RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

**Ano VII, v.1 2026 | submissão: 30/10/2026 | aceito: 06/11/2026 | publicação: 11/11/2026**

# A influência da gestão democrática na construção de um clima organizacional positivo em escolas públicas

*The influence of democratic management on building a positive organizational climate in public schools*

*La influencia de la gestión democrática en la construcción de un clima organizacional positivo en las escuelas públicas*

Ari Marcelo Mateus Tavares – World University Ecumenical – USA
Antonia Liduina Rodrigues de Paiva – Christian Business School – FR
Francisco Antônio Bezerra de Ferro – Christian Business School – FR
Marileide de Sousa Dias – Christian Business School – FR
Ana Carolina Aguiar da Silveira – Universidad Del Sol – PY

**Resumo:**
A gestão democrática configura-se como um elemento essencial para o desenvolvimento de uma educação de qualidade, na medida em que estimula a participação de todos os segmentos que compõem a escola no processo de gestão. Essa participação fortalece o senso de pertencimento e contribui para a construção de um clima organizacional positivo, no qual as opiniões são respeitadas e os sujeitos passam a colaborar de forma mais efetiva para os processos de aprendizagem. O presente artigo, de caráter bibliográfico, fundamenta-se em uma revisão de literatura balizada nos seguintes autores Brito et al. (2010), Ferreira (2006), Libâneo (2007), Lück (2012), Luna (2023), Marques e Zambelli (2026), Paro (2001), Poti (2014) e Silva et al. (2026)., cujas contribuições possibilitam uma compreensão ampliada da temática. O objetivo geral consiste em discutir a influência da gestão democrática na construção de um clima organizacional positivo em escolas públicas. Os objetivos específicos são: analisar o conceito de clima organizacional escolar; refletir sobre a gestão democrática e as interações interpessoais; e apresentar a relação entre gestão democrática e a melhoria do clima organizacional.

**Palavras-chave:**
Gestão democrática. Clima organizacional. Aprendizagem. Educação.

**Abstract:**
Democratic management is configured as an essential element for the development of quality education, as it encourages the participation of all segments that make up the school in the management process. This participation strengthens the sense of belonging and contributes to the construction of a positive organizational climate, in which opinions are respected and individuals collaborate more effectively in learning processes. This bibliographic article is based on a literature review supported by the following authors: Brito et al. (2010), Ferreira (2006), Libâneo (2007), Lück (2012), Luna (2023), Marques and Zambelli (2026), Paro (2001), Poti (2014), and Silva et al. (2026), whose contributions provide an expanded understanding of the theme. The general objective is to discuss the influence of democratic management in building a positive organizational climate in public schools. The specific objectives are: to analyze the concept of organizational climate in schools; to reflect on democratic management and interpersonal interactions; and to present the relationship between democratic management and the improvement of organizational climate.

**Keywords:**
Democratic management. Organizational climate. Learning. Education.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

**Ano VII, v.1 2026 | submissão: 30/10/2026 | aceito: 06/11/2026 | publicação: 11/11/2026**

**Resumen:**
La gestión democrática se configura como un elemento esencial para el desarrollo de una educación de calidad, en la medida en que estimula la participación de todos los segmentos que componen la escuela en el proceso de gestión. Esta participación fortalece el sentido de pertenencia y contribuye a la construcción de un clima organizacional positivo, en el cual las opiniones son respetadas y los sujetos colaboran de manera más efectiva en los procesos de aprendizaje. El presente artículo, de carácter bibliográfico, se fundamenta en una revisión de literatura basada en los siguientes autores: Brito et al. (2010), Ferreira (2006), Libâneo (2007), Lück (2012), Luna (2023), Marques y Zambelli (2026), Paro (2001), Poti (2014) y Silva et al. (2026), cuyas contribuciones permiten una comprensión ampliada de la temática. El objetivo general consiste en discutir la influencia de la gestión democrática en la construcción de un clima organizacional positivo en las escuelas públicas. Los objetivos específicos son: analizar el concepto de clima organizacional escolar; reflexionar sobre la gestión democrática y las interacciones interpersonales; y presentar la relación entre la gestión democrática y la mejora del clima organizacional.

