



## GESTÃO DEMOCRÁTICA E A DIMINUIÇÃO DA VIOLÊNCIA ESCOLAR: UM ESTUDO BIBLIOGRÁFICO

DEMOCRATIC MANAGEMENT AND THE REDUCTION OF SCHOOL VIOLENCE: A BIBLIOGRAPHIC STUDY

Thainá Helena Mascaro <sup>1</sup>  
Jéssica Veloso Morito <sup>2</sup>

**RESUMO:** Este artigo tem como objetivo analisar de que modo a gestão democrática pode ajudar na diminuição da violência escolar, com foco em obter um ambiente de respeito, diálogo e convivência ética. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, com caráter bibliográfico, fundamentada em autores que discutem a relação entre democracia, poder e práticas institucionais no espaço escolar, como: Paro (2016), Libâneo (2012), Freire (1996), Abramovay (2002), Charlot (2002) e Crispino (2008) que tratam acerca das relações de conflito na atuação de diretores escolares. O estudo parte da premissa de que a violência na escola é um fenômeno multifacetado, produzido nas interações cotidianas e nas estruturas simbólicas da instituição, o que requer uma gestão comprometida com a escuta, a participação e a corresponsabilidade. A análise das produções acadêmicas recentes evidencia que práticas de gestão horizontalizadas, baseadas na participação coletiva e na mediação de conflitos, favorecem a cultura de paz e fortalecem o sentido público da escola. Conclui-se que a efetividade da gestão democrática depende de políticas formativas e institucionais capazes de sustentar processos permanentes de reflexão e diálogo, reafirmando a escola como espaço de construção cidadã e de promoção dos direitos humanos.

**Palavras-chave:** Gestão Democrática; Violência Escolar; Políticas Educacionais.

**ABSTRACT:** This article aims to analyze how democratic school management can contribute to the prevention and reduction of school violence, promoting an environment of respect, dialogue, and ethical coexistence. The research, qualitative in nature and bibliographical in character, is grounded in authors who discuss the relationship between democracy, power, and institutional practices within the school context, such as Paro (2016), Libâneo (2012), Freire (1996), Abramovay (2002), Charlot (2002), and Crispino (2008), addressing conflict relations in the work of school principals. The study is based on the premise that school violence is a multifaceted phenomenon, produced through everyday interactions and the symbolic structures of institutions, which requires management committed to listening, participation, and shared responsibility. The analysis of recent academic works shows that horizontal management practices, grounded in collective participation and conflict mediation, promote a culture of peace and strengthen the school's public mission. It is concluded that the effectiveness of democratic management depends on formative and institutional policies capable of sustaining permanent processes of reflection and dialogue, reaffirming the school as a space for civic construction and the promotion of human rights.

**Keywords:** Democratic Management; School Violence; Educational Policies.

<sup>1</sup> Thainá Helena Mascaro, graduada em Licenciatura em Pedagogia pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), thainamascaro@estudante.ufscar.br

<sup>2</sup> Jéssica Veloso Morito, Doutoranda em Educação pelo PPGE/UFSCar – Universidade Federal de São Carlos, jessicaveloso@estudante.ufscar.br



## INTRODUÇÃO

A discussão sobre a gestão democrática na escola, em específico no contexto brasileiro, adquire relevância crescente diante dos desafios impostos pelas diversas manifestações de violência que atravessam o cotidiano educacional. Mais do que um problema de indisciplina ou de conflito interpessoal, a violência escolar expressa dimensões simbólicas, estruturais e institucionais que refletem desigualdades sociais, fragilidades das políticas públicas e limites da própria organização escolar (Abramovay, 2002; Charlot, 2002; Chrispino; Dusi, 2008). Diante desse cenário, a gestão democrática emerge não apenas como um princípio legal, mas como uma exigência ética e política, capaz de sustentar práticas de convivência, mediação de conflitos e participação coletiva na tomada de decisões.

O conceito de gestão democrática, inscrito na Constituição Federal de 1988 e reafirmado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996), implica compreender a escola como um espaço público de diálogo, corresponsabilidade e construção coletiva. Esse paradigma rompe com modelos autoritários e hierárquicos de administração, deslocando o foco do controle para a cooperação e para o fortalecimento das relações humanas no interior das instituições educacionais (Libâneo, 2012; Paro, 2016). Assim, ao pensar a gestão escolar a partir de uma perspectiva democrática, assume-se a necessidade de criar condições efetivas para a escuta das vozes que compõem a comunidade educativa — professores, estudantes, famílias e funcionários — reconhecendo-as como sujeitos políticos e produtores de saberes.

Nesse sentido, a presente pesquisa delimita-se ao estudo das relações entre as práticas de gestão democrática e a prevenção da violência escolar, compreendendo esta última como um fenômeno multifacetado, produzido nas interações cotidianas e nas estruturas simbólicas que configuram o ambiente educativo. Tal delimitação permite observar a gestão não apenas como um espaço de decisões administrativas, mas como um campo relacional, onde se constroem significados, se negociam conflitos e se afirmam valores éticos e políticos.

A relevância do tema reside na urgência de repensar o papel da escola diante das novas expressões de violência que atravessam o contexto social contemporâneo. Os episódios de agressão física, verbal e simbólica que permeiam as instituições escolares revelam a necessidade de práticas gestoras mais sensíveis às dinâmicas da convivência e à complexidade das relações humanas. Nesse sentido, compreender as formas de violência que emergem do cotidiano escolar requer observar as dinâmicas institucionais e relacionais que atravessam a gestão. Essa perspectiva reforça a importância de uma gestão democrática comprometida com a escuta, o diálogo e a construção coletiva de soluções (Morito, 2023).

