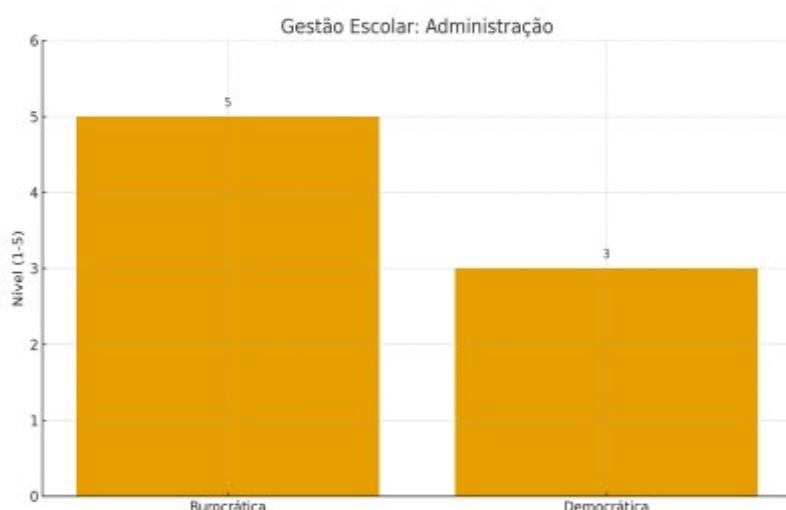
Já a gestão democrática é representada no nível 4, acima da média, o que sinaliza um ambiente bem mais favorável à inovação, embora ainda não pleno. Nesse modelo, a participação dos professores nas decisões, o planejamento coletivo e a maior autonomia pedagógica abrem espaço para que novas ideias circulem, sejam testadas e ajustadas à realidade dos estudantes. Ao mesmo tempo, o fato de não atingir o nível máximo (5) lembra que mesmo gestões democráticas convivem com limites concretos – como pressões externas, avaliações padronizadas e restrições de recursos – que ainda podem frear parte do potencial inovador da escola.

Assim como na análise anterior, é importante lembrarmos que esses níveis não resultam de medições estatísticas de uma escola específica, mas de uma escala conceitual construída a partir da literatura. Ao posicionar a gestão burocrática em um patamar baixo de inovação e a gestão

democrática em um patamar elevado, a Figura 2 reforça uma mensagem central deste estudo: quanto mais a gestão valoriza a participação e a autonomia docente, maiores são as condições para que possamos criar, experimentar e reconstruir nossas práticas pedagógicas de forma crítica e contextualizada.

Na Figura 3, nós analisamos a dimensão da administração na escola, comparando, em um gráfico de barras, os modelos de gestão burocrática e democrática, novamente em uma escala de 1 a 5. Aqui, o resultado se inverte em relação às figuras anteriores: a gestão burocrática aparece no nível 5, enquanto a gestão democrática está no nível 3.

**Figura 3 | Gestão Escolar: Administração**



Fonte: Elaborado pelos Autores (2025).

Quando olhamos para a barra da gestão burocrática, no ponto máximo da escala, estamos indicando que esse modelo é muito eficiente no que diz respeito ao controle administrativo: cumprimento rigoroso de normas, padronização de procedimentos, registros, relatórios, fluxos bem definidos. Em outras palavras, a escola “funciona como máquina”: tudo é registrado, protocolado e supervisionado. Do ponto de vista organizacional, isso traz clareza de papéis e segurança em relação às regras, mas pode também engessar o cotidiano e afastar a administração da realidade concreta das salas de aula.

