



# Gestão Democrática Escolar na Era Digital: Participação e Colaboração em Tempos de Conectividade

## *Democratic School Management in the Digital Age: Participation and Collaboration in Times of Connectivity*

**Maria Lucilene Guimarães de Albuquerque**

Pós-Graduada no curso de Pós-Graduação Lato Sensu, Especialização em Psicopedagogia Institucional, na Universidade Estadual Vale do Acaraú – Ceará. Mestrado em Ciências da Educação na Florida Christian University – Orlando Florida United States.

**Resumo:** Este estudo analisa as implicações da cultura digital para a consolidação da gestão democrática nas escolas públicas brasileiras, considerando as transformações nos modos de comunicação, participação e deliberação em tempos de conectividade. A gestão democrática, prevista na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/1996), constitui um princípio essencial da educação pública e pressupõe a participação efetiva da comunidade escolar nos processos decisórios. Com o avanço das tecnologias e o surgimento de novas formas de interação social, esse princípio adquire novas dimensões, exigindo a revisão das práticas de gestão e a ampliação dos espaços de escuta e colaboração, fundamentado em autores como Paro, Libâneo, Lück, Lévy, Castells, Santaella, Jenkins, Moran e Boaventura de Sousa Santos, o estudo propõe uma reflexão crítica sobre como as tecnologias digitais podem fortalecer ou fragilizar os processos democráticos no contexto escolar. A análise demonstra que a digitalização da gestão educacional não é um processo neutro, pois envolve dimensões estruturais, pedagógicas e ético-políticas. Entre os principais desafios observados, destacam-se a exclusão digital, as desigualdades de acesso e a superficialidade das interações online, que podem comprometer a efetividade da participação democrática. Por outro lado, quando mediada por princípios de inclusão, formação crítica e intencionalidade pedagógica, a cultura digital pode favorecer práticas mais colaborativas, transparentes e participativas, promovendo o protagonismo dos sujeitos escolares. Conclui-se que a gestão democrática na era digital demanda um compromisso ético com a equidade e a cidadania, colocando a tecnologia a serviço da escuta, do diálogo e da construção coletiva de uma escola verdadeiramente democrática e inovadora.

**Palavras-chave:** gestão democrática; educação tecnológica; cultura digital; participação escolar; cidadania digital; inovação educacional.

**Abstract:** This study analyzes the implications of digital culture for the consolidation of democratic management in Brazilian public schools, considering the transformations in communication, participation, and decision-making processes in times of connectivity. Democratic management, established in the Federal Constitution of 1988 and the Law of Guidelines and Bases of National Education (LDB No. 9.394/1996), is a fundamental principle of public education and presupposes the effective participation of the school community in decision-making processes. With the advancement of digital technologies and the emergence of new forms of social interaction, this principle acquires new dimensions, requiring a revision of management practices and the expansion of spaces for listening and collaboration. Based on authors such as Paro, Libâneo, Lück, Lévy, Castells, Santaella, Jenkins, Moran, and

Boaventura de Sousa Santos, this study offers a critical reflection on how digital technologies can strengthen or weaken democratic processes within the school context. The analysis shows that the digitalization of educational management is not a neutral process, as it involves structural, pedagogical, and ethical-political dimensions. Among the main challenges observed are digital exclusion, unequal access, and the superficiality of online interactions, which can compromise the effectiveness of democratic participation. On the other hand, when mediated by principles of inclusion, critical education, and pedagogical intentionality, digital culture can foster more collaborative, transparent, and participatory practices, promoting the protagonism of all educational actors. It is concluded that democratic management in the digital era requires an ethical commitment to equity and citizenship, placing technology at the service of listening, dialogue, and the collective construction of a truly democratic and innovative school.

**Keywords:** democratic management; education and technology; digital culture; school participation; digital citizenship; educational innovation.

## INTRODUÇÃO

A gestão democrática é um princípio constitucional e um dos pilares da educação pública brasileira, previsto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/1996), que assegura a participação da comunidade escolar nos processos decisórios e na construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico (PPP). Essa participação, historicamente, se materializa por meios de conselhos escolares, assembleias, reuniões pedagógicas e demais espaços de deliberação que buscam envolver professores, estudantes, famílias e gestores na vida da escola.

