

Gestão Democrática na Educação: contribuições de Paulo Freire e Moacir Gadotti

Tiago Ramires

Universidade Federal do Pampa, ramireshistoriador@gmail.com

Introdução

Este estudo tem por finalidade debater a gestão democrática à luz das contribuições do Professor Paulo Freire e do Professor Moacir Gadotti. A motivação de produzir esse estudo passa pelo entendimento que a gestão democrática é um modelo de administração, especialmente aplicado na educação, que valoriza a participação ativa de todos os membros da comunidade — professores, alunos, funcionários, pais e a comunidade escolar na sua totalidade — nas decisões da instituição. Percebemos que esse modelo identifica que todos os sujeitos que cotidianamente estão inseridos no contexto escolar são agentes fundamentais que garantem a perpetuação da ação democrática. Segundo Paro (2010), a gestão democrática deve ser compreendida como um processo de envolvimento de todos os atores escolares nas decisões, respeitando a autonomia da escola e promovendo a cidadania.

O conceito de gestão democrática está diretamente ligado aos princípios de participação, transparência, diálogo e corresponsabilidade. Estes princípios constituem um dos pilares da educação pública brasileira e encontram-se respaldos legalmente na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN n.º 9.394/96).

Mais do que um modelo administrativo, a gestão democrática trata-se de uma concepção política e pedagógica que reconhece a escola como um espaço de participação ativa, construção coletiva e formação cidadã. Nesse contexto, pensar a gestão escolar sob a perspectiva democrática exige compreender os processos educativos como prática social, histórica e transformadora, o que implica deslocar a gestão da esfera meramente técnica para uma dimensão ética e dialógica. A escola democrática não se restringe ao ensino de conteúdos, mas deve ser espaço de vivência da cidadania. Nesse sentido,

a gestão deve favorecer práticas pedagógicas inclusivas, dialógicas e emancipadoras, que envolvam professores, alunos, pais e funcionários na construção de um projeto coletivo.

Paulo Freire e Moacir Gadotti oferecem contribuições fundamentais para essa compreensão, ao articularem educação e democracia como processos indissociáveis. A pedagogia freireana propõe uma educação baseada no diálogo, na escuta, na problematização da realidade e na emancipação dos sujeitos. Já Gadotti enfatiza a dimensão política da escola e a importância do projeto pedagógico construído de forma participativa. Ambos compreendem a escola como locus de resistência, de conscientização e de reinvenção social.

Então, este estudo tem como objetivo analisar as contribuições desses pensadores para a consolidação da gestão democrática na educação, destacando seus fundamentos teóricos, desafios contemporâneos e possibilidades de construção de uma escola verdadeiramente democrática.

Paulo Freire e a Educação como Prática da Liberdade

Ao estudar a valiosíssima obra do Professor Paulo Freire, percebemos que sua produção é fundamentada em uma concepção crítica de educação, que se distancia da visão bancária e tradicional do ensino, na qual o professor deposita conteúdos nos alunos. Para Freire (1996), a educação é uma prática política e ética, que visa à libertação dos sujeitos oprimidos e à transformação da realidade social. Essa perspectiva se articula diretamente com a proposta de gestão democrática, pois ambas rejeitam estruturas autoritárias, verticais e excludentes.

Freire concebe o ato educativo como um ato de conhecimento e, sobretudo, de criação. Nessa concepção, a gestão escolar não pode ser neutra ou meramente técnica. Ela deve se comprometer com a construção de uma escola pública popular, crítica e participativa, em que todos os sujeitos possam se reconhecer como parte ativa do processo pedagógico e institucional.

O diálogo é, para o autor da obra *Pedagogia do Oprimido*, a essência da educação libertadora. Ele se constitui em uma relação horizontal entre sujeitos que se reconhecem em sua incompletude e em sua capacidade de aprender com o outro. “Se não amo o mundo, se não amo a vida, se não amo os homens, não posso entrar em diálogo” (Freire, 2019, p. 81). O diálogo é, portanto, um ato de amor, humildade e compromisso.