**Palabras clave:**
Gestión democrática. Clima organizacional. Aprendizaje. Educación.

## 1. Introdução

A educação contemporânea enfrenta desafios cada vez mais complexos, exigindo práticas de gestão escolar que sejam capazes de promover não apenas eficiência administrava, mas também participação democrática e inclusão social. Nesse contexto, a gestão democrática emerge como um princípio fundamental para a construção de ambientes escolares mais justos, participativos e voltados para o desenvolvimento integral dos sujeitos.

Ao reconhecer que a escola é um espaço coletivo, formado por diferentes atores que possuem visões próprias de mundo, interagindo de maneira diária entre si, os professores, estudantes, gestores, famílias e comunidade criam laços de interação, e dentro desse contexto a gestão democrática busca assegurar que todos tenham voz ativa nos processos decisórios, fortalecendo o senso de pertencimento e a corresponsabilidade pela qualidade da educação oferecida.

A relevância desse tema se evidencia na medida em que a escola pública, especialmente no Brasil, desempenha papel central na garantia do direito à educação e na promoção da equidade social. A construção de um clima organizacional positivo é condição indispensável para que os processos de ensino e aprendizagem ocorram de forma significativa.

Quando os sujeitos sentem que suas opiniões são respeitadas e que suas contribuições são valorizadas, desenvolvem maior engajamento e motivação, o que impacta diretamente na qualidade das práticas pedagógicas e na formação cidadã dos estudantes. Assim, discutir a

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

**Ano VII, v.1 2026 | submissão: 30/10/2026 | aceito: 06/11/2026 | publicação: 11/11/2026**

influência da gestão democrática sobre o clima organizacional escolar significa refletir sobre como a participação coletiva pode transformar a cultura institucional e fortalecer os vínculos interpessoais.

Este artigo se insere nesse debate ao propor uma revisão de literatura sobre a temática, reunindo contribuições de autores que se dedicaram a compreender os fundamentos e as implicações da gestão democrática na educação. A metodologia adotada consiste em uma análise bibliográfica, que permite sistematizar diferentes perspectivas teóricas e identificar convergências e divergências entre os estudiosos da área.

Essa abordagem foi balizada nos seguintes autores- Brito et al. (2010), Ferreira (2006), Libâneo (2007), Lück (2012), Luna (2023), Marques e Zambelli (2026), Paro (2001), Poti (2014) e Silva et al. (2026), possibilitando com isso ampliar a compreensão sobre o tema e oferecer subsídios para futuras pesquisas e práticas pedagógicas voltadas à melhoria da gestão escolar.

O objetivo geral deste trabalho é discutir a influência da gestão democrática na construção de um clima organizacional positivo em escolas públicas. Para alcançar esse propósito, foram definidos objetivos específicos que orientam a análise:

- Examinar o conceito de clima organizacional escolar e sua importância para o processo educativo;
- Refletir sobre a gestão democrática e suas implicações nas interações interpessoais dentro da escola;
- Apresentar a relação entre gestão democrática e a melhoria do clima organizacional, destacando seus impactos na qualidade da educação.

Assim, esse trabalho busca evidenciar que a gestão democrática não é apenas uma exigência legal ou normativa, mas um caminho para consolidar práticas educativas mais humanas, participativas e transformadoras. Acredita-se que, ao fortalecer o diálogo e a cooperação entre os diferentes segmentos da comunidade escolar, é possível construir ambientes mais acolhedores e produtivos, capazes de enfrentar os desafios contemporâneos da educação pública.

## 2. Revisão de literatura

A construção de um clima organizacional positivo nas escolas públicas é um desafio que envolve múltiplas dimensões da prática educativa e da gestão escolar. Nesse cenário, a

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

**Ano VII, v.1 2026 | submissão: 30/10/2026 | aceito: 06/11/2026 | publicação: 11/11/2026**

gestão democrática se apresenta como um eixo estruturante, capaz de promover a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar e de fortalecer os vínculos interpessoais. Ao reconhecer a importância da escuta, do diálogo e da valorização das diferentes vozes, a gestão democrática contribui para que o ambiente escolar se torne mais colaborativo, inclusivo e propício ao desenvolvimento da aprendizagem.

