

Globalização e democracia: gestão participativa e autonomia escolar em Angola

Fernandes Pedro Dala

Tuca Manuel

Instituto Superior de Ciências da Educação de Benguela (Angola)

Resumo

O artigo analisa os impactos da globalização e da democracia na gestão escolar angolana, destacando desafios e perspectivas para a efetivação de uma gestão participativa e para o fortalecimento da autonomia institucional. A pesquisa, de carácter bibliográfica, qualitativa e interpretativa, recorre à análise documental. Os resultados revelam que a gestão escolar é dinâmica, marcada por tensões e diversidade de ideias. A globalização influencia esse processo ao introduzir modelos empresariais centrados em eficiência e desempenho, redefinindo o papel do Estado, da escola e dos profissionais da educação. Conclui-se que a democracia, ao dialogar com tais efeitos, abre possibilidades para práticas participativas e para a autonomia escolar, ainda que permeadas por desafios contínuos.

Palavras-chave: Globalização. Democracia. Gestão participativa. Autonomia escolar.

Globalisation and democracy: participatory management and school autonomy in Angola

Abstract

This article analyses the impacts of globalisation and democracy on school management in Angola, highlighting the challenges and prospects for implementing participatory management and strengthening institutional autonomy. It draws on the contributions of Fitoussi (2005) in Democracy and Globalisation, combined with reflections from the Educational Policy and School Management modules on the PhD in Primary Education Methodology at ISCED-Benguela.

The research, which is bibliographic, qualitative and interpretative in nature, employs documentary analysis. The results reveal that school management is dynamic, marked by tensions and a diversity of ideas. Globalisation influences this process by introducing business models centred on efficiency and performance, redefining the role of the state, the school and education professionals. It is concluded that democracy, in engaging with these effects, opens up possibilities for participatory practices and school autonomy, albeit permeated by ongoing challenges.

Key words: Globalisation. Democracy. Participatory management. School autonomy.

Globalización y democracia: gestión participativa y autonomía escolar en Angola

Resumen

2

El artículo analiza los efectos de la globalización y la democracia en la gestión escolar angoleña, destacando los retos y las perspectivas para la puesta en práctica de una gestión participativa y para el fortalecimiento de la autonomía institucional. Se basa en las aportaciones de Fitoussi (2005), en Democracia y globalización, articuladas con reflexiones de las clases de Políticas Educativas y Gestión Escolar del Doctorado en Metodología de la Enseñanza Primaria en el ISCED-Benguela. La investigación, de carácter bibliográfico, cualitativo e interpretativo, recurre al análisis documental. Los resultados revelan que la gestión escolar es dinámica, marcada por tensiones y diversidad de ideas. La globalización influye en este proceso al introducir modelos empresariales centrados en la eficiencia y el rendimiento, redefiniendo el papel del Estado, de la escuela y de los profesionales de la educación. Se concluye que la democracia, al dialogar con tales efectos, abre posibilidades para las prácticas participativas y para la autonomía escolar, aunque impregnadas de retos continuos.

Palabras clave: Globalización. Democracia. Gestión participativa. Autonomía escolar.

Introdução

O Estado angolano, por meio da Constituição (2010) consagra a educação como um direito fundamental de todos os cidadãos e assume a responsabilidade de realizar os investimentos necessários para garantir o acesso universal ao ensino. Essa orientação encontra respaldo na Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino (2020) que estabelece, entre seus princípios estruturantes, a gratuidade e a obrigatoriedade da frequência no Ensino Primário, assegurando que nenhuma criança seja privada desse direito por razões económicas ou sociais.

Trata-se, portanto, de um compromisso jurídico e político que reforça a centralidade da escola como espaço de inclusão, equidade e cidadania, ao mesmo tempo em que impõe ao Estado a obrigação de criar condições materiais e institucionais para a efetivação plena desse direito.

Embora a expressão “qualidade de ensino” não esteja explicitamente prevista nos dispositivos legais, ela encontra-se implícita na intenção normativa de assegurar o direito à educação. Ao consagrar princípios como a gratuidade e a obrigatoriedade da frequência no Ensino Primário, a Constituição e a Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino (LBSEE) revelam que a qualidade constitui um pressuposto fundamental: garantir acesso universal não se limita ao ingresso, mas exige condições efectivas de aprendizagem, equidade e eficiência pedagógica.