Aplicar o diálogo à gestão escolar significa romper com a lógica impositiva e hierárquica que marca muitas práticas administrativas. Uma gestão democrática, inspirada em Freire, promove espaços de escuta, reflexão coletiva e ação transformadora. O diálogo torna-se, assim, instrumento e fim do processo de gestão, pois gera pertencimento, engajamento e corresponsabilidade.

A conscientização é outro conceito central na pedagogia freireana. Trata-se da capacidade de perceber criticamente a realidade e de atuar sobre ela. Freire diferencia o simples “tomar consciência” de algo da conscientização, que é uma postura ativa, crítica e engajada.

Na perspectiva da gestão democrática, a conscientização se manifesta quando professores, estudantes, pais e demais membros da comunidade escolar passam a compreender as estruturas de poder que moldam a escola e a sociedade, e se organizam para transformá-las. É nesse sentido que a gestão democrática deve ser formadora: não apenas gerir, mas criar condições para que todos possam se tornar sujeitos históricos de sua própria realidade. Para Freire, não há separação entre ensinar e administrar quando se adota uma concepção dialógica e ética da prática educativa. O gestor educacional não pode se limitar a administrar recursos, agendas e burocracias. Sua função é pedagógica e política. Ele deve ser um articulador do projeto coletivo da escola, um mediador de conflitos e um incentivador da autonomia. Na perspectiva freireana, o gestor escolar deve atuar como líder dialógico, mediando conflitos e promovendo o diálogo entre os diferentes segmentos da comunidade. Sua função é mais de facilitador do que de controlador.

Freire (1996) critica duramente a “burocracia fria” que desumaniza a escola. Para ele, a gestão deve ser uma prática humanizadora, que reconheça a importância do afeto, da escuta, do cuidado e da construção conjunta do saber e do fazer escolar. Paulo Freire (1996) enfatiza o diálogo como essência da educação libertadora. Para ele, “ninguém educa ninguém, ninguém se educa sozinho, os homens se educam em comunhão” (Freire, 1996, p. 79). Esse princípio se estende à gestão, que deve ser construída com base na escuta, no respeito mútuo e na participação crítica.

Também é destacado no legado freireano o conceito de práxis, entendido como a união entre ação e reflexão. A gestão democrática, nesse sentido, não se reduz à participação formal ou simbólica. Trata-se de uma práxis coletiva e comprometida com a superação das desigualdades. Quando os sujeitos se organizam para debater o projeto pedagógico da escola, quando tomam decisões em conselhos escolares, quando enfrentam injustiças institucionais, estão exercendo uma práxis política e educativa. E é esse movimento que transforma a escola em um espaço vivo, coerente com os princípios de uma educação emancipadora.

A contribuição de Paulo Freire para a gestão democrática da escola é profunda e multifacetada. Seu pensamento vai além das metodologias e atinge o cerne ético-político da prática educacional. A gestão, sob sua ótica, deve ser radicalmente dialógica, inclusiva, crítica e comprometida com a transformação da realidade social. É, em última análise, uma extensão da pedagogia da libertação. Nesse sentido, a gestão democrática, inspirada nesse princípio, promove o protagonismo dos sujeitos escolares e a superação de práticas autoritárias, verticalizadas e tecnocráticas.

Moacir Gadotti e a Educação Transformadora

A trajetória intelectual de Moacir Gadotti se entrelaça com os fundamentos da pedagogia crítica latino-americana, especialmente em sua interlocução direta com Paulo Freire, com quem compartilhou não apenas princípios pedagógicos, mas também uma concepção ética e política de educação. Gadotti entende que a escola ocupa um papel estratégico na luta pela democratização da

sociedade, sendo, portanto, espaço privilegiado de formação política, cultural e social.

Para ele, a gestão democrática está intrinsicamente vinculada a uma concepção de educação libertadora. Não se trata apenas de assegurar a participação formal dos sujeitos escolares nos processos decisórios, mas de instaurar práticas de escuta, de diálogo e de corresponsabilidade que possibilitem o exercício concreto da cidadania e o fortalecimento da cultura democrática. A gestão, nesse sentido, é pedagógica por essência, pois forma sujeitos conscientes, críticos e atuantes na transformação da realidade.