O interesse pela temática também se justifica pela centralidade que a convivência escolar assume nos debates sobre qualidade da educação e políticas públicas. A construção de ambientes educativos mais seguros, inclusivos e respeitosos depende, em grande medida, da capacidade das equipes gestoras de implementar práticas participativas e dialógicas que promovam a cultura de paz e o respeito às diferenças (Freire, 1996; Unesco, 1999; Zucco; Trindade, 2024).



Ao situar o estudo nesse campo de intersecções entre gestão, convivência e violências, o artigo busca contribuir para o aprofundamento teórico e metodológico das discussões sobre o papel da gestão escolar na promoção dos direitos humanos e da cidadania. Parte-se, assim, da hipótese de que uma gestão democrática, orientada por princípios de participação e mediação, constitui um eixo estruturante para a consolidação de práticas educativas emancipadoras e para a superação das violências que permeiam a vida escolar.

## **GESTÃO DEMOCRÁTICA: FUNDAMENTOS BÁSICOS, POLÍTICAS E PRÁTICAS PARTICIPATIVAS**

A noção de gestão democrática da educação constitui um dos pilares da organização do ensino público brasileiro e encontra suas raízes nos movimentos de redemocratização do país, sobretudo a partir da década de 1980, quando emergem novas demandas sociais por participação e transparência na administração das instituições públicas. No campo educacional, tais reivindicações se expressaram no questionamento dos modelos centralizadores de gestão e na defesa da escola como espaço de construção coletiva do conhecimento e de exercício da cidadania (Paro, 2016; Libâneo, 2012). Assim, a gestão democrática se afirma não apenas como princípio normativo, mas como uma concepção ética e política de escola, comprometida com a formação integral e emancipadora dos sujeitos.

### **Fundamentos conceituais e históricos**

A compreensão da gestão democrática implica reconhecer a escola como uma organização social orientada por valores públicos e pela responsabilidade compartilhada entre todos os seus membros. Freire (1996) já indicava que não há educação libertadora sem diálogo, e que o ato educativo deve ser entendido como prática política, marcada pela reciprocidade e pela construção coletiva do saber. Nessa perspectiva, o gestor escolar deixa de ser mero executor de políticas para se tornar mediador de processos humanos e institucionais, capaz de promover a escuta ativa, a participação e o enfrentamento ético das contradições que permeiam o cotidiano.

Paro (2016) reforça que a gestão democrática não pode ser reduzida a um conjunto de técnicas administrativas, mas deve ser concebida como prática social voltada à democratização das relações de poder dentro da escola. Para o autor, a participação efetiva exige a criação de condições objetivas e simbólicas que permitam aos sujeitos exercer sua autonomia, expressar suas vozes e interferir nas decisões coletivas. Assim, a democracia escolar não se realiza apenas por meio de mecanismos formais, mas pela incorporação de uma cultura institucional pautada na confiança, na corresponsabilidade e na solidariedade.

Libâneo (2012) amplia essa compreensão ao destacar que a gestão democrática pressupõe a articulação entre as dimensões pedagógica, administrativa e comunitária, de modo que o processo educativo se torne expressão concreta do projeto político-pedagógico (PPP) da escola. Nessa articulação, a gestão assume papel integrador, promovendo o diálogo entre os diversos atores e garantindo que as decisões pedagógicas



estejam coerentes com os princípios de inclusão, equidade e justiça social.

### **Marco legal e político da gestão democrática**

Do ponto de vista normativo, a gestão democrática está prevista na Constituição Federal de 1988 (art. 206, inciso VI), que estabelece como princípio do ensino público a “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996) detalha esse preceito em seu artigo 14, determinando que os sistemas de ensino definam normas de gestão democrática com base na participação dos profissionais da educação, dos estudantes e da comunidade escolar.

O Plano Nacional de Educação (Lei nº 13.005/2014) reafirma esse compromisso ao estabelecer, na Meta 19, o objetivo de assegurar condições para a efetivação da gestão democrática da educação, associando-a à valorização dos profissionais e ao fortalecimento dos conselhos escolares e colegiados. Esses marcos legais traduzem a concepção de gestão democrática como princípio estruturante da política educacional, orientado à descentralização das decisões, à transparência administrativa e à participação social.

Contudo, conforme observa Souza (2006), a existência de marcos normativos não garante, por si só, a democratização das práticas. A efetividade da gestão democrática depende da constituição de uma cultura participativa capaz de transcender o plano formal e de se expressar nas relações cotidianas de poder e de convivência. Nesse sentido, há uma distância recorrente entre o discurso legal e a materialidade das práticas escolares, marcada por resistências históricas, falta de formação gestora e fragilidade dos processos de participação institucionalizados.

### **Práticas e desafios da gestão participativa**

A operacionalização da gestão democrática se concretiza em práticas de planejamento, tomada de decisão e acompanhamento coletivo das ações escolares. O Projeto Político-Pedagógico (PPP) constitui o instrumento central desse processo, pois expressa a identidade da escola e orienta a construção de objetivos, metas e estratégias comuns (Veiga, 2003). O PPP, quando elaborado de forma participativa, estimula o protagonismo docente e discente, fortalece o vínculo entre escola e comunidade e favorece a resolução dialogada de conflitos.

Entretanto, a efetivação de tais práticas enfrenta desafios significativos. Muitas escolas ainda reproduzem lógicas verticalizadas de comando, em que o gestor é visto como figura de controle e não como mediador de processos coletivos. Além disso, fatores externos – como a sobrecarga burocrática, a pressão por resultados imediatos e as políticas de accountability – podem esvaziar o sentido democrático das ações administrativas (Dourado, 2018). A superação desses entraves requer a construção de uma cultura institucional sustentada em princípios de confiança, corresponsabilidade e solidariedade, em consonância com as concepções de Freire (1996) e Morito (2023), para quem a escuta e o diálogo são condições estruturantes da convivência ética.