A gestão democrática implica a participação efetiva dos membros da comunidade escolar nas decisões que dizem respeito ao trabalho educativo. Tal participação não é mero formalismo, mas condição essencial para que a escola cumpra sua função social de formação para a cidadania e para a emancipação humana (Paro, 2001, p. 68).

No entanto, com o avanço acelerado das tecnologias digitais e a transformação dos modos de comunicação na sociedade contemporânea. Intensificada pelo contexto pós-pandêmico, emergem novos desafios e oportunidades para a consolidação da gestão democrática em ambientes escolares cada vez mais conectados. A chamada era digital transformou profundamente as relações sociais, os fluxos de informação e as formas de engajamento cidadão.

Essa comunicação mediada por plataformas digitais, redes sociais e aplicativos tornou-se parte central das interações cotidianas, alterando também a dinâmica de participação política e institucional. No campo educacional, esse fenômeno impõe a necessidade de repensar as práticas de gestão, uma vez que a comunidade escolar passa a se manifestar e interagir também em ambientes virtuais. O que antes estava restrito ao espaço físico da escola, agora se expande para o espaço digital, permitindo ampliar o alcance das vozes envolvidas e diversificar as formas de colaboração e escuta.

Nesse cenário, a cultura digital assume papel decisivo na forma como os sujeitos aprendem, se comunicam e constroem sentidos coletivos. Autores como Pierre Lévy (1999), Manuel Castells (2003) Lucia Santaella (2018) destacam que vivemos em uma sociedade em rede, marcada pela conectividade, pela circulação instantânea da informação e pela reconfiguração das práticas culturais e comunicativas. Assim, compreender os impactos dessa cultura no ambiente escolar é fundamental para refletir sobre a efetividade e a qualidade da participação democrática mediada por tecnologias.

A sociedade em rede é uma estrutura social construída em torno de redes de informação e comunicação impulsionadas pela tecnologia digital. Essas redes transformam não apenas a economia e a cultura, mas também os processos de poder e de participação, redefinindo as formas de interação social e institucional (Castells, 2003, p. 505).

Este estudo propõe, portanto, uma reflexão crítica sobre como a conectividade e as tecnologias digitais podem, ou não, contribuir para o fortalecimento da gestão democrática nas escolas públicas. Parte-se da hipótese de que a digitalização da comunicação escolar pode gerar novas formas de colaboração e engajamento, mas que sua efetividade depende de intencionalidade pedagógica, formação dos autores escolares e infraestrutura adequada. Além disso, analisa-se o papel da cultura digital na promoção de práticas mais horizontais, participativas e transparentes, discutindo também os limites, riscos e desigualdades que esse processo pode implicar.

A relevância deste estudo reside no fato de articular dois eixos centrais da educação contemporânea. A necessidade de consolidar uma gestão participativa e a urgência de compreender os impactos da cultura digital nas práticas escolares. Trata-se de um tema atual e necessário, pois a incorporação de tecnologias na gestão educacional não é um movimento neutro; ela envolve escolhas políticas, éticas e pedagógicas que podem tanto ampliar quanto restringir a participação democrática.

Investigar de que maneira as ferramentas digitais podem se tornar aliadas na construção de uma escola mais inclusiva e conectada com os modos atuais de interação social é, portanto, um passo essencial para repensar a gestão pública da educação no século XXI. Dessa forma, este artigo tem como objetivo geral compreender de que forma a cultura digital influencia os processos de gestão democrática nas escolas públicas brasileiras. Especificamente, busca-se investigar práticas digitais que estimulem a participação da comunidade escolar, analisar os desafios e riscos da digitalização da gestão democrática e propor caminhos para uma gestão escolar digitalmente ética, acessível e participativa.

Para tanto, o estudo se fundamenta em um referencial teórico que articula autores clássicos e contemporâneos da área da educação, da cultura digital e da participação cidadã, como Vitor Paro, Libâneo, Lück, Gadotti, Pierre Lévy, Manuel Castells, José Moran, Lucia Santaella, Henry Jenkins, Sérgio Amadeu da Silveira, Paulo Freire e Boaventura de Sousa Santos. E mediante a isso, nos tópicos

seguintes, discute-se como a gestão democrática se manifesta na legislação e na prática escolar, analisando as transformações trazidas pela cultura digital, os desafios da desigualdade tecnológica e as possibilidades de construção de uma participação efetivamente inclusiva no contexto educacional contemporâneo.