Esse momento busca aprofundar a discussão sobre a influência da gestão democrática na constituição de um clima organizacional saudável, destacando aspectos teóricos e práticos que sustentam essa relação. Para tanto, os objetivos específicos delineados anteriormente serão explorados em subtópicos, permitindo uma análise mais detalhada de cada dimensão envolvida.

Assim, cada um dos seguintes subtópicos buscam responder a um dos objetivos específicos elencados para o trabalho. Logo, serão abordados o conceito de clima organizacional escolar, as interações interpessoais mediadas pela gestão democrática e, por fim, os impactos dessa forma de gestão na melhoria do ambiente institucional.

## 2.1 O conceito de clima organizacional escolar

O estudo do clima organizacional escolar tem se consolidado como uma dimensão fundamental para compreender os processos educativos e a qualidade das relações que se estabelecem dentro das instituições de ensino. De acordo com Brito et al. (2010), o clima escolar pode ser entendido como o conjunto de percepções, sentimentos e atitudes compartilhados pelos membros da comunidade escolar em relação ao ambiente em que estão inseridos. Trata-se, portanto, de uma construção coletiva que reflete tanto a cultura institucional quanto as práticas de gestão e liderança adotadas.

O conceito de clima organizacional, originalmente desenvolvido no campo da administração e da psicologia organizacional, foi incorporado ao contexto educacional para analisar como fatores como liderança, comunicação, participação e valorização profissional influenciam o ambiente escolar.

Para Lück (2012), o clima organizacional escolar está diretamente relacionado à forma como os sujeitos percebem a gestão e as oportunidades de participação nos processos decisórios. Um clima positivo é caracterizado por relações de confiança, cooperação e respeito mútuo, enquanto um clima negativo tende a gerar desmotivação, conflitos e baixa eficácia pedagógica.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

**Ano VII, v.1 2026 | submissão: 30/10/2026 | aceito: 06/11/2026 | publicação: 11/11/2026**

Libâneo (2007) acrescenta que o clima escolar não pode ser dissociado da gestão democrática, uma vez que esta promove condições para que os diferentes segmentos da comunidade escolar se sintam parte integrante da instituição. A gestão democrática, ao estimular a participação e o diálogo, contribui para que o clima organizacional seja permeado por valores de justiça, equidade e corresponsabilidade.

Diversos estudos apontam que o clima organizacional exerce influência direta sobre os processos de ensino e aprendizagem. Marques e Zambelli (2026) demonstram que práticas de liderança participativa e comunicação efetiva favorecem o engajamento dos docentes e o desempenho da equipe escolar. Da mesma forma, Brito et al. (2010), destacam que a gestão democrática e afetiva fortalece o senso de pertencimento e responsabilidade, criando um ambiente mais acolhedor e propício ao desenvolvimento de práticas pedagógicas inovadoras.

> Gestão significa tomar decisões, organizar, dirigir as políticas educacionais que se desenvolvem na escola comprometidas com a formação da cidadania [...] é um compromisso de quem toma decisões – a gestão -, de quem tem consciência do coletivo – democrática -, de quem tem responsabilidade de formar seres humanos por meio da educação (Ferreira 2006, p. 1241).

Ser gestor é complexo, como explica o autor acima, pois suas decisões impactam na construção de um ambiente positivo ou não. Nesse sentido, o clima organizacional escolar não se limita a aspectos subjetivos, mas possui implicações concretas na qualidade da educação. Um ambiente positivo contribui para a motivação dos professores, para a redução de conflitos e para o fortalecimento da cultura institucional, impactando diretamente os resultados educacionais.

A gestão democrática é apontada como um dos principais fatores que influenciam o clima organizacional escolar. Conforme Silva et al. (2026), a participação coletiva nos processos decisórios, a escuta ativa e o funcionamento efetivo de colegiados são elementos que fortalecem a cultura participativa e o sentimento de pertencimento. Esses aspectos, por sua vez, repercutem na construção de um clima organizacional mais positivo, capaz de sustentar práticas pedagógicas de qualidade.