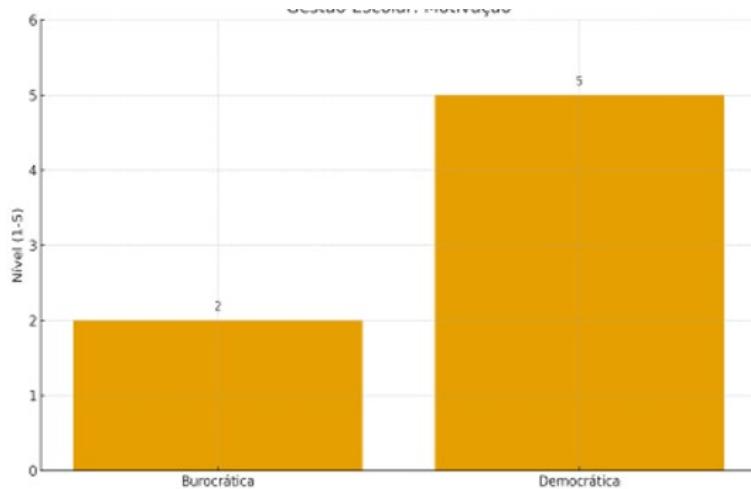
Já a gestão democrática, representada no nível 3, ocupa uma posição intermediária. Não se trata de ausência de administração, mas de uma administração menos centrada apenas no controle

e mais aberta à flexibilidade e à adaptação local. Nesse modelo, nós buscamos equilibrar o respeito às normas com a necessidade de ajustar tempos, processos e recursos às demandas do projeto pedagógico e da comunidade escolar. Por isso, o nível 3 sugere que há organização, mas que o foco não está apenas em “fazer a máquina rodar”, e sim em colocar a gestão administrativa a serviço da aprendizagem e da participação.

Também aqui é importante enfatizarmos que os valores do gráfico não resultam de dados numéricos de uma escola específica, mas de uma escala conceitual construída a partir da literatura revista. Ao posicionar a gestão burocrática no nível máximo de administração e a gestão democrática em um patamar intermediário, a Figura 3 nos ajuda a enxergar um ponto-chave deste estudo: o desafio não é escolher entre ter ou não ter administração, mas decidir que tipo de administração queremos — uma voltada principalmente para o controle ou uma que, sem abrir mão da organização, se alinha ao projeto pedagógico e à construção coletiva da escola.

Na Figura 4, nós olhamos para a dimensão da motivação na escola, comparando, em um gráfico de barras, a gestão burocrática e a gestão democrática em uma escala de 1 a 5. Aqui, o contraste é bastante nítido: a gestão burocrática aparece no nível 2, enquanto a gestão democrática está no nível 5, o ponto máximo da escala.

**Figura 4 | Gestão Escolar: Motivação**



Fonte: Elaborado pelos Autores (2025).

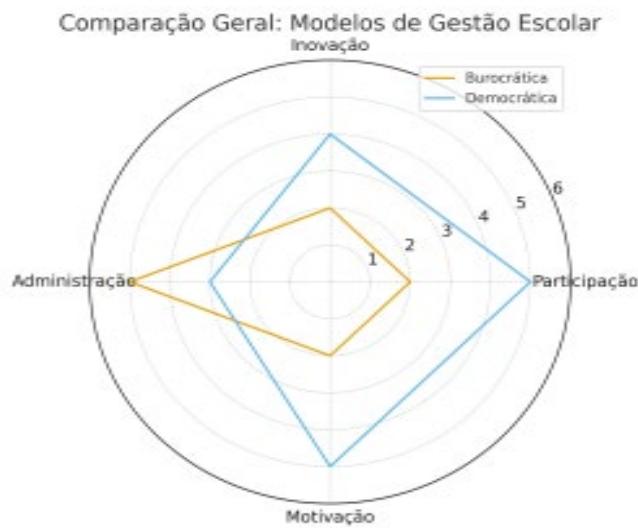
Quando colocamos a gestão burocrática no nível 2, queremos mostrar que, nesse modelo, a motivação dos profissionais tende a ser baixa. Em um contexto muito marcado por ordens, regras rígidas e decisões tomadas “de cima para baixo”, os professores costumam ser tratados mais como executores do que como sujeitos de decisão. Isso faz com que muitos não se sintam ouvidos, nem reconhecidos pelo que sabem e pelo que constroem no cotidiano. Nesse cenário, é comum prevalecer um sentimento de cansaço, conformismo ou até de afastamento em relação ao projeto da escola.