Assim, ao longo do artigo, busca-se compreender de que forma essas transformações digitais impactam a efetividade da gestão democrática e quais condições estruturais, pedagógicas e éticas são necessárias para que as tecnologias se tornem, de fato, instrumentos de emancipação e não de exclusão.

## GESTÃO DEMOCRÁTICA NA LEGISLAÇÃO E NA PRÁTICA ESCOLAR

A gestão democrática da educação é um princípio fundamental previsto na legislação educacional brasileira e está intrinsecamente ligada à construção de uma escola pública de qualidade, participativa e inclusiva. Sua base legal está consolidada na Constituição Federal de 1988, especialmente no artigo 206, que estabelece que o ensino será ministrado com base em diversos princípios, entre eles, a gestão democrática do ensino público. Esse princípio é reforçado pela Lei de Diretrizes e bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96), que em seu artigo 14 determina que os sistemas de ensino devem assegurar a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola, bem como das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Segundo Vitor Henrique Paro (2001), a gestão democrática não se restringe a uma técnica de administração, mas deve ser compreendida como um ato político e um direito da comunidade escolar de participar das decisões que afetam diretamente sua formação e desenvolvimento. Para o autor, uma gestão escolar só pode ser considerada democrática se permitir a participação real, efetiva e deliberativa de todos os sujeitos envolvidos no processo educativo, e não apenas simbólica ou protocolar. Nesse sentido, Paro (2001, p. 85) aprofunda a discussão ao afirmar que:

A gestão democrática da escola pública constitui um espaço privilegiado de exercício da cidadania, pois é nesse âmbito que os sujeitos aprendem a participar das decisões coletivas e a compreender o significado político de suas ações. Democratizar a gestão não é apenas permitir que todos falem, mas criar condições efetivas para que a comunidade escolar compartilhe o poder de decisão e se reconheça como protagonista do processo educativo.

No entanto, a distância entre o que está garantido na legislação e o que se observa na prática escolar ainda é significativa. Libâneo (2001) argumenta que a escola pública brasileira enfrenta um processo de democratização inacabado, no qual os mecanismos de participação são muitas vezes reduzidos a formalidades, com baixa representatividade e escassa influência nas decisões pedagógicas e administrativas. muitas vezes, conselhos escolares são formados, mas não são efetivamente ouvidos ou envolvidos nos processos mais importantes da gestão.

Portanto, a democratização da escola pública em nosso país, ainda é um processo em construção. Libâneo (2004, p. 125) ressalta que:

A gestão democrática da escola não se realiza por decreto nem apenas pela existência de conselhos ou instâncias colegiadas. Ela depende de uma profunda mudança cultural, que envolva o modo de pensar e agir de gestores, professores, alunos, pais. Enquanto persistirem práticas autoritárias e a centralização das decisões, continuaremos a viver um processo de democratização formal, distante da efetiva participação e corresponsabilidade que a legislação propõe.

Claudia Davis (2004) também destaca que, embora haja marcos legais favoráveis à democratização, a cultura organizacional das escolas ainda carrega traços autoritários, centralizadores e verticalizados. Isso se manifesta, por exemplo, no papel do diretor, que frequentemente concentra decisões, e na pouca valorização da escuta das famílias, dos alunos e até mesmo dos professores em processos decisórios da escola.

Apesar desses desafios, existem avanços importantes, a serem considerados. A institucionalização de conselhos escolares, grêmios estudantis, e a construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico (PPP) são instrumentos que, quando bem conduzidos, favorecem uma gestão mais participativa. Para Lück (2009), a gestão democrática se materializa a partir de práticas como a escuta ativa, a deliberação coletiva, a autonomia responsável e a transparéncia nas ações da escola.

No entanto, para que esses instrumentos não se tornem meramente formais, é necessário que haja formação continuada dos gestores e demais membros da comunidade escolar, ou seja, a busca de conhecimento atualizado para compreender esse processo de gerir uma escola com a participação e o envolvimento de todos, adentrando uma cultura de participação que valorize o diálogo, a corresponsabilidade e o compromisso com a melhoria da educação.