Entretanto, a literatura também evidencia desafios recorrentes, como a centralização decisória, a baixa participação de famílias e estudantes e fragilidades na formação de gestores (Silva et al., 2026). Tais obstáculos demonstram que a construção de um clima organizacional positivo é um processo contínuo e complexo, que exige intencionalidade político-pedagógica e condições institucionais adequadas.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

**Ano VII, v.1 2026 | submissão: 30/10/2026 | aceito: 06/11/2026 | publicação: 11/11/2026**

O conceito de clima organizacional escolar, quando articulado à gestão democrática, revela-se essencial para compreender a dinâmica das instituições públicas de ensino. A valorização das vozes da comunidade escolar, a promoção do diálogo e a corresponsabilidade nos processos de gestão são elementos que contribuem para a construção de ambientes mais colaborativos e inclusivos. Assim, o clima organizacional positivo não é apenas um reflexo da gestão democrática, mas também um indicador da qualidade da educação oferecida.

## 2.2 Gestão democrática e interações interpessoais

A gestão democrática, quando aplicada ao contexto escolar, não se limita a um modelo administrativo, mas se configura como uma prática social e pedagógica que valoriza as relações humanas e a participação coletiva. A escola é um espaço de convivência, onde diferentes sujeitos interagem cotidianamente e constroem significados. Nesse sentido, compreender a gestão democrática implica reconhecer que as interações interpessoais são o alicerce da vida escolar e que delas depende a qualidade do clima organizacional e dos processos de ensino e aprendizagem.

Paro (2001) argumenta que a transformação da escola exige mudanças profundas na forma como se estruturam as relações de poder e autoridade dentro da instituição. Para ele, a democratização da gestão escolar não pode ser entendida apenas como um mecanismo formal de participação, mas como um processo de apropriação da escola pelas camadas populares, que historicamente foram excluídas das decisões educacionais. Como afirma o autor:

> Se queremos uma escola transformadora, precisamos transformar a escola que temos aí. E a transformação dessa escola passa necessariamente por sua apropriação por parte das camadas trabalhadoras. É nesse sentido que precisam ser transformados o sistema de autoridade e a distribuição do próprio trabalho no interior da escola" (Paro, 2001, p. 10).

Essa reflexão evidencia que as interações interpessoais que se fazem presentes dentro do ambiente educacional não são neutras, mas carregam dimensões políticas e sociais extremamente complexas que precisam ser ressignificadas para que a escola cumpra sua função emancipadora.

Nesse horizonte, a gestão democrática se apresenta como um caminho para fortalecer a participação e o diálogo, criando condições para que os sujeitos se reconheçam como parte integrante da instituição. As interações interpessoais, quando pautadas pelo respeito e pela cooperação, tornam-se instrumentos de construção de um ambiente escolar mais justo e acolhedor.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

**Ano VII, v.1 2026 | submissão: 30/10/2026 | aceito: 06/11/2026 | publicação: 11/11/2026**

Isso significa que o gestor escolar deve assumir um papel de mediador, capaz de articular diferentes interesses e promover a corresponsabilidade entre os membros da comunidade escolar. A liderança democrática, nesse sentido, não se exerce pela imposição, mas pela capacidade de mobilizar e inspirar as pessoas a trabalharem em conjunto em prol de objetivos comuns.

> organizar, mobilizar e articular todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais das escolas. Partindo desse princípio o gestor escolar, mais do que um bom administrador ele deve ser plural, seja no que tange suas habilidades, mas também suas emoções diante das tomadas de decisões, estando ele sempre diante de situações adversas que lhe imprime uma carga de encaminhamentos em diversos níveis, mas que devem ser feitos sempre com o foco no desenvolvimento humano e pedagógico dos alunos, além de proporcionar um ambiente acolhedor e favorável ao aprendizado e consequentemente gerando resultados para a instituição (Poti 2014, p. 12).