Ora, a qualidade emerge como dimensão indissociável da política educacional, vinculando-se à responsabilidade estatal de assegurar não apenas a matrícula, mas também a permanência e o sucesso escolar, de modo a consolidar a escola como espaço de inclusão, cidadania e transformação social.

Assim, a qualidade de ensino emerge como dimensão indissociável da efectivação do direito à educação, ainda que não esteja expressa de forma literal. Trata-se de um conceito que se materializa na prática por meio de investimentos em infraestrutura, formação docente, descentralização administrativa e participação comunitária, elementos indispensáveis para transformar o princípio constitucional em realidade concreta.

Sendo a educação um bem público, não deve ser tratada como privilégio de alguns, mas como um direito universal, assegurado a todos os cidadãos, independentemente da sua condição económica, social, cultural ou geográfica. Nesse contexto, o Estado assume o papel de promotor e regulador do sistema de ensino, garantindo oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento para todos.

A democratização do ensino torna-se, portanto, essencial: significa assegurar acesso universal, gratuito e de qualidade à educação, desde os níveis mais básicos até os mais avançados. Esse processo deve ser orientado por políticas públicas inclusivas, capazes de eliminar barreiras à entrada e à permanência na escola, como desigualdades sociais, discriminação, pobreza ou distância geográfica. Assim, a democratização do ensino não se limita ao acesso formal, mas exige condições reais de permanência e sucesso escolar, consolidando a educação como instrumento de equidade e cidadania (Olo, 2025).

Essas exigências tornam-se cada vez maior num contexto caracterizado por um processo de integração económica, cultural, tecnológica e política entre diferentes países e sociedades, ou seja, globalizado. Esse fenómeno tem impacto significativo nos distintos sectores, incluindo a educação, ao exigir das instituições escolares novas formas de organização e gestão capazes de responder às mudanças sociais e às demandas contemporâneas.

É a partir desse contexto, a escola é chamada a reinventar-se, conciliando padrões globais de inovação e competitividade com as especificidades locais, o que implica não apenas ajustes administrativos, mas também a construção de práticas pedagógicas inclusivas, democráticas e contextualizadas.

Nesse cenário, a democracia assume um papel central na construção de sistemas educacionais mais inclusivos, participativos e transparentes. A gestão democrática da escola configura-se como um princípio orientador que busca envolver professores, alunos, gestores, pais e a comunidade na tomada de decisões relacionadas ao funcionamento da instituição. Essa participação colectiva não apenas fortalece a autonomia escolar, mas também contribui para a criação de um ambiente educacional mais justo, eficiente e comprometido com a equidade.

Ao deslocar o foco da gestão para além da lógica meramente administrativa, a democracia no contexto escolar promove corresponsabilidade, legitimação das decisões e maior adequação das práticas pedagógicas às necessidades locais. Assim, a gestão democrática deixa de ser apenas um ideal normativo e passa a constituir um instrumento concreto de transformação social, capaz de reduzir desigualdades e consolidar a escola como espaço de cidadania e inclusão.

Apesar de a Constituição e da LBSEE assegurarem a educação como direito fundamental, a nossa realidade revela uma distância significativa entre o princípio normativo e a prática quotidiana. A introdução de modelos empresariais de gestão escolar, impulsionados pela globalização, tem enfatizado eficiência e resultados mensuráveis, mas sem garantir condições equitativas para todas as instituições. Essa dinâmica reforça desigualdades regionais e estruturais, fragiliza a autonomia escolar e limita a participação efectiva da comunidade educativa, tornando a gestão democrática muitas vezes apenas simbólica.

Este artigo busca responder à seguinte questão: como conciliar as exigências globais de eficiência e competitividade com a necessidade de construir uma gestão escolar participativa e inclusiva, capaz de atender às especificidades locais e reduzir desigualdades regionais?

Para tal, definiu-se como objectivo geral: analisa os impactos da globalização e da democracia na gestão escolar angolana, destacando desafios e perspectivas para a efectivação de uma gestão participativa e para o fortalecimento da autonomia institucional.

Globalização e suas implicações na educação

A globalização tem provocado transformações profundas nos sistemas educacionais em todo o mundo. A circulação acelerada de informações, tecnologias e conhecimentos ampliou significativamente as possibilidades de aprendizagem, favorecendo o acesso a novos recursos didácticos e metodologias inovadoras. Contudo, esse processo também impõe desafios às escolas, que precisam lidar com desigualdades no acesso às tecnologias, com a necessidade de formar cidadãos críticos diante da avalanche

informacional e com a pressão para adaptar currículos a um contexto cada vez mais interconectado e competitivo e global (Silva; Silva, Alvim, 2022; Gico, Germano; Silva, 2002; Dale, 2004).