Portanto, a gestão democrática na escola brasileira se encontra em um movimento dialético, sendo que de um lado, avança na legislação e no discurso institucional; de outro, enfrenta resistências práticas, estruturais e culturais que dificultam sua plena realização. Com o advento da cultura digital e novas possibilidades de comunicação e organização social, este debate ganha novos contornos, como serão discutidos nos próximos tópicos deste estudo.

## TRANSFORMAÇÕES DA CULTURA DIGITAL E SUAS IMPLICAÇÕES PARA A ESCOLA

A cultura digital é um fenômeno que vai além do uso de ferramentas tecnológicas. E trata-se de uma mudança de paradigmática na forma como as pessoas se comunicam, constroem conhecimento, se organizam socialmente e participam de processos coletivos. De acordo com Pierre Lévy (1999), a cultura digital marca a transição de uma sociedade centrada na informação verticalizada

para uma sociedade em rede, colaborativa, baseada na inteligência coletiva, na interatividade e na descentralização das estruturas de poder. Lévy (1999, p. 31) aprofunda essa ideia ao afirmar que:

A cibercultura não se limita à difusão de novas tecnologias; ela instaura um novo espaço de comunicação, de sociabilidade, de organização e de transação, um espaço que reconfigura profundamente as formas de produção de saber e de poder. Nesse ambiente, o conhecimento deixa de ser propriedade de poucos e passa a ser resultado da interação permanente entre múltiplos atores conectados em rede.

Essas transformações impactam diretamente a escola, suas formas de organização, de ensinar e de comunicar com a comunidade. A lógica tradicional, pautada na centralização, na linearidade e na transmissão vertical do conhecimento, entra em choque com as dinâmicas da cultura digital, que favorecem a autonomia, a mobilidade e a participação horizontal. Manuel Castells (2003) destaca que a sociedade em rede gera novos sujeitos sociais, hiperconectados, que exigem das instituições, incluindo a escola, maior transparência, abertura e diálogo.

A escola, enquanto espaço formativo, não pode se isentar dessas transformações. Segundo José Moran (2015), as tecnologias digitais oferecem oportunidades para práticas educacionais mais flexíveis, participativas e inovadoras, desde que incorporadas de forma crítica e planejada. No contexto da gestão democrática, isso significa explorar formas de participação online, escuta digital e construção coletiva de decisões mediadas por tecnologias.

Contudo, a simples presença de ferramentas digitais na escola não garante mudanças significativas. Lucia Santaella (2003) alerta que o uso da tecnologia precisa estar associado a uma reorganização dos modos de pensar, agir e se relacionar com o saber. A cultura digital, com suas linguagens multimodais e hipertextuais, exige da escola uma postura mais aberta à experimentação, ao diálogo intercultural e ao protagonismo dos sujeitos envolvidos no processo educativo, especialmente os estudantes e suas famílias.

Para Henry Jenkins (2009), a cultura participativa digital é caracterizada pela baixa barreira de acesso e pela disposição dos indivíduos em contribuir ativamente com a produção e circulação de conteúdos. Isso tem implicações profundas para a gestão democrática. A comunidade escolar já não depende apenas das reuniões presenciais para se manifestar ou tomar decisões, ela pode interagir, propor, debater e mobilizar, por meio das redes sociais, fóruns, digitais e aplicativos de comunicação. Jenkins (2009, p. 28) descreve esse novo ambiente participativo afirmando que:

A cultura participativa contrasta com as antigas noções de passividade dos consumidores. Ela é marcada por uma crença no valor das contribuições dos cidadãos e por um sentimento de conexão social que estimula a participação. Os indivíduos não apenas consomem informações, mas as compartilham, reinterpretam e recriam coletivamente, transformando o modo como comunidades se formam, aprendem e tomam decisões.

Contudo, essa ampliação dos espaços de participação também exige atenção a desigualdades digitais. Nem todos os membros da comunidade escolar têm acesso à internet de qualidade, dispositivos adequados ou formação para utilizar essas ferramentas de forma autônoma e crítica. Gilson Schwartz (20210) reforça que a inclusão digital não se limita ao acesso tecnológico, mas envolve também o desenvolvimento de competências para a cidadania digital e para a participação ética e consciente no ambiente online.