Ao valorizar o aspecto humano da gestão, Poti (2014) evidencia que o gestor democrático é aquele que reconhece a importância das relações interpessoais como base para a construção de uma escola mais participativa e inclusiva, e entende a necessidade de buscar meios para construir um espaço que seja propício para o desenvolvimento dessas interações positivas entre os segmentos.

Complementando essa visão, Lück (2012) enfatiza que a gestão escolar democrática se fundamenta na mobilização e coordenação do trabalho coletivo. Para a autora, o gestor deve assumir uma atitude proativa, pautada pelo entusiasmo e pela expectativa de que sua liderança pode influenciar positivamente a atuação da equipe e os resultados alcançados.

O gestor democrático, ao inspirar e motivar os profissionais da escola, fortalece os vínculos interpessoais e promove uma cultura de cooperação. Essa capacidade de liderança, segundo Lück (2012), é essencial para que os sujeitos se sintam valorizados e engajados, o que repercute diretamente na qualidade da educação oferecida. Ao mobilizar e orientar o trabalho coletivo, o gestor contribui para que as interações interpessoais sejam permeadas por confiança e corresponsabilidade, elementos indispensáveis para a consolidação de um clima organizacional positivo.

Dessa forma, observa-se que a gestão democrática não pode ser dissociada das interações interpessoais, pois é por meio delas que se materializam os princípios de participação e diálogo. A escola democrática é aquela que reconhece a importância das relações humanas e que busca constantemente fortalecer os vínculos entre seus membros.

Isso significa que o gestor escolar deve estar atento não apenas às questões administrativas, mas também às dimensões subjetivas e relacionais que compõem o cotidiano

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

**Ano VII, v.1 2026 | submissão: 30/10/2026 | aceito: 06/11/2026 | publicação: 11/11/2026**

da instituição. Ao promover um ambiente de respeito e cooperação, o gestor contribui para que os sujeitos se sintam parte integrante da escola e engajados na construção de uma educação de qualidade.

Assim, a democratização da gestão implica transformar as relações de poder e autoridade, valorizando a participação das camadas populares e promovendo a corresponsabilidade entre os diferentes segmentos da comunidade escolar. O gestor democrático, ao mobilizar recursos e inspirar sua equipe, fortalece os vínculos interpessoais e contribui para a construção de um clima organizacional positivo. Assim, a escola se torna um espaço de transformação social, capaz de articular saberes, valores e práticas que fortalecem a cidadania e a democracia.

Perfeito, João! Aqui está o terceiro subcapítulo, desenvolvido em texto corrido, com densidade suficiente para se expandir em cerca de quatro páginas no Word (fonte 12, espaçamento 1,5). Incluí a citação direta que você trouxe, destacada no corpo do texto, sem alterações:

2.3 A influência da gestão democrática para a melhoria do clima organizacional

A gestão democrática, ao se consolidar como prática pedagógica e administrativa, exerce papel decisivo na construção de um clima organizacional positivo dentro das escolas públicas. Esse modelo de gestão não se limita a aspectos burocráticos ou formais, mas se fundamenta na valorização das relações humanas, na participação coletiva e na corresponsabilidade de todos os segmentos da comunidade escolar.

Como dito anteriormente, o clima organizacional, entendido como o conjunto de percepções, sentimentos e atitudes que permeiam o ambiente escolar, é diretamente influenciado pela forma como a gestão se estrutura e pelas oportunidades de diálogo e cooperação que oferece. Nesse sentido, a gestão democrática se apresenta como um caminho para transformar a cultura institucional, tornando-a mais inclusiva, participativa e voltada para a qualidade da educação.

A melhoria do clima organizacional depende, em grande medida, da capacidade da gestão em mobilizar os sujeitos e criar condições para que se sintam parte integrante da instituição. Quando professores, estudantes, funcionários e famílias percebem que suas vozes são ouvidas e que suas opiniões são respeitadas, desenvolvem maior engajamento e motivação para contribuir com os processos educativos.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

**Ano VII, v.1 2026 | submissão: 30/10/2026 | aceito: 06/11/2026 | publicação: 11/11/2026**

Essa participação fortalece os vínculos interpessoais e gera um ambiente mais acolhedor, no qual os sujeitos se reconhecem como corresponsáveis pelo sucesso da escola. A gestão democrática, ao estimular esse sentimento de pertencimento, promove não apenas a melhoria do clima organizacional, mas também a qualidade das práticas pedagógicas e dos resultados educacionais.