Gadotti propõe uma visão de escola como sujeito histórico, capaz de intervir nas contradições sociais e de produzir sentidos contra-hegemônicos. A instituição escolar, segundo ele, não deve ser vista como um reprodutor automático das desigualdades sociais, mas como um espaço onde se pode construir uma nova ordem, fundamentada em valores de justiça, solidariedade e participação. Essa concepção rompe com a visão tradicional da escola como aparato neutro do Estado. Para Gadotti (2000), a escola precisa assumir intencionalmente sua função política e educativa, comprometendo-se com a superação das desigualdades e com a formação de sujeitos históricos e conscientes. Tal perspectiva exige uma gestão que não apenas administre, mas que atue como articuladora de processos educativos emancipadores.

Uma das principais contribuições de Gadotti ao debate sobre a gestão democrática é a valorização do Projeto Político-Pedagógico (PPP) como eixo central da organização escolar. Para ele, o PPP é o instrumento que revela a identidade da escola, suas escolhas teóricas, éticas e políticas, e deve ser concebido de forma coletiva, dialógica e participativa.

Ao afirmar que “o projeto pedagógico de uma escola é, antes de tudo, político” (Gadotti, 2001), o autor nos convida a refletir sobre a intencionalidade da prática educativa. Um PPP construído apenas para cumprir exigências burocráticas não transforma. Já um projeto debatido, construído e reelaborado com o envolvimento dos diversos segmentos da comunidade escolar torna-se um potente instrumento de democratização e de conscientização coletiva.

Gadotti ainda reforça que o PPP deve ser um projeto de futuro, articulado com o contexto histórico e dialogando com a identidade da comunidade escolar. Ele deve atender as demandas sociais, culturais e territoriais, garantindo que a escola não se isole da realidade, que esta seja um objeto de constante reflexão e intervenção, rompendo a lógica de não mobilidade e propondo um movimento dialético que insira todos os sujeitos no processo.

Em sua abordagem, a gestão escolar assume um papel mediador entre as dimensões pedagógicas, políticas e culturais do trabalho educacional. Gadotti compreende o gestor não como um técnico, mas como um intelectual orgânico, um sujeito capaz de interpretar as complexidades do cotidiano escolar e articular projetos coletivos em torno de valores democráticos. A gestão democrática, nessa perspectiva, deve garantir condições para o diálogo permanente entre os diversos sujeitos escolares. É preciso criar e manter espaços institucionais de participação — como conselhos escolares, assembleias e fóruns pedagógicos — que assegurem voz a todos.

Para Gadotti, a cultura democrática se aprende e se exercita no cotidiano da escola. Ao vivenciar práticas de escuta, negociação, partilha de decisões e corresponsabilidade, os sujeitos constroem uma consciência ética e política que ultrapassa os muros da escola. Assim, a gestão democrática torna-se

parte essencial da formação para a cidadania crítica.

Outro aspecto importante no pensamento de Gadotti é sua defesa da educação popular como eixo da radicalidade democrática. Inspirado por Paulo Freire, ele afirma que não basta democratizar o acesso à escola — é necessário democratizar o próprio processo educativo, o que inclui as formas de organizar, planejar e conduzir a vida institucional da escola.

A radicalidade democrática proposta por Gadotti implica o reconhecimento de que a escola deve ser espaço de resistência aos mecanismos de opressão, reprodução de privilégios e exclusão. Ela deve acolher os saberes populares, respeitar as diversidades culturais e atuar de forma ativa na construção de uma sociedade mais justa. A gestão democrática, nesse horizonte, é ao mesmo tempo meio e fim: é instrumento para a transformação e expressão de uma nova racionalidade política e pedagógica.