A gestão participativa, nesse contexto, deve ser entendida como prática política



de enfrentamento das desigualdades e das formas simbólicas de violência que atravessam a escola. Ao promover espaços de fala e escuta, conselhos deliberativos e assembleias escolares, a gestão democrática amplia o sentimento de pertencimento e legitima o direito de todos à participação nas decisões. Como destaca Morito (2023), a efetividade da gestão está vinculada à capacidade de reconhecer os sujeitos como agentes de saber e de transformar o conflito em oportunidade formativa e ética.

Em síntese, a gestão democrática constitui o eixo articulador entre o projeto pedagógico da escola e a formação cidadã de seus sujeitos. Sua concretização demanda o fortalecimento de políticas públicas que garantam autonomia, formação continuada e mecanismos institucionais de participação. Somente a partir de práticas gestoras fundadas na ética dialógica, na cooperação e na justiça social é possível consolidar uma escola comprometida com a transformação das realidades e com a promoção de uma cultura de paz.

## **VIOLÊNCIA ESCOLAR: PERSPECTIVAS TEÓRICAS E DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS**

A violência escolar constitui um fenômeno complexo, multifacetado e historicamente produzido, que ultrapassa os limites das ações individuais e se inscreve nas dimensões estruturais, simbólicas e institucionais da vida escolar. Sua compreensão requer uma abordagem interdisciplinar, capaz de articular as esferas psicológica, social, política e pedagógica do processo educativo. Diversos estudos realizados nas últimas décadas apontam que a violência na escola não é apenas reflexo da sociedade, mas também resultado de relações desiguais de poder e da ausência de mediações democráticas nos espaços educativos (Abramovay, 2002; Charlot, 2002; Chrispino; Dusi, 2008).

### **Compreensão teórica da violência escolar**

De acordo com Abramovay (2002), a violência escolar deve ser entendida como um conjunto de práticas e interações que comprometem a convivência, o respeito e a dignidade dos sujeitos envolvidos no processo educativo. Ela pode se manifestar em múltiplas formas — física, verbal, psicológica, simbólica e institucional —, afetando não apenas o clima escolar, mas também o processo de ensino-aprendizagem e a saúde emocional de professores e estudantes.

Charlot (2002) amplia essa compreensão ao afirmar que a violência na escola não se restringe a episódios de agressão física, mas envolve também mecanismos sutis de exclusão e desvalorização que atravessam as relações cotidianas. Para o autor, a violência emerge quando o aluno não encontra sentido no saber, quando o espaço escolar deixa de ser um lugar de pertencimento e quando as relações pedagógicas são marcadas pela imposição e pela ausência de diálogo. Assim, compreender a violência implica reconhecer a escola como espaço de disputas simbólicas e de construção de significados, onde se confrontam valores, expectativas e formas de reconhecimento social.

Chrispino e Dusi (2008) introduzem a noção de políticas públicas de prevenção,



argumentando que o enfrentamento da violência escolar exige estratégias institucionais permanentes e coletivas, baseadas na cultura de paz e na corresponsabilidade. Para esses autores, a violência não se combate com punições isoladas, mas com políticas educativas que promovam a escuta, a mediação e a cooperação entre os sujeitos escolares. Essa perspectiva aproxima-se do conceito de Paulo Freire de diálogo como condição para a humanização das relações e para a superação das práticas opressoras (Freire, 1996).

### **Dimensões simbólicas e institucionais da violência**

Ao lado das formas explícitas de violência, há também aquelas que se manifestam de modo simbólico e estrutural, operando nas práticas institucionais e nas relações hierárquicas da escola. Bourdieu (1989) define a violência simbólica como o exercício de poder que se impõe de maneira dissimulada, naturalizando desigualdades e legitimando estruturas de dominação. No contexto escolar, essa forma de violência aparece nas expectativas estereotipadas sobre alunos, nas práticas de exclusão curricular, na avaliação punitiva e na desvalorização da diversidade cultural.

Morito (2023) contribui para esse debate ao evidenciar que as violências escolares não se restringem a comportamentos agressivos, mas também se expressam nas relações de autoridade e nas tensões cotidianas vividas pela gestão e pelo corpo docente. Ao investigar as situações de conflito e as relações com o saber de diretores escolares, a autora demonstra que a violência se configura tanto nas interações interpessoais quanto nas estruturas de poder que organizam o espaço institucional. Nessa perspectiva, a gestão democrática se apresenta como um caminho possível para o enfrentamento dessas formas de violência, pois propõe a escuta ativa, o diálogo e a construção coletiva de soluções.

Estudos mais recentes, como os de Zucco e Trindade (2024), reforçam a necessidade de compreender a violência como questão pedagógica e relacional, inserida nas condições concretas de trabalho docente e na precarização das políticas educacionais. As autoras destacam que a escola se tornou espaço de expressão das desigualdades sociais e emocionais, e que a ausência de uma cultura de diálogo contribui para a intensificação dos conflitos. Assim, o enfrentamento da violência escolar demanda políticas públicas integradas e práticas pedagógicas que promovam empatia, respeito e corresponsabilidade.

### **Desafios contemporâneos e implicações pedagógicas**

Entre os principais desafios contemporâneos para o enfrentamento da violência escolar, destacam-se a ampliação das tensões sociais, o enfraquecimento dos laços comunitários e o aumento da intolerância e do discurso de ódio nas redes sociais e nos espaços públicos. Esses fenômenos atravessam a escola, exigindo das equipes gestoras e docentes novas formas de atuação e mediação. A escola, enquanto instituição social, reflete as contradições da sociedade, mas também tem o potencial de constituir-se como espaço de resistência e reconstrução simbólica.