Nesse contexto, a liderança exercida pelo gestor escolar assume papel central. O gestor democrático não é apenas um administrador de recursos, mas um mediador de relações e um articulador de processos coletivos. Sua atuação deve ser pautada pela capacidade de inspirar e motivar a equipe, criando um ambiente de confiança e cooperação.

> Uma das habilidades básicas de liderança de um gestor escolar é a capacidade de motivar e inspirar a equipe escolar. O gestor deve ser capaz de criar um ambiente de trabalho positivo no qual professores e funcionários se sintam valorizados e motivados para realizar seu trabalho de forma eficaz. Além disso, o gestor deve ser capaz de inspirar a equipe escolar a trabalhar em prol dos objetivos da instituição, promover uma cultura de excelência e buscar a melhoria contínua (Luna, 2023, p. 80).

Essa afirmação evidencia que a melhoria do clima organizacional está diretamente relacionada à postura do gestor, que deve ser capaz de mobilizar não apenas recursos materiais, mas sobretudo o potencial humano da equipe escolar. Ao valorizar e reconhecer o trabalho dos profissionais, o gestor fortalece os vínculos interpessoais e cria condições para que o ambiente escolar seja permeado por entusiasmo, confiança e corresponsabilidade.

A gestão democrática, nesse sentido, não pode ser compreendida apenas como um princípio normativo ou legal, mas como uma prática cotidiana que se materializa nas relações interpessoais e nas decisões coletivas. O clima organizacional positivo é resultado de uma cultura institucional que valoriza o diálogo, a cooperação e a participação. Isso significa que a melhoria do ambiente escolar depende da capacidade da gestão em promover espaços de escuta e de construção coletiva, nos quais os diferentes segmentos da comunidade escolar possam se expressar e contribuir para o desenvolvimento da instituição.

Além disso, Poti (2014) afirma que a gestão democrática contribui para a redução de conflitos e para o fortalecimento da cultura de respeito e solidariedade dentro da escola. Quando os sujeitos percebem que suas opiniões são consideradas e que suas necessidades são atendidas, desenvolvem maior confiança na instituição e maior disposição para colaborar. Esse processo fortalece o clima organizacional e cria condições para que a escola se torne um espaço mais acolhedor e inclusivo, capaz de enfrentar os desafios contemporâneos da educação pública.

Logo, a influência da gestão democrática na melhoria do clima organizacional escolar é evidente e decisiva. Ao promover a participação coletiva, valorizar as relações interpessoais e

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

**Ano VII, v.1 2026 | submissão: 30/10/2026 | aceito: 06/11/2026 | publicação: 11/11/2026**

inspirar a equipe escolar, o gestor democrático contribui para a construção de um ambiente positivo, no qual os sujeitos se sentem engajados e corresponsáveis pelo sucesso da instituição. O clima organizacional, nesse sentido, não é apenas um reflexo da gestão, mas um indicador da qualidade da educação oferecida. A escola democrática, ao fortalecer o diálogo e a cooperação, torna-se um espaço de transformação social, capaz de promover práticas educativas mais humanas, participativas e inclusivas.

## 3. Considerações finais

A análise desenvolvida ao longo deste trabalho permitiu compreender a relevância da gestão democrática como eixo estruturante para a construção de um clima organizacional positivo nas escolas públicas. A partir da revisão de literatura, observou-se que a democratização da gestão escolar não se restringe a um princípio normativo ou legal, mas se materializa nas práticas cotidianas, nas relações interpessoais e na cultura institucional que se estabelece dentro da escola. Nesse sentido, a gestão democrática se revela como um processo contínuo e dinâmico, capaz de transformar a escola em um espaço de participação, diálogo e corresponsabilidade.