À semelhança do que ocorre em outros contextos, as instituições de ensino angolano passaram a enfrentar demandas crescentes relacionadas à formação de cidadãos capazes de actuar em uma sociedade globalizada, caracterizada pela diversidade cultural, pela inovação tecnológica e pela competitividade no mercado de trabalho.

Deste modo, a educação passou a ser concebida como um motor estratégico para o desenvolvimento de competências críticas, criativas e colaborativas, essenciais para que os estudantes possam não apenas se inserir no mundo contemporâneo, mas também contribuir de forma activa e transformadora para o progresso social e económico do país (Poças; Santos, 2020).

Além disso, a globalização tem impulsionado reformas educacionais orientadas para a descentralização administrativa e para a valorização da autonomia das escolas, permitindo que cada instituição adapte suas práticas pedagógicas às especificidades das realidades locais. Contudo, esse processo só se torna efectivo quando acompanhado por uma gestão democrática, capaz de assegurar a participação activa e responsável de todos os actores da comunidade escolar, professores, estudantes, famílias e gestores, na construção de projectos educativos que conciliem demandas globais com necessidades locais (Brito, Carnielli, 2011; Souza, Zago, 2022).

6

Democracia e gestão participativa na Escola

Em Angola, a gestão democrática nas escolas de formação não universitária é concebida como um princípio fundamental para assegurar a participação colectiva na administração das instituições educativas. Esse modelo busca promover a corresponsabilidade entre gestores, professores, alunos e comunidade, fortalecendo a transparência nos processos decisórios e garantindo que a escola se afirme como espaço de diálogo, equidade e cidadania (Gunza, 2023).

Segundo Gunza (2023), a gestão democrática fundamenta-se nos seguintes princípios essenciais:

O *pluralismo*: destaca o reconhecimento das diferenças de identidade e de interesses presentes no interior da escola, sustentando, por meio do debate e do confronto de ideias, o próprio processo democrático.

A *transparência*: implica compartilhar informações de modo que os objetivos institucionais sejam claros e que se estabeleça confiança entre os sujeitos envolvidos.

A *autonomia*: é concebida como liberdade e independência da escola para reger-se por normas próprias, desde que respeitados os princípios legais. Essa autonomia deve manifestar-se nos âmbitos pedagógico, administrativo, jurídico e financeiro: a autonomia administrativa refere-se à elaboração e condução de planos e projectos; a autonomia jurídica, ao direito de formular normas internas; e a autonomia financeira, à capacidade de gerir recursos de acordo com as demandas institucionais.

Ao valorizar a participação, a gestão democrática contribui para a construção de práticas pedagógicas mais inclusivas e para o fortalecimento da autonomia institucional, tornando a escola não apenas um lugar de transmissão de saberes, mas também de transformação social (Paxe, 2014).

No entanto, sua implementação enfrenta contradições e limitações práticas. Embora se defenda a transparência, o diálogo e a corresponsabilidade entre professores, estudantes, famílias e gestores, na realidade as escolas ainda operam sob forte centralização administrativa e dependência das diretrizes ministeriais, o que condiciona a autonomia local (Santos, Guimarães, 2026).

Essa tensão revela que a gestão democrática, mais do que um ideal normativo, constitui um desafio político e institucional: exige não apenas a abertura de espaços de participação, mas também a criação de condições materiais e culturais que permitam que as vozes da comunidade escolar sejam efectivamente ouvidas e consideradas. Assim, sem superar desigualdades regionais, resistências burocráticas e fragilidades na formação docente, a gestão democrática corre o risco de se reduzir a um discurso formal, distante da prática quotidiana dessas escolas, reduzindo-a a uma participação simbólica (Amaral, 2018).

A efectivação de uma gestão participativa implica a criação de espaços de decisão compartilhada, como conselhos escolares, assembleias,

reuniões pedagógicas e outras formas de envolvimento que possibilitem a contribuição de professores, alunos, pais e gestores. Esses mecanismos, quando efectivamente implementados, fortalecem o sentimento de pertença e a responsabilidade colectiva em relação ao processo educativo.

Entretanto, embora a gestão participativa seja um princípio normativo valorizado, sua concretização exige mudanças estruturais e culturais profundas, sob pena de permanecer como um discurso formal desvinculado da realidade quotidiana das nossas instituições escolares.