O relatório *Conversando sobre violência e convivência nas escolas* (Abramovay et al., 2012) aponta que as escolas que desenvolvem práticas de diálogo, participação e cooperação apresentam índices significativamente menores de conflitos. Tais



experiências demonstram que a construção de um ambiente seguro e acolhedor depende da capacidade de a escola reconhecer a diversidade, acolher as diferenças e promover o respeito mútuo.

A violência, nesse sentido, deve ser enfrentada por meio de políticas de formação continuada e por uma gestão democrática que envolva toda a comunidade escolar na definição de estratégias de convivência. O gestor escolar, nesse contexto, desempenha papel mediador e formativo, articulando ações que promovam o diálogo e a corresponsabilidade. Conforme Morito (2023), compreender as formas de violência que emergem do cotidiano escolar requer observar as dinâmicas institucionais e relacionais que atravessam a gestão, reafirmando a necessidade de práticas baseadas na escuta e no diálogo.

Por fim, torna-se fundamental reconhecer que a violência escolar é também expressão das desigualdades sociais, de gênero, étnico-raciais e territoriais que estruturam a sociedade brasileira. Enfrentar tais violências implica ampliar o compromisso da escola com os direitos humanos e com a formação de sujeitos críticos, autônomos e solidários. A gestão democrática, nesse sentido, se constitui como horizonte ético e político de resistência às práticas autoritárias e excludentes, reafirmando a escola como território de convivência, de construção do comum e de exercício pleno da cidadania.

## **A RELAÇÃO ENTRE GESTÃO DEMOCRÁTICA E VIOLÊNCIA ESCOLAR**

A interface entre gestão democrática e violência escolar revela a profunda interdependência entre os modos de organização institucional e as formas de convivência que se estabelecem no espaço educativo. Em uma escola orientada por princípios democráticos, as relações de poder tendem a ser mediadas pelo diálogo e pela corresponsabilidade, o que favorece a construção de ambientes seguros e inclusivos. Em contrapartida, nas instituições marcadas por práticas autoritárias e centralizadoras, os conflitos são frequentemente tratados de forma punitiva, o que contribui para o agravamento das tensões e a reprodução de violências simbólicas e institucionais (Abramovay, 2016; Charlot, 2002).

### **A gestão democrática como mediação ética e institucional**

A gestão democrática assume papel central como instância mediadora das relações escolares, articulando as dimensões pedagógica, administrativa e comunitária. Sua função transcende a mera execução de políticas ou o cumprimento de metas burocráticas, configurando-se como prática política e ética que busca promover a equidade e o diálogo entre os diferentes sujeitos da comunidade escolar (Libâneo, 2012; Paro, 2016).

Freire (1996) defende que o diálogo é condição ontológica da educação e que o ato de educar implica um compromisso radical com a humanização. Ao transpor essa compreensão para o campo da gestão escolar, compreende-se que administrar democraticamente significa criar espaços de escuta e participação capazes de transformar conflitos em oportunidades formativas. A gestão, portanto, não é neutra: ela reflete concepções de mundo e de sujeito, podendo tanto perpetuar relações de opressão quanto



instaurar processos de emancipação e pertencimento.

Morito (2023) evidencia essa dimensão ao demonstrar que as formas de violência presentes nas escolas decorrem, muitas vezes, de práticas institucionais que negam a voz dos sujeitos e reproduzem assimetrias de poder. A autora aponta que compreender as violências requer observar as dinâmicas relacionais e simbólicas que estruturam o cotidiano da gestão, reconhecendo o conflito como fenômeno constitutivo da vida escolar – e não como disfunção a ser eliminada. Nessa perspectiva, o enfrentamento da violência passa pela construção de uma gestão comprometida com a escuta, o diálogo e a negociação constante de sentidos e valores.

### **Cultura de paz e práticas participativas como instrumentos de prevenção**

O enfrentamento da violência no espaço escolar depende, em grande medida, da consolidação de uma cultura de paz, conceito promovido pela Unesco (1999) e associado à criação de condições sociais e institucionais que favoreçam o respeito, a empatia e a cooperação. Essa cultura não se estabelece de forma espontânea, mas é resultado de práticas intencionais de mediação, solidariedade e reconhecimento mútuo.

Nesse sentido, a gestão democrática atua como eixo estruturante para a implementação de estratégias de convivência pautadas na corresponsabilidade coletiva. A criação de conselhos escolares, grêmios estudantis, assembleias e espaços deliberativos são exemplos de práticas que materializam os princípios democráticos e fortalecem a cultura de paz no cotidiano da escola (Chispino; Dusi, 2008).

Abramovay (2016) e Zucco e Trindade (2024) demonstram que escolas que investem em práticas participativas e restaurativas, como rodas de conversa e projetos de mediação de conflitos, apresentam maior capacidade de prevenir situações de violência. Essas práticas promovem não apenas o sentimento de pertencimento, mas também o reconhecimento da alteridade e o desenvolvimento de competências socioemocionais. A gestão democrática, ao incorporar essas ações, transforma a escola em espaço de aprendizagem ética e convivência solidária.

Morito (2023) acrescenta que o diálogo e a escuta são elementos estruturantes de uma convivência ética, capazes de ressignificar as relações entre gestores, docentes e estudantes. Segundo a autora, compreender as formas de violência que emergem do cotidiano escolar requer observar as dinâmicas institucionais e relacionais que atravessam a gestão. Essa perspectiva reforça que o exercício democrático não se limita ao campo decisório, mas se realiza nas interações cotidianas, na forma como se compartilham responsabilidades e se constroem significados comuns.