Os três objetivos específicos que orientaram este estudo, que foram a análise do conceito de clima organizacional escolar, a reflexão sobre a gestão democrática e as interações interpessoais, e a discussão sobre a influência da gestão democrática na melhoria do clima organizacional, mostraram-se complementares e interdependentes.

O clima organizacional, entendido como o conjunto de percepções e atitudes que permeiam o ambiente escolar, é diretamente influenciado pela forma como a gestão se estrutura e pelas oportunidades de participação que oferece. As interações interpessoais, por sua vez, constituem a base da vida escolar e refletem a qualidade das práticas de liderança e de gestão. Finalmente, a melhoria do clima organizacional depende da capacidade da gestão democrática em mobilizar os sujeitos, inspirar a equipe e promover uma cultura de cooperação e respeito.

A literatura consultada evidenciou que a gestão democrática é capaz de fortalecer o senso de pertencimento e engajamento dos diferentes segmentos da comunidade escolar. Quando professores, estudantes, funcionários e famílias percebem que suas vozes são ouvidas e que suas opiniões são respeitadas, desenvolvem maior motivação para colaborar com os processos educativos. Esse engajamento repercute diretamente na qualidade da educação, criando condições para práticas pedagógicas mais inovadoras e inclusivas. Além disso, a gestão

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

**Ano VII, v.1 2026 | submissão: 30/10/2026 | aceito: 06/11/2026 | publicação: 11/11/2026**

democrática contribui para a redução de conflitos e para o fortalecimento da cultura institucional, tornando a escola um espaço mais acolhedor e favorável ao aprendizado.

Outro aspecto relevante identificado foi o papel central do gestor escolar como mediador das relações e articulador dos processos coletivos. A liderança democrática, pautada pela capacidade de inspirar e motivar a equipe, é essencial para a construção de um clima organizacional positivo.

O gestor, ao valorizar o trabalho dos profissionais e ao promover espaços de diálogo e cooperação, fortalece os vínculos interpessoais e cria condições para que a escola se torne um espaço de transformação social. Nesse sentido, a gestão democrática não pode ser compreendida apenas como uma técnica administrativa, mas como uma prática pedagógica e política que busca promover a cidadania e a democracia.

As considerações finais deste estudo apontam, portanto, para a necessidade de se investir na formação de gestores escolares capazes de exercer uma liderança democrática e participativa. É fundamental que os gestores desenvolvam competências não apenas técnicas, mas também emocionais e relacionais, que lhes permitam lidar com situações adversas e promover um ambiente escolar mais humano e inclusivo. Além disso, é necessário que as políticas públicas de educação valorizem e incentivem práticas de gestão democrática, reconhecendo sua importância para a qualidade da educação e para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

## Referências

BRITO, Márcia S. T. et al. Práticas e percepções docentes e suas relações com o prestígio e clima escolar das escolas públicas do município do Rio de Janeiro. **Revista Brasileira de Educação**, v. 15, n. 45, p. 500-515, 2010.

FERREIRA, N. S. C. (org.). **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 2006.

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

LÜCK, H. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis: Vozes, 2012.

LUNA, L. de O. O papel da liderança na gestão escolar. **RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber**, v. 3, n. 1, 2023.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

**Ano VII, v.1 2026 | submissão: 30/10/2026 | aceito: 06/11/2026 | publicação: 11/11/2026**

MARQUES, Juliana Braun; ZAMBELLI, Amanda. Direção escolar na escola pública: estilos de liderança e clima organizacional. **Perspectivas em Diálogo: Revista de Educação e Sociedade**, v. 13, n. 35, 2026.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2001.

POTI, Daniela Pinheiro Alves. **O papel do gestor escolar e a sua articulação com as práticas pedagógicas**. 2014. Monografia (Especialização em Gestão Escolar) – Curso de Especialização em Gestão Escolar, Brasília (DF), 2014.

SILVA, Maria Aliciane Marins Pereira da et al. A influência da gestão democrática na construção de ambientes escolares colaborativos: uma revisão sistemática de literatura. **Revista DCS**, v. 23, n. 88, 2026.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.