Portanto, a cultura digital reconfigura os modos de viver, ensinar, aprender e participar da vida escolar. Quando bem compreendida e aplicada, pode fortalecer os princípios da gestão democrática, promovendo uma escola mais aberta, colaborativa e conectada à realidade contemporânea. No entanto, seu uso deve ser orientado por valores de equidade, inclusão e escuta ativa, sob o risco de apenas reproduzir desigualdades e verticalidades por meios digitais.

## PARTICIPAÇÃO E COLABORAÇÃO EM TEMPOS DE CONECTIVIDADE

A cultura digital ampliou significativamente as possibilidades de participação social e colaborativa, inclusive no ambiente escolar. Em tempos de conectividade permanente, a gestão democrática pode ultrapassar os limites do espaço físico da escola e se estender para ambientes virtuais, promovendo novas formas de escuta, diálogo e tomadas de decisões. No entanto, essa transição não ocorre automaticamente, ela exige planejamento, mediação pedagógica e compromisso ético com os princípios da democracia.

A virtualização das relações humanas não significa o enfraquecimento dos laços sociais, mas a possibilidade de construção de novas formas de comunidade. A inteligência coletiva se manifesta justamente quando as tecnologias digitais são utilizadas para potencializar a comunicação, o compartilhamento e a colaboração entre sujeitos diversos. (Lévy, 1999. p. 31).

Historicamente, os espaços de participação na escola pública brasileira, como conselhos escolares, reuniões pedagógicas e assembleias, foram concebidos em formatos presenciais e com baixa flexibilidade. Com a expansão das tecnologias digitais, surge a oportunidade de reinventar esses espaços por meio de ferramentas como aplicativos de mensagens instantâneas, plataformas de gestão escolar, ambientes virtuais colaborativos, redes sociais e formulários digitais.

Segundo Boaventura de Sousa Santos (2002), uma democracia real só é efetiva quando há ampliação das vozes e dos modos de participação, o que se torna mais viável com as mediações digitais. No contexto escolar, isso pode se materializar em estratégias como, consultas públicas online para definição de metas, uso de enquetes digitais para escuta da comunidade, grupos de WhatsApp como canais de diálogo com famílias, transmissões ao vivo de reuniões e votações eletrônicas em processos colegiados.

Essas formas digitais de participação podem fortalecer a gestão democrática ao ampliar o alcance da escuta e facilitar a comunicação com grupos que, historicamente, estiveram à margem dos processos decisórios escolares, como famílias trabalhadoras, estudantes com pouca voz institucional e membros da comunidade externa. Para José Moran (2025), a tecnologia, quando usada com intencionalidade pedagógica e compromisso ético, pode ser uma ferramenta de inclusão participativa, permitindo que mais sujeitos se envolvam nos rumos da escola.

Por outro lado, é fundamental reconhecer os limites e desafios que a participação digital impõe. Nem todos os sujeitos escolares têm acesso garantido à internet ou a dispositivos adequados, o que pode gerar novas formas de exclusão e aprofundar desigualdades já existentes. Sérgio Amadeu da Silveira (2017) adverte que a ilusão de conectividade plena pode esconder uma realidade marcada pela exclusão digital e pelo analfabetismo tecnológico, principalmente entre populações mais vulneráveis.

Além disso, há riscos associados à superficialidade da participação nas plataformas digitais. O simples preenchimento de um formulário online ou a reação a uma postagem em rede social não garantem um processo realmente democrático ou deliberativo. Henry Jenkins (2009) alerta para a necessidade de desenvolver competências para a cultura participativa, que envolve não apenas acesso técnico, mas também habilidades de expressão, argumentação, colaboração e responsabilidade coletiva.

A cultura participativa não é simplesmente uma questão de consumir conteúdos, mas de participar ativamente na criação e circulação de novos significados. Envolve a construção de comunidades de conhecimento nas quais os participantes aprendem uns com os outros e assumem responsabilidade coletiva pelos produtos culturais que desenvolvem. Pós-Graduada no curso de Pós-Graduação Lato Sensu, Especialização em Psicopedagogia Institucional, na Universidade Estadual Vale do Acaraú – Ceará. Mestrado em Ciências da Educação na Florida Christian University – Orlando Florida United States (Jenkins, 2009. p. 7).