### **Desafios e tensões na implementação da gestão democrática**

Apesar de sua relevância, a consolidação da gestão democrática enfrenta inúmeros desafios, sobretudo no que diz respeito à formação dos gestores, às condições de trabalho e à cultura organizacional das escolas. Dourado (2018) observa que, embora a legislação brasileira assegure o princípio da gestão democrática, sua efetivação depende da articulação entre políticas públicas, formação continuada e compromisso político-



pedagógico.

Um dos maiores entraves refere-se à persistência de práticas autoritárias e hierarquizadas, que reduzem o papel do gestor à administração técnica e o distanciam de sua função mediadora. Essa limitação compromete a capacidade de a escola lidar com conflitos de maneira educativa e participativa, favorecendo respostas punitivas que reproduzem a lógica da exclusão. A superação dessas práticas requer, como destaca Morito (2023), o reconhecimento da complexidade das relações escolares e a valorização da escuta como instrumento de gestão e de cuidado institucional.

Outro desafio está na resistência à participação coletiva, ainda fortemente marcada por relações de poder assimétricas e por visões fragmentadas sobre o papel de cada ator escolar. Freire (1996) adverte que não há democracia sem exercício do diálogo e da responsabilidade compartilhada, e que o autoritarismo é sempre um obstáculo à aprendizagem e à humanização. A gestão democrática, portanto, deve ser compreendida como processo permanente de formação política e ética, que exige tempo, investimento e compromisso institucional.

Por fim, a articulação entre gestão e convivência escolar deve ser entendida como eixo integrador das políticas educacionais, capaz de transformar a cultura institucional e de construir um *ethos* escolar<sup>3</sup> voltado para os direitos humanos e a justiça social. A prevenção da violência, nesse sentido, não se reduz a estratégias de segurança, mas se realiza na promoção de um ambiente em que o diálogo, o respeito e a participação sejam valores constitutivos da vida escolar. Assim, a gestão democrática consolida-se como instrumento essencial na construção de uma escola que educa para a convivência, para a cidadania e para a paz.

## CAMINHOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa e bibliográfica, orientada pela intenção de compreender como as práticas de gestão democrática podem contribuir para a prevenção e redução da violência no ambiente escolar. De natureza exploratória e analítica, o estudo fundamenta-se na análise de produções científicas que abordam a relação entre gestão educacional, convivência e violência escolar, buscando identificar categorias e regularidades conceituais que sustentem uma leitura crítica do fenômeno. A pesquisa qualitativa, conforme Minayo (2012), é aquela que privilegia o significado dos fenômenos e as interações humanas, permitindo compreender os sentidos atribuídos pelos sujeitos às práticas sociais. No caso da presente investigação, o foco recai sobre as interpretações e abordagens teóricas construídas por diferentes autores a respeito da gestão democrática e suas implicações para o enfrentamento das violências escolares.

A pesquisa bibliográfica, segundo Gil (2008), caracteriza-se pelo uso de fontes secundárias – livros, artigos, dissertações, documentos institucionais e legislações —,

---

<sup>3</sup>O *ethos* escolar pode ser definido como o conjunto de valores, significados e práticas que orientam as relações e o modo de ser de uma escola. Ele expressa a identidade coletiva da instituição e reflete a qualidade das interações humanas que nela ocorrem. A gestão democrática, ao promover o diálogo e a participação, atua diretamente na formação desse *ethos*, convertendo a convivência em princípio educativo e o respeito em prática cotidiana (FORQUIN, 1993; DUBET, 2002; CHARLOT, 2002; MORITO, 2023).



possibilitando ao pesquisador revisar criticamente o conhecimento acumulado sobre determinado tema. Nesse sentido, a análise das produções científicas permite compreender como a literatura educacional vem articulando a temática da gestão com as políticas de convivência e de prevenção à violência. O levantamento bibliográfico foi realizado nas bases SciELO (Scientific Electronic Library Online) e Portal de Periódicos CAPES, priorizando produções publicadas entre 2013 e 2024. A escolha das fontes seguiu critérios de relevância temática, credibilidade científica, atualidade e afinidade conceitual com o objeto de estudo. Foram utilizados descritores combinados por meio de operadores booleanos (“AND”, “OR”), a fim de abranger diferentes perspectivas do campo educacional.

Os descritores principais empregados foram *gestão democrática*, *violência escolar*, *cultura de paz*, *mediação de conflitos* e *convivência escolar*. Após uma triagem inicial de trinta artigos, procedeu-se à leitura exploratória dos resumos, resultando na seleção de cinco estudos centrais por apresentarem maior densidade teórica e aderência aos objetivos da pesquisa. Além dos artigos, foram incorporadas dissertações, documentos da UNESCO (1999) e legislações nacionais (Constituição Federal de 1988, LDB nº 9.394/1996 e PNE nº 13.005/2014).

O Quadro 1 sintetiza o levantamento bibliográfico realizado na base SciELO, apresentando os principais autores, os descritores utilizados e as contribuições centrais de cada estudo analisado.

Quadro 1: Levantamento bibliográfico na base SciELO

Autores	Ano	Título / Fonte	Descritores principais	Principais contribuições
Chrispino, A.; Dusi, M. L. H. M.	2008	<i>Uma proposta de modelagem de política pública para a redução da violência escolar e promoção da cultura da paz.</i> Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação.	Gestão democrática; Cultura de paz	Propõe políticas públicas integradas e práticas restaurativas na escola.
Giordani, J. P.; Seffner, F.; Dell’Aglío, D. D.	2017	<i>Violência escolar: percepções de alunos e professores de uma escola pública.</i> Psicologia Escolar e Educacional.	Violência; Convivência escolar	Analisa percepções sobre violência e destaca o papel das relações interpessoais.
Silva, M. da; Silva, A. G. da	2018	<i>Professores e alunos: o engendramento da violência da escola.</i> Educação & Realidade.	Violência simbólica; Escola pública	Discute como a violência se reproduz nas práticas institucionais e pedagógicas.
Gomes, G. M. R. B.; Bittar, C. M. L.	2021	<i>Percepções de professores e alunos sobre a violência escolar: um estudo qualitativo.</i> Psicologia Escolar e Educacional.	Gestão; Clima escolar	Aponta o papel da gestão na mediação de conflitos e no fortalecimento da convivência.