Globalização, democracia e educação

A globalização constitui um fenómeno multidimensional que ultrapassa a esfera económica, influenciando as dimensões política, social, cultural e educacional das sociedades contemporâneas. No campo da educação, esse processo tem provocado mudanças significativas nas políticas públicas, nos modelos de administração escolar e nas formas de organização dos sistemas de ensino, estabelecendo novas exigências relacionadas à qualidade, à eficiência, à responsabilização institucional e à competitividade.

Segundo Dale (2004), a globalização não implica a homogeneização dos sistemas educativos, mas a constituição de uma agenda globalmente estruturada para a educação, por meio da qual organismos internacionais, reformas administrativas e políticas públicas passam a influenciar as decisões educacionais dos diferentes países. Nessa perspectiva, as políticas nacionais deixam de ser produzidas exclusivamente em função das necessidades internas e passam a reflectir, em diferentes graus, orientações provenientes do contexto internacional.

Ball (2001) complementa essa análise afirmando que as reformas educacionais contemporâneas corporizam princípios do gerencialismo e da chamada "*Nova Gestão Pública*", transferindo para a educação mecanismos típicos da administração empresarial, como avaliação por resultados, responsabilização dos gestores, produtividade, eficiência e prestação de contas. Embora essas medidas possam contribuir para melhorar a organização administrativa das escolas, também produzem tensões ao introduzir lógicas mercantis em instituições cuja finalidade é eminentemente pública e social.

Nesse contexto, a democracia assume um papel central na organização da escola pública. Para Paro (2016), a gestão democrática constitui um princípio indispensável para garantir que a escola cumpra sua função social, permitindo a participação efectiva dos diferentes sujeitos da comunidade educativa na definição dos rumos institucionais. Da mesma forma, Lima (2011) defende que a democratização da gestão escolar não pode limitar-se à existência de órgãos colegiados ou mecanismos formais de consulta, devendo traduzir-se em práticas permanentes de diálogo, corresponsabilidade e construção coletiva das decisões.

Essa compreensão revela que eficiência administrativa e participação democrática não são objectivos incompatíveis. Pelo contrário, uma gestão democrática tende a fortalecer a qualidade das decisões institucionais, pois amplia o envolvimento dos diferentes actores sociais na identificação dos problemas, na definição das prioridades e na construção de soluções adequadas às especificidades de cada contexto escolar.

No caso angolano, a Constituição da República de Angola (2010) e a Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino (Lei n.º 32/20) reconhecem a democraticidade como um dos princípios estruturantes da organização escolar. Entretanto, estudos realizados por Paxe (2014), Gunza (2023) e Olo (2025) demonstram que a concretização desse princípio ainda enfrenta desafios relacionados à centralização administrativa, à limitada autonomia das escolas, à insuficiência de recursos e à reduzida participação da comunidade educativa nos processos de decisão.

É nesse quadro teórico que se inserem as contribuições de Jean-Paul Fitoussi (2005). Diferentemente dos autores que analisam directamente as políticas educacionais, Fitoussi desenvolve uma reflexão sobre as relações entre globalização, democracia e mercado, defendendo que o principal desafio das sociedades contemporâneas consiste em impedir que a racionalidade económica se sobreponha aos princípios democráticos. Segundo o autor, quando as decisões públicas passam a ser orientadas prioritariamente pela lógica do mercado, ampliam-se as desigualdades sociais, enfraquece-se a capacidade redistributiva do Estado e reduzem-se as possibilidades de participação democrática.

Aplicada ao campo educacional, essa interpretação não substitui as teorias sobre globalização e educação, mas complementa-as ao oferecer uma leitura crítica dos efeitos que a predominância dos princípios mercantis pode produzir sobre a gestão escolar. Dessa forma, a obra *A Democracia e o Mercado* constitui um importante contraponto analítico para compreender os limites da adoção de modelos gerencialistas na educação e reforça a necessidade de conciliar eficiência administrativa com autonomia institucional, participação democrática, equidade e justiça social. Assim, a gestão escolar angolana deve apropriar-se criticamente das influências da globalização, adaptando-as às necessidades, aos valores e às especificidades das comunidades locais, de modo que as reformas educacionais contribuam para o fortalecimento da escola pública e não para a reprodução das desigualdades existentes.