Para que a gestão democrática se beneficie da conectividade, é necessário estruturar intencionalmente espaços digitais de participação que valorizem na escuta qualificada, o diálogo contínuo e o retorno sobre as decisões tomadas. Isso requer formação dos gestores, professores e conselheiros escolares para o uso consciente e estratégico das tecnologias, bem como a criação de protocolos que assegurem transparência, representatividade e equidade no processo participativo.

É também fundamental repensar o papel dos sujeitos escolares na cultura digital. Vitor Henrique Paro (2001) já alertava que a participação não pode ser reduzida à legitimação de decisões previamente tomadas pela gestão, ela deve ser ativa, crítica e transformadora. Na era digital, isso significa criar condições para que os estudantes, professores, famílias e comunidade exerçam protagonismo real,

tanto nos ambientes presenciais quanto nos virtuais. Assim, a conectividade pode ser uma aliada poderosa de gestão democrática, desde que não seja entendida apenas como um meio técnico, mas como um ambiente político-pedagógico que exige mediação, inclusão e compromisso com os princípios da democracia participativa.

## DESIGUALDADE DIGITAL E OS LIMITES DA PARTICIPAÇÃO ONLINE

Embora as tecnologias digitais tragam novas possibilidades para o fortalecimento da gestão democrática, é imprescindível reconhecer que seu uso também evidencia e, por vezes, aprofunda desigualdades já existentes no ambiente escolar. A chamada desigualdade digital, termo que se refere-se não apenas ao acesso físico à tecnologia, mas também à qualidade desse acesso e à capacidade de uso crítico das ferramentas, representa um dos maiores obstáculos para a efetivação de uma participação democrática real em tempos de conectividade.

Segundo Van Dijk (2005), a exclusão digital ocorre em múltiplas dimensões, acesso técnico (internet e dispositivos), habilidades de uso (letramento digital), motivação para o uso e resultados obtidos a partir do uso das tecnologias. Ou seja, não basta que os alunos professores ou responsáveis tenham um celular com internet, é preciso que saibam como utilizar as ferramentas de forma significativa, crítica e autônoma. Esse fator limita, por exemplo, a participação de muitas famílias em reuniões virtuais, votações online espaços digitais de consulta ou deliberação.

A exclusão digital não é um fenômeno simples de falta de acesso, mas um processo de múltiplas camadas que reflete e reforça desigualdades sociais preexistentes. Ela envolve não apenas a disponibilidade técnica de computadores e conexões, mas também as habilidades necessárias para utilizá-los, as motivações para o uso e os benefícios que as pessoas conseguem extrair das tecnologias. Assim, a exclusão digital é, em última instância, uma exclusão social mediada tecnologicamente (Van Dijk, 2005, p. 22).

Sérgio Amadeu da Silveira (2017) reforça que o Brasil enfrenta uma conectividade marcada por assimetrias socioeconômicas, geográficas e culturais. Em áreas rurais ou periféricas, é comum o compartilhamento de um único aparelho por toda a família, conexões instáveis ou inexistência de qualquer acesso. Para o autor, pensar a gestão democrática digital sem enfrentar essas desigualdades é reproduzir um modelo excluente, ainda que com novas roupagens tecnológicas.

Além disso, Bourdieu (2003), ao tratar do conceito de capital cultural, nos ajuda a compreender que o acesso ao mundo digital também está associado ao repertório prévio dos sujeitos. Famílias com menor escolaridade ou familiaridade com as dinâmicas institucionais da escola tendem a participar menos, tanto no espaço físico quanto no digital. Ou seja, a desigualdade de participação não é nova, mas ganha novas formas na cultura digital.

Outro aspecto importante diz respeito à superficialidade das interações digitais, que pode gerar uma falsa sensação de participação. Um clique em uma enquete ou um comentário em um grupo de Whatsapp, embora represente algum grau de engajamento, não substituem os processos de escuta ativa, debate argumentativo e construção coletiva de decisões. Para Castells (2003), a velocidade e a fragmentação da informação nas redes digitais podem comprometer a profundidade do diálogo e favorecer a dispersão.