Autores	Ano	Título / Fonte	Descritores principais	Principais contribuições
Zucco, L. P.; Trindade, M. T.	2024	<i>Violências: uma questão da escola? O que pensam os(as) professores(as) de uma escola pública.</i> Educação e Pesquisa.	Violência; Gestão escolar	Reinterpreta a violência como fenômeno pedagógico e relacional, ligado ao ethos institucional.

**Fonte:** Elaboração própria com base no levantamento realizado na SciELO (2024).

A análise dos materiais seguiu a técnica de análise de conteúdo, conforme Bardin (2016), estruturada em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Com a pré-análise, realizou-se a leitura flutuante dos textos e a organização do corpus documental; na exploração, procederam-se a codificação das unidades de registro e a identificação das recorrências conceituais; e, na etapa de tratamento e interpretação, foram estabelecidas as inferências teóricas e as categorias analíticas que sustentam a discussão dos resultados.

Quatro categorias centrais emergiram do processo de análise: (1) formas de violência escolar, abordando expressões físicas, simbólicas e institucionais; (2) impactos da violência na aprendizagem e nas relações escolares; (3) estratégias de mediação de conflitos e promoção da cultura de paz; e (4) gestão democrática como instrumento de prevenção e transformação do *ethos escolar*. Tais categorias constituíram o eixo interpretativo que orienta a leitura crítica dos textos, permitindo compreender como os autores associam práticas gestoras participativas à construção de uma escola mais dialógica, acolhedora e justa.

Por se tratar de uma pesquisa de natureza exclusivamente bibliográfica, não houve coleta de dados com seres humanos, dispensando apreciação por comitê de ética. Ainda assim, o estudo observa os princípios da integridade científica e da honestidade acadêmica, assegurando o uso ético das fontes e a correta referência às obras consultadas, conforme as normas da ABNT NBR 10520:2023 e NBR 6023:2023. A validade teórica da pesquisa baseia-se na triangulação entre autores clássicos e contemporâneos, articulando dimensões normativas, teóricas e empíricas. Essa articulação confere densidade e consistência à análise, permitindo compreender a gestão democrática não apenas como dispositivo institucional, mas como categoria ética e relacional para o enfrentamento das violências escolares.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos estudos selecionados evidencia que a violência escolar é um fenômeno multifacetado, estrutural e relacional, que ultrapassa os limites dos comportamentos individuais. Conforme Abramovay (2002, 2016), a violência manifesta-se como expressão das tensões sociais e institucionais que atravessam o cotidiano da escola, assumindo formas físicas, psicológicas, simbólicas e até mesmo estruturais. Os dados teóricos analisados sugerem que a violência não é apenas um desvio ou uma anomalia, mas um sintoma da fragilidade das relações de pertencimento, reconhecimento e justiça que deveriam sustentar o espaço escolar. A escola, como microcosmo social,



reproduz e, ao mesmo tempo, pode transformar as relações de poder, desigualdade e exclusão que marcam a sociedade.

Os estudos de Giordani, Seffner e Dell’Aglío (2017) e de Silva e Silva (2018) apontam que a percepção da violência escolar pelos diferentes atores — professores, gestores e estudantes — revela uma tendência a naturalizar determinadas formas de agressão, sobretudo as simbólicas e institucionais. Essa naturalização está diretamente ligada à ausência de espaços de diálogo e de escuta no interior da escola. Charlot (2002) reforça que a violência não se reduz ao ato físico, mas se estende à negação da palavra, ao silenciamento e à invisibilização do outro. Tais dimensões evidenciam que o enfrentamento da violência requer uma transformação profunda do modo como a escola se organiza, se comunica e distribui o poder de decisão.

Nessa perspectiva, a gestão democrática aparece como mediadora fundamental para romper a lógica da exclusão e instaurar novas práticas de convivência. Os resultados do levantamento indicam que as escolas que adotam formas participativas de gestão — com assembleias escolares, conselhos deliberativos e projetos coletivos — tendem a apresentar níveis mais baixos de conflito e maiores índices de pertencimento e cooperação (Chrispino; Dusi, 2008; Gomes; Bittar, 2021). O diálogo entre esses estudos revela que a presença de canais institucionais de participação fortalece o vínculo entre os sujeitos e amplia a corresponsabilidade pelo ambiente educativo. Em outras palavras, quando os estudantes, professores e famílias se percebem parte legítima do processo decisório, reduzem-se as práticas de resistência e as expressões de violência, e intensifica-se o compromisso coletivo com a cultura de paz.

As análises de Chrispino e Dusi (2008) destacam que a gestão democrática é capaz de atuar preventivamente sobre a violência por meio da criação de políticas internas de convivência e mediação. Tais políticas se fundamentam em princípios restaurativos e não punitivos, orientados pelo diálogo e pela reconstrução de vínculos. Essa concepção se aproxima das proposições freirianas (Freire, 1996), nas quais o diálogo é entendido como instrumento político e pedagógico para a humanização. O gestor, nessa perspectiva, não é mero administrador, mas um educador que conduz processos de escuta, reflexão e decisão compartilhada.