Já a barra da gestão democrática, no nível 5, indica uma situação bem diferente. Aqui, partimos da ideia de que a motivação cresce quando há participação real, diálogo e reconhecimento. Em modelos democráticos, buscamos envolver os professores na elaboração do projeto pedagógico, na definição de prioridades, na avaliação do trabalho e na tomada de decisões que afetam sua prática. Quando essa participação é efetiva, aumenta o sentimento de pertencimento: passamos a ver a escola como “nossa”, e não apenas como um lugar onde cumprimos tarefas. Isso tende a fortalecer o compromisso com os alunos, a disposição para enfrentar desafios e a vontade de permanecer e crescer na profissão.

Mais uma vez, precisamos destacar que esses níveis não correspondem a dados estatísticos, mas a uma escala conceitual construída a partir da literatura sobre gestão e trabalho docente. Ao posicionar a gestão burocrática em um patamar baixo de motivação e a gestão democrática no patamar máximo, a Figura 4 reforça uma mensagem central deste estudo: a forma como organizamos a gestão não apenas distribui tarefas, mas afeta diretamente como nos sentimos em relação ao nosso trabalho. Quanto mais a gestão valoriza a escuta, a participação e o reconhecimento, maiores são as chances de construirmos um ambiente em que professores se sintam motivados e engajados com a aprendizagem dos estudantes.

Na Figura 5, nós reunimos em um único gráfico tudo o que vínhamos analisando separadamente nas figuras anteriores. Trata-se de um gráfico radial (ou “teia”), em que colocamos quatro dimensões da gestão escolar – participação, inovação, administração e motivação – numa mesma escala de 1 a 5, comparando os perfis da gestão burocrática e da gestão democrática. Cada modelo aparece como um contorno: a linha laranja representa a gestão burocrática; a linha azul clara, a gestão democrática.

**Figura 5 |** Comparação Geral: Modelos de Gestão Escolar



Fonte: Elaborado pelos Autores (2025).

Quando observamos a Figura 5, vemos que a gestão burocrática forma um desenho “puxado” para o lado da administração: atinge o nível máximo (5) nessa dimensão, mas permanece em níveis baixos (2) em participação, inovação e motivação. Isso significa que, nesse modelo, a força está concentrada no controle administrativo – regras claras, procedimentos rígidos, muita formalização – enquanto a abertura para ouvir a comunidade, experimentar novas práticas e manter os profissionais motivados aparece bem limitada. O resultado é um perfil visual estreito e desequilibrado: a escola se mostra forte para controlar processos, mas frágil para envolver pessoas e renovar práticas pedagógicas.

Assim, a Figura 5 funciona como uma síntese visual do argumento central do estudo: a forma como organizamos a gestão desenha, literalmente, o contorno da escola que temos. Quanto mais conseguimos combinar uma administração organizada com participação efetiva, espaço para inovar e valorização do trabalho docente, mais nos aproximamos de um modelo de gestão capaz de sustentar uma escola viva, justa e comprometida com a aprendizagem de todos.

Já a gestão democrática, representada pela linha azul, desenha um polígono mais “aberto” e equilibrado. Nela, participação e motivação aparecem no nível 5, inovação no nível 4 e administração no nível 3. Em termos visuais, o contorno se espalha quase por inteiro pelo gráfico, indicando um modelo que combina altos níveis de participação e engajamento, bom espaço para inovação e uma

administração que, embora não esteja no máximo, é suficientemente organizada para sustentar o funcionamento da escola sem sufocar a autonomia docente. Aqui, a mensagem é que a gestão democrática não abandona a administração, mas a reposiciona: em vez de ser o centro absoluto, ela passa a servir ao projeto pedagógico e à construção coletiva.