A contribuição de Moacir Gadotti para a gestão democrática ultrapassa a dimensão organizacional da escola, propondo uma mudança paradigmática na maneira como concebemos o papel da escola pública e da liderança educacional. Sua obra convida à construção de uma gestão fundamentada no diálogo, na escuta ativa, na inclusão e na prática da justiça social. Ao lado de Paulo Freire, Gadotti insere a gestão democrática no campo da pedagogia crítica, reafirmando a escola como espaço estratégico de reinvenção da democracia e de luta por uma sociedade mais equitativa.

Considerações finais

A gestão democrática, fundamentada nas ideias de Paulo Freire e Moacir Gadotti, se configura como um campo essencial para a transformação das práticas educativas, especialmente no contexto da escola pública. Ambos os autores, embora com trajetórias distintas, convergem para a ideia de que a escola deve ser um espaço de construção coletiva, de resistência à opressão e de formação cidadã, onde o exercício da democracia vai além das práticas formais de participação e se estende ao cotidiano pedagógico e à gestão institucional.

A análise das contribuições de Freire evidencia a centralidade do diálogo, da conscientização e da práxis como pilares para uma gestão escolar verdadeiramente democrática. Freire nos ensina que a educação é um ato de amor e respeito mútuo, que não pode ser dissociado da transformação social e política. Sua pedagogia da liberdade propõe uma gestão escolar que se construa com e para os sujeitos escolares, rompendo com as práticas hierárquicas e tecnocráticas que limitam o potencial de participação e protagonismo dos alunos e demais membros da comunidade escolar.

Por outro lado, Moacir Gadotti amplia essa visão, sublinhando a escola como um espaço político e a gestão como uma prática pedagógica. Para Gadotti, a gestão democrática não pode ser entendida apenas como uma estratégia administrativa, mas como uma construção contínua de um projeto pedagógico coletivo, comprometido com a justiça social e a superação das desigualdades educacionais. Seu entendimento de que a escola deve ser um espaço de resistência e transformação implica que a gestão democrática deve ser um processo constante de reflexão crítica, que envolva todos os atores da comunidade escolar na tomada de decisões e na criação de soluções para os desafios que a escola enfrenta.

Nesse sentido, a construção de uma escola democrática exige uma mudança profunda nas relações de poder, não apenas entre gestores e docentes, mas também entre professores e alunos, alunos e suas famílias, e entre todos os segmentos da comunidade. A participação não pode ser limitada à representação formal, mas deve ser um princípio estruturante da prática educativa, que permeia todas as esferas da gestão escolar.

Entretanto, a implementação efetiva da gestão democrática ainda enfrenta desafios significativos. A resistência às mudanças, as estruturas burocráticas, a falta de formação adequada para os gestores e a persistência de práticas autoritárias dentro das escolas são obstáculos a serem superados. Para que a gestão democrática se consolide como uma prática transformadora, é necessário um esforço contínuo de formação, articulação política e, sobretudo, uma mudança na concepção de liderança escolar, que deve ser entendida como uma função pedagógica e ética, comprometida com a construção de uma escola inclusiva e justa.

A gestão democrática proposta por Freire e Gadotti, ao se distanciar de modelos hierárquicos e burocráticos, se coloca como uma alternativa potente para enfrentar as desigualdades educacionais, garantindo a todos os sujeitos escolares o direito de participar ativamente do processo educativo e de transformação social. Assim, a educação democrática não é apenas um ideal, mas uma prática cotidiana que exige empenho, coragem e compromisso político, com vistas à construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

Referências

- BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB 9.394/96**. Brasília: MEC, 1996.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia**: Saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- FREIRE, Paulo. **Educação como prática da liberdade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2001.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2019.
- FREIRE, Paulo. **Cartas à Guiné-Bissau**. São Paulo: Paz e Terra, 1978.
- GADOTTI, Moacir. **Paulo Freire**: Uma biobibliografia. São Paulo: Cortez, 1999.
- GADOTTI, Moacir. **Educação e Poder**: Introdução à pedagogia do conflito. São Paulo: Cortez, 2000.
- GADOTTI, Moacir. **Perspectivas atuais da educação**. São Paulo: Cortez, 2001.
- PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2010.