Os dados também indicam que a violência escolar impacta de forma direta o processo de aprendizagem e o desenvolvimento socioemocional dos estudantes. Zucco e Trindade (2024) evidenciam que as experiências de humilhação, exclusão ou desrespeito no ambiente escolar geram desmotivação, evitação e ruptura nos laços afetivos com a escola. A violência simbólica, por ser menos visível, tende a corroer lentamente a confiança e a autoestima dos sujeitos, comprometendo o processo formativo e a permanência escolar. Para Freire (1996), a aprendizagem só se efetiva em contextos de respeito e diálogo, o que reforça a necessidade de uma gestão comprometida com a humanização das relações. Assim, a gestão democrática, ao promover a cooperação e o reconhecimento, cria condições para que o aprender se torne também um ato de convivência ética e política.

Outro ponto emergente da análise diz respeito às estratégias de mediação de conflitos e promoção da cultura de paz. Os estudos apontam que práticas restaurativas, como rodas de conversa, assembleias escolares e projetos de mediação entre pares, fortalecem o sentimento de pertencimento e a capacidade empática da comunidade escolar. A Unesco (1999) propõe a cultura de paz como horizonte ético e pedagógico para as instituições educativas, centrada na valorização da diversidade, no diálogo e na solidariedade. A gestão democrática, nesse contexto, atua como catalisadora dessas ações, garantindo que a cultura de paz não se limite a uma diretriz moral, mas se concretize em políticas institucionais e práticas pedagógicas permanentes.



Morito (2023) reforça que compreender as formas de violência que emergem do cotidiano escolar requer observar as dinâmicas institucionais e relacionais que atravessam a gestão. A autora demonstra que a gestão democrática é, antes de tudo, um processo de escuta e negociação simbólica, no qual o conflito é reconhecido como elemento constitutivo da vida escolar. A violência, portanto, não é eliminada pela autoridade, mas ressignificada pela participação e pela corresponsabilidade. Essa leitura aproxima a gestão democrática da noção de *mediação institucional*, em que o gestor atua como articulador de sentidos, e não como detentor de poder coercitivo.

O conjunto dos estudos analisados também permite compreender que o enfrentamento da violência não depende apenas de intervenções pontuais, mas de uma transformação cultural mais ampla, expressa no *ethos* escolar. Esse conceito, conforme Forquin (1993) e Dubet (2002), refere-se ao conjunto de valores, práticas e significados que definem o modo de ser de uma instituição. O *ethos escolar* traduz a forma como a comunidade se relaciona, toma decisões, distribui responsabilidades e constrói sua identidade coletiva. Charlot (2002) e Abramovay (2016) demonstram que um *ethos* autoritário tende a reproduzir exclusões e silenciamentos, enquanto um *ethos* democrático favorece o reconhecimento, a autonomia e o diálogo.

A partir dessa leitura, observa-se que a gestão democrática é um dos principais vetores de transformação do *ethos escolar*. Ao instituir espaços permanentes de participação e reflexão, ela reconfigura as práticas institucionais e as formas de convivência, promovendo uma pedagogia da escuta e da corresponsabilidade. Nesse sentido, a cultura de paz não se reduz a um ideal abstrato, mas se manifesta concretamente na linguagem, nas decisões e nos gestos cotidianos da escola. A efetividade dessa transformação, contudo, depende de políticas formativas contínuas, que preparem gestores e professores para lidar com os conflitos como oportunidades pedagógicas, e não como ameaças à ordem.

Em síntese, os resultados da análise confirmam que a gestão democrática se consolida como uma das estratégias mais potentes para a prevenção da violência escolar. Sua eficácia reside na capacidade de articular diálogo, participação e mediação, transformando a cultura institucional e promovendo uma escola que, mais do que ensinar conteúdos, educa para a convivência, para o respeito e para os direitos humanos. Essa perspectiva recoloca a escola como espaço público de formação cidadã, reafirmando que a democracia, no campo educacional, não é apenas um princípio administrativo, mas uma prática cotidiana de construção ética e social.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou compreender de que modo a gestão democrática pode contribuir para a prevenção e a redução da violência escolar, articulando fundamentos teóricos, análises bibliográficas e reflexões críticas sobre o papel da escola enquanto espaço de convivência e formação cidadã. A pesquisa revelou que a gestão democrática, quando concebida como prática participativa, ética e dialógica, constitui um dos pilares mais promissores para a consolidação de um ambiente escolar seguro, inclusivo e humanizado.

A análise das produções acadêmicas demonstrou que as formas de violência que atravessam o cotidiano escolar não se restringem às agressões físicas, mas incluem dimensões simbólicas, emocionais e institucionais. Essas expressões, muitas vezes naturalizadas nas práticas pedagógicas e administrativas, revelam que a violência é também produto das estruturas hierárquicas e das relações desiguais de poder que organizam a escola. Nesse contexto, a gestão democrática desponta como alternativa



concreta à reprodução da autoridade verticalizada, substituindo a lógica punitiva pela lógica do diálogo, da escuta e da corresponsabilidade.

A discussão desenvolvida evidencia que o enfrentamento das violências requer mais do que protocolos disciplinares: exige uma mudança cultural profunda, sustentada na construção de um *ethos escolar* comprometido com o respeito, a solidariedade e a justiça social. O *ethos democrático*, conforme delineado por Forquin (1993), Dubet (2002) e Morito (2023), constitui a expressão coletiva dos valores que orientam a vida institucional e traduz a forma como a escola se reconhece enquanto comunidade ética. A transformação desse *ethos* não é um ato pontual, mas um processo de formação permanente que envolve gestores, professores, estudantes e famílias em um projeto comum de convivência e emancipação.

Os resultados também permitem afirmar que a gestão democrática não apenas previne a violência, mas potencializa a aprendizagem e o desenvolvimento humano, ao favorecer um ambiente de confiança, autonomia e pertencimento. Ao abrir espaço para o diálogo e a participação, o gestor democrático atua como mediador das relações, transformando os conflitos em oportunidades pedagógicas. Essa concepção está em consonância com as ideias de Freire (1996), para quem educar é um ato político e ético, e com as proposições de Abramovay (2016), que defende a convivência como dimensão central da experiência educativa.