Como nas demais figuras, precisamos lembrar que esses valores não vêm de medições estatísticas de escolas específicas, mas de uma escala conceitual construída a partir da literatura. A utilidade da Figura 5 está justamente em nos permitir “enxergar de uma vez só” o perfil de cada modelo: i) a gestão burocrática, concentrada no controle administrativo e deficitária nas demais dimensões; ii) a gestão democrática, mais equilibrada e favorável à participação, à inovação e à motivação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, buscamos compreender, a partir da literatura, como diferentes modelos de gestão escolar – especialmente o burocrático e o democrático – impactam o trabalho docente e a qualidade do ensino. A organização da análise em quatro dimensões (participação, inovação, administração e motivação) permitiu evidenciar que a gestão não é um aspecto meramente técnico, mas um eixo estruturante da vida escolar, que define quem decide, como se decide e em que condições os professores exercem sua prática.

A síntese construída mostra que a gestão burocrática se destaca pelo forte controle administrativo e pela padronização, mas apresenta baixos níveis de participação, reduzido espaço para inovação e efeitos negativos sobre a motivação docente. Já a gestão democrática se mostra mais equilibrada: favorece a participação efetiva, amplia a autonomia e a capacidade de inovação e tende a fortalecer o engajamento dos professores, ainda que mantenha uma administração organizada, agora reposicionada como mediação a serviço do projeto pedagógico.

Reconhecemos, contudo, que a realidade das escolas brasileiras é marcada por arranjos híbridos, em que traços democráticos convivem com práticas burocráticas e gerenciais. Por se tratar de um estudo teórico, os resultados aqui apresentados não pretendem descrever todas as situações concretas, mas oferecer um quadro analítico para interpretar experiências de gestão e orientar processos de mudança.

Como encaminhamento, sugerimos que pesquisas futuras utilizem as quatro dimensões propostas em estudos empíricos, acompanhando escolas específicas e confrontando o modelo concebido com as práticas reais. Do ponto de vista prático, os achados reforçam a necessidade de investir em formação de gestores e professores para a participação, o trabalho colegiado e a reflexão crítica sobre a organização da escola, como condição para construir uma gestão mais democrática e uma qualidade de ensino socialmente referenciada.

## REFERÊNCIAS

- ALTHUSSER, L. Aparelhos ideológicos do Estado. Rio de Janeiro: Graal, 2007.
- ALVES, A. V. V.; SANTOS, J. C. dos. Mecanismos da gestão democrática da escola expressos nas normas educacionais brasileiras. *Revista de Estudos Aplicados em Educação*, [S.I.], v. 4, n. 8, jul./dez. 2014.
- BENEVIDES, K. D. G.; BENEVIDES, P. P.; BENEVIDES, M. P.; VIAGI, A. F.; MOURA, R. A. (2025). Neuroengenharia: uma pesquisa sobre Inteligência Artificial em um posto de trabalho compartilhado entre humano e máquina. *Revista Exatas*, [S. I.], v. 31, n. 2, 2025. DOI: 10.69609/1516-2893.2025.v31.n2.a4017. <https://periodicos.unitau.br/exatas/article/view/4017>
- BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 dez. 1996.
- CARVALHO, M. L.; LOUREIRO, R. Plataformas informáticas e burocracia escolar: o controlo sobre a autonomia docente. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, Rio de Janeiro, 2021.
- CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. Recomendação sobre a inovação pedagógica nas escolas. Lisboa: CNE, 2017.
- CONTRERAS, J. A autonomia de professores. São Paulo: Cortez, 2002.
- CUNHA, I. O. J.; JUNIOR, I. A. C.; MOURA, G. G.; MOURA, R. A.; SILVA, M. B. Segurança e ergonomia para força laboral feminina: interação com máquinas colaborativas. *Sodebras*. Vol. 16. N° 187. 2021. DOI: <https://doi.org/10.29367/issn.1809-3957.16.2021.187.08>
- DA SILVA FILHO, A. L.; BENEVIDES, M. P.; NOHARA, E. L.; DE MOURA, R. A. (2025). Engenharia mecânica na construção de máquina-ferramenta portátil para usinar peças de até 1200 milímetros de diâmetro. *ARACÊ*, [S. I.], v. 7, n. 7, p. 40298–40314, 2025. DOI: [10.56238/arev7n7-295](https://doi.org/10.56238/arev7n7-295). <https://periodicos.newsciencepubl.com/arace/article/view/6788>
- DÍAZ BORDENAVE, J. O que é participação. 8. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994. (Coleção Primeiros Passos; 95).
- FEP; UCP. Inovação pedagógica e mudança educativa: autonomia e flexibilidade curricular. Porto: Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Católica Portuguesa, 2018.
- GIROUX, H. A. Professores como intelectuais: rumo a uma pedagogia crítica da aprendizagem. Porto Alegre: Artmed, 1997.
- KRENAK, A. Ideias para adiar o fim do mundo. São Paulo: Companhia das Letras, 2019.
- LIBÂNEO, J. C. Organização e gestão da escola: teoria e prática. 4. ed. Goiânia: Alternativa, 2001.
- LIBÂNEO, J. C. Organização e gestão da escola: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2012.