Henry Jenkins (2009), por sua vez, a firma que a cultura participativa só se efetiva quando acompanhada de mediação pedagógica e formação para a participação. Isso significa que o uso das tecnologias na gestão escolar não pode ser espontâneo ou improvisado, é preciso criar intencionalmente espaços seguros, acessíveis e formativos para que todos possam compreender, contribuir e se sentir parte dos processos decisórios.

A cultura participativa não elimina automaticamente as desigualdades de poder ou de acesso. Pelo contrário, ela exige novas formas de alfabetização e mediação, capazes de transformar a participação em um processo reflexivo e crítico. A verdadeira inclusão digital ocorre quando os sujeitos compreendem as estruturas de poder que moldam as plataformas e desenvolvem competências para intervir nelas de maneira criativa e significativa (Jenkins, 2009, p. 114)

Portanto, os limites da participação online são reais e múltiplos. Ignorá-los pode resultar em uma democracia digital que apenas simula inclusão, sem de fato assegurar a presença ativa e qualificada de todos os segmentos da comunidade escolar. Para que a gestão democrática se fortaleça na era digital, é necessário enfrentar a exclusão digital como uma pauta política e pedagógica, investindo em infraestrutura, formação continuada e políticas públicas de equidade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A discussão sobre a gestão democrática na era digital evidencia que, embora a tecnologia ofereça novas possibilidades de participação e colaboração, seu potencial emancipador depende de condições estruturais, formativas e culturais que ainda estão em construção no contexto das escolas públicas brasileiras. Essa constatação dialogada com a hipótese inicial do estudo, segundo a qual a digitalização da comunicação escolar só se torna democrática quando sustentada por intencionalidade pedagógica, formação adequada e infraestrutura e equitativa. As análises realizadas ao longo do artigo demonstram que a democratização da gestão não pode ser compreendida apenas como um princípio normativo ou como a adoção de ferramentas digitais, mas como processo político-pedagógico que exige intencionalidade, diálogo e responsabilidade entre todos os sujeitos envolvidos.

Apartir dos estudos de Paro (2001), Libâneo (2004) e Lück (2009), observou-se que a gestão democrática está diretamente associada ao exercício da cidadania e à

efetiva partilha do poder decisório no espaço escolar. Entretanto, a prática cotidiana ainda revela um hiato entre o que é proposto pela legislação e o que se concretiza nas escolas, em razão de estruturas hierárquicas, resistências culturais e da falta de formação específica para gestores e educadores. Assim, a democratização da escola pública consistentes quanto da transformação das mentalidades e práticas institucionais.

Com o advento da cultura digital, esse cenário adquire novas dimensões. Como destacam Lévy (1999), Castells (2003) e Santaella (2003), vivemos em uma sociedade em rede, na qual o conhecimento, a comunicação e a participação passam a se organizar de forma descentralizada e interativa. Nesse contexto, as tecnologias digitais não apenas modificam a maneira como a escola se comunica, mas também os modos de aprender, de se relacionar e de exercer a cidadania. A gestão democrática, ao incorporar essas ferramentas, tem a oportunidade de ampliar sua capacidade de escuta e engajamento, aproximando a escola de sua comunidade de maneira mais ágil e horizontal.

Por outro lado, como apontam Van Dijk (2005) e Sérgio Amadeu da Silveira (2017), a exclusão digital permanece como um dos principais entraves à consolidação de uma participação realmente inclusiva. As desigualdades de acesso à internet, à infraestrutura tecnológica e ao letramento digital revelam que a conectividade não é uma realidade universal, mas um privilégio para parte da população. Nesse sentido, a chamada democracia digital pode tornar-se uma forma de exclusão simbólica, caso não venha acompanhada de políticas que garantam equidade e condições reais de participação para todos os sujeitos escolares.