Entretanto, a pesquisa identificou que a efetivação da gestão democrática ainda enfrenta desafios significativos. Persistem nas escolas práticas autoritárias, fragmentação das políticas públicas e carência de formação continuada voltada à mediação de conflitos e à cultura de paz. Superar tais obstáculos demanda políticas institucionais que assegurem a formação crítica dos gestores e o fortalecimento dos espaços coletivos de decisão. Além disso, é necessário reconhecer a complexidade do fenômeno da violência escolar e compreender que sua prevenção requer ações integradas entre escola, comunidade e poder público.

A reflexão final que emerge deste estudo aponta para a urgência de consolidar a gestão democrática como um projeto pedagógico, político e usual e não apenas como dispositivo administrativo. Isso implica compreender que o exercício da democracia na escola é também uma forma de ensinar democracia — pela vivência cotidiana da escuta, da participação e da solidariedade. A escola, nesse sentido, torna-se o lugar onde o diálogo se converte em prática formativa e o respeito à diferença se transforma em princípio educativo.

Reafirma-se, portanto, que o papel da gestão democrática ultrapassa a dimensão técnica: trata-se de um compromisso ético com a formação de sujeitos críticos e com a defesa de uma educação orientada pelos direitos humanos. A cultura de paz, longe de ser uma utopia distante, é um horizonte possível quando a gestão escolar assume a corresponsabilidade pela convivência e pela humanização das relações. Assim, a escola democrática configura-se como espaço de transformação social e de resistência à banalização das violências, reafirmando sua função pública de educar para a cidadania, a empatia e o diálogo.

Por fim, a presente pesquisa contribui para o debate sobre a necessidade de repensar os modos de gestão e convivência no interior das instituições escolares, oferecendo subsídios teóricos para a formação de gestores e educadores comprometidos com práticas democráticas e inclusivas. Sugere-se que estudos futuros ampliem a análise empírica da relação entre gestão e violência, explorando realidades específicas de escolas públicas brasileiras e examinando como o discurso democrático se traduz em práticas cotidianas. Somente pela articulação entre teoria e prática será possível consolidar uma escola que, mais do que reagir à violência, forme sujeitos capazes de agir eticamente



diante dela.

## REFERÊNCIAS

- ABRAMOVAY, Miriam. *Escola e violência*. Brasília, DF: UNESCO, 2002. Disponível em: <http://www.unesdoc.unesco.org/images/0012/001287/128717por.pdf>. Acesso em: 10 out. 2024.
- ABRAMOVAY, Miriam (coord.); RUA, Maria das Graças; CASTRO, Mary Garcia; PINTO, Carla; CERQUEIRA, Daniel; VICTOR, Cecília. *Conversando sobre violência e convivência nas escolas*. Rio de Janeiro: FLACSO Brasil; OEI; MEC, 2012.
- ABRAMOVAY, Miriam (coord.) et al. *Diagnóstico participativo das violências nas escolas: falam os jovens*. Rio de Janeiro: FLACSO Brasil; OEI; MEC, 2016.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.
- 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.
- BRASIL. *Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014*. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 26 jun. 2014.
- CHARLOT, Bernard. *Violência na escola: como os sociólogos franceses abordam essa questão*. *Sociologias*, Porto Alegre, ano 4, n. 8, p. 432-443, jul./dez. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/soc/n8/n8a16>. Acesso em: 5 dez. 2024.
- CHRISPINO, Alvaro; DUSI, Maria Lúcia H. M. *Uma proposta de modelagem de política pública para a redução da violência escolar e promoção da cultura da paz. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 61, p. 597-624, 2008. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362008000400007>
- DOURADO, Luiz Fernandes. *Gestão democrática e qualidade social da educação: desafios contemporâneos*. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, v. 34, n. 3, p. 523-540, 2018.
- DUBET, François. *Le déclin de l'institution*. Paris: Seuil, 2002.
- FORQUIN, Jean-Claude. *Escola e cultura: as bases sociais e epistemológicas do conhecimento escolar*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1993.
- FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIORDANI, Juliana P.; SEFFNER, Fernando; DELL'AGLIO, Débora D. *Violência escolar: percepções de alunos e professores de uma escola pública*. *Psicologia Escolar e Educacional*, v. 21, n. 1, p. 103-111, 2017. <https://doi.org/10.1590/2175-3539201702111092>
- GOMES, Gabriela M. R. B.; BITTAR, Cláudia M. L. *Percepções de professores e alunos sobre a violência escolar: um estudo qualitativo*. *Psicologia Escolar e Educacional*, v.



25, e223900, 2021. <https://doi.org/10.1590/2175-35392021223900>

LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2012.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2012.

MORITO, Jéssica Veloso. *A relação com o saber de diretores: situações de conflitos e violências escolares*. 2023. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/20.500.14289/19596>.

PARO, Vitor Henrique. *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Cortez, 2016.

SILVA, Maria da; SILVA, Ana G. da. *Professores e alunos: o engendramento da violência da escola*. *Educação & Realidade*, v. 43, n. 2, p. 471–494, 2018. <https://doi.org/10.1590/2175-623664089>

UNESCO. *Declaração e Programa de Ação sobre uma Cultura de Paz*. Paris: UNESCO, 1999. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000115439>.

ZUCCO, Luciana P.; TRINDADE, Maria T. *Violências: uma questão da escola? O que pensam os(as) professores(as) de uma escola pública*. *Educação e Pesquisa*, v. 50, e275099, 2024. <https://doi.org/10.1590/S1678-4634202450275099>