- LÜCK, H. *Concepções e processos democráticos de gestão educacional*. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2013.
- LÜCK, H. *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.
- LÜCK, H. *Liderança em gestão escolar*. In: LÜCK, H. (org.). *Gestão educacional: estratégias para a ação global e coletiva no ensino*. Petrópolis: Vozes, 2010. p. 33–56.
- MOURA, R. A.; MONTEIRO, V. L.; GALVÃO JUNIOR, L. C.; OLIVEIRA, M. R.; SILVA, M. B. (2024). Logística Humanitária: tecnologias digitais de comunicação na gestão de riscos de desastres. *Latin American Journal of Business Management*, [S. I.], v. 15, n. 1, 2024. DOI: 10.69609/2178-4833.2024.v15.n1.a775. <https://www.lajbm.com.br/journal/article/view/775>
- OLIVEIRA, M. R.; BENEVIDES, K. G.; RUFINO, L. G. C.; SANTOS, D. A.; BENEVIDES, M. P.; MOURA, R. A. (2025). Direito Digital e sua limitação no uso da inteligência artificial hodierna: um ponto para reflexão e ações requeridas. *CLCS*, [S. I.], v. 18, n. 7, p. e19679. DOI: 10.55905/revconv.18n.7-341. <https://ojs.revistacontribuciones.com/ojs/index.php/clcs/article/view/19679>
- PARO, V. H. *Diretor escolar: educador ou gerente?* 2. ed. São Paulo: Cortez, 2012.
- PARO, V. H. *Gestão escolar: democracia e qualidade na escola pública*. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2019.
- PARO, V. H. *Repensando a administração escolar*. In: PARO, V. H. *Administração escolar: introdução crítica*. 12. ed. São Paulo: Cortez, 2001. p. 9–42.
- SANDER, B. *Administração da educação no Brasil: genealogia do conhecimento*. Brasília, DF: Liber Livro, 2007.
- SANTOS, M. C. G.; SALES, M. P. S. Gestão democrática da escola e gestão do ensino: a contribuição docente à construção da autonomia na escola. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, Rio de Janeiro, v. 14, n. 51, p. 11–30, abr./jun. 2012.
- TOZETTO, S. S. et al. As práticas pedagógicas e a autonomia docente nos anos iniciais do ensino fundamental. *Momento: Diálogos em Educação*, Rio Grande, v. 29, n. 1, p. 1–24, 2020.
- TRAGTENBERG, M. *Burocracia e ideologia*. São Paulo: Ática, 1980.
- VARELA, J. et al. Estudo sobre a profissionalidade docente: o impacto da burocracia na motivação dos professores. *Revista Iberoamericana de Educación*, [S.I.], 2018.
- WEBER, M. *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Brasília, DF: Editora UnB, 1991. v. 1.



**fapeti**

FUNDAÇÃO DE APOIO À PESQUISA,  
TECNOLOGIA E INOVAÇÃO



**UNITAU**  
Universidade de Taubaté