Além disso, a pesquisa evidenciou que a participação mediada por tecnologias precisa ser qualificada para não se reduzir à superficialidade de interações instantâneas. Como alertam Castells (2003) e Jenkins (2009), o simples uso das redes sociais, enquetes virtuais ou grupos de mensagens não assegura processos democráticos autênticos. É necessário promover uma cultura digital crítica, na qual o diálogo, a escuta ativa e o pensamento colaborativo sejam incentivados e mediados pedagogicamente. Somente dessa forma será possível transformar a conectividade em um instrumento de emancipação e não de reprodução das desigualdades e da passividade social.

Nesse sentido, a gestão democrática na era digital demanda uma nova postura dos gestores, professores e demais membros da comunidade escolar, a de mediadores de processos comunicativos e formadores de cidadãos digitais críticos. Essa mediação não se restringe ao domínio técnico das ferramentas, mas envolve a compreensão de seus usos éticos, políticos e pedagógicos. A formação continuada em tecnologias educacionais, a criação de protocolos de participação online e o fortalecimento de espaços híbridos, presenciais e virtuais, de deliberação podem contribuir para uma gestão mais transparente, colaborativa e coerente como os princípios democráticos.

Portanto, consolidar uma gestão democrática digitalmente inclusiva significa enfrentar simultaneamente três dimensões. A estrutural, que envolve infraestrutura tecnológica e acesso equitativo; a pedagógica, que requer mediação intencional

e formação crítica para o uso das tecnologias; e a ética-política, que se relaciona ao compromisso com a equidade, a transparência e o protagonismo dos sujeitos escolares. Sem o equilíbrio entre essas dimensões, o risco é transformar a gestão digital em mera formalidade ou espetáculo participativo, esvaziado de sentido e de impacto real nas decisões coletivas.

Em síntese, a era digital não elimina os desafios da gestão democrática, mas os reconfigura. Cabe às escolas, aos gestores e às políticas públicas compreenderem que a tecnologia, quando orientada por princípios de inclusão e justiça social, pode fortalecer a democracia e ampliar o direito à voz. Contudo, quando apropriada sem reflexão ou sem equidade, tende a reforçar desigualdades e limitar a cidadania. Assim, o futuro da gestão democrática na educação brasileira depende menos das ferramentas digitais em si e mais da capacidade humana de usá-las de forma crítica, ética e transformadora. Colocando a tecnologia a serviço da participação, da escuta e da construção coletiva de uma escola verdadeiramente democrática.

## REFERÊNCIAS

- AMADEU DA SILVEIRA, Sérgio. **Exclusão digital: a falsa promessa da conectividade plena**. Revista ComCiência, 2017.
- BOURDIEU, Pierre. **Os herdeiros: os estudantes e a cultura**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- 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.
- CASTELLS, Manuel. **A galáxia da Internet: reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedade**. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2003.
- DAVIS, Claudia. **Gestão democrática e qualidade do ensino**. São Paulo: Cortez, 2004.
- JENKINS, Henry. **Confronting the Challenges of Participatory Culture: Media Education for the 21st Century**. Cambridge, MA: MIT Press, 2009.
- JENKINS, Henry. **Cultura da convergência**. São Paulo: Aleph, 2009.
- LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 1999.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 4. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.
- LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2009.

- LÜCK, Heloísa. **Gestão participativa na escola: uma abordagem integrada.** Rio de Janeiro: Vozes, 2009.
- MORAN, José. **A educação que desejamos: novos desafios e como chegar lá.** Campinas: Papirus, 2015.
- MORAN, José. **Mudando a educação com metodologias ativas e tecnologias.** Revista Inovação Educacional, v. 17, n. 1, 2015.
- PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública.** 3. ed. São Paulo: Ática, 2001.
- SANTAELLA, Lucia. **Culturas e artes do pós-humano: da cultura das mídias à cibercultura.** São Paulo: Paulus, 2003.
- SANTOS, Boaventura de Sousa. **Democratizar a democracia: os caminhos da democracia participativa.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.
- SILVEIRA, Sérgio Amadeu da. **Tudo sobre todas: redes digitais, privacidade e venda de dados pessoais.** São Paulo: Edições Sesc São Paulo, 2017.
- SCHWARTZ, Gilson. **Inclusão digital: desafios e oportunidades.** São Paulo: Fundação Telefônica, 2010.
- VAN DIJK, Jan A. G. M. **The Deepening Divide: Inequality in the Information Society.** Thousand Oaks: Sage Publications, 2005.