Procedimentos metodológicos

10 A presente investigação caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica, de natureza qualitativa, com uma abordagem interpretativa, uma vez que os dados não foram expressos em números, permitindo-nos o aprofundamento do problema em estudo, buscando as suas causas (Villaverde e Outros, 2021).

O estudo fundamenta-se na análise crítica da obra *"A Democracia e o Mercado"*, de Jean-Paul Fitoussi (2005), complementada por artigos científicos, legislação educacional angolana e literatura especializada sobre globalização, democracia e gestão escolar. Esse conjunto de fontes permitiu desenvolver uma análise interpretativa das relações entre as transformações decorrentes da globalização, os princípios da gestão democrática e os desafios da autonomia escolar no contexto educacional angolano (Bogdan, Biklen, 1994; Alvarenga, 2012; Antoniassi Junior, 2024).

A técnica de análise documental foi utilizada para examinar criticamente essas fontes, permitindo identificar categorias centrais, como globalização, democracia, autonomia e participação comunitária, desigualdade, e interpretar suas implicações na realidade educacional angolana.

O percurso metodológico seguiu etapas de levantamento, selecção e sistematização das fontes, seguido de uma leitura analítica e interpretativa, que possibilitou a construção de sínteses críticas e comparativas. Esse processo procurou garantir rigor académico e coerência entre o problema científico, a questão de investigação e o objectivo delineado.

Análise e discussão dos resultados

Jean-Paul Fitoussi desenvolve uma análise crítica sobre os efeitos da globalização na relação entre democracia e mercado. Por meio de uma alegoria, evidencia como, após a mundialização, uma minoria conseguiu enriquecer de forma significativa, enquanto grande parte da população perdeu estabilidade, emprego e perspectivas de futuro. Para o autor, a globalização tem sido apresentada como um processo inevitável e coercivo, impondo restrições aos governos nacionais e limitando sua capacidade de redistribuição e de protecção social. Essa lógica, ao privilegiar os interesses do mercado em detrimento da democracia, gera insegurança coletiva e aprofunda desigualdades, colocando em risco a legitimidade das instituições políticas e sociais.

Jean-Paul Fitoussi sublinha que a lógica dominante da globalização fortalece o mercado em detrimento da democracia, alimentando a sensação de impotência política. Embora reconheça que a globalização possa gerar benefícios, o autor alerta que ela tende a ampliar desigualdades e insegurança económica quando não é acompanhada por políticas compensatórias eficazes. Nesse sentido, defende a ideia de complementaridade entre mercado e democracia, argumentando que a abertura económica deve ser equilibrada por uma maior intervenção estatal e pelo fortalecimento dos sistemas de protecção social, tal como ocorreu no período pós-Segunda Guerra Mundial, quando a internacionalização das economias foi acompanhada pela expansão do Estado-Providência e por políticas de estabilização que garantiram segurança colectiva.

Jean-Paul Fitoussi critica a doutrina do “não há alternativa”, mostrando que diferentes países conseguiram conciliar elevados níveis de contribuição social com baixos índices de desemprego. Para ele, o problema não reside

na globalização em si, mas no enfraquecimento da democracia e na incapacidade dos Estados de aplicar o princípio de compensação, que deveria redistribuir de forma justa os ganhos e as perdas gerados pelo processo de mundialização. Sem esse equilíbrio, a globalização tende a produzir sofrimento social, insegurança econômica e crises financeiras recorrentes, colocando em risco não apenas a legitimidade da democracia, mas também a própria sustentabilidade do sistema econômico. Desta análise efectuada pelo autor destacam-se os seguintes eixos:

Globalização e desigualdades

A globalização, ao impor modelos inspirados na lógica empresarial, centrados em eficiência, resultados e desempenho mensurável, trouxe para a educação uma racionalidade de mercado que nem sempre se ajusta às especificidades do sector escolar. Fitoussi alerta que essa dinâmica fortalece o mercado em detrimento da democracia, e no campo educacional isso se traduz em uma gestão que privilegia indicadores quantitativos em vez de processos formativos e participativos.

Em Angola, essa lógica empresarial foi incorporada às reformas educacionais, mas sem garantir condições equitativas para todas as escolas. O resultado é a ampliação das desigualdades regionais e estruturais: instituições em áreas urbanas, com maior acesso a recursos e tecnologias, conseguem adaptar-se melhor às exigências de desempenho, enquanto escolas em zonas rurais permanecem limitadas por falta de infraestrutura, formação docente e apoio comunitário (MED, 2014).

Além disso, o modelo empresarial tende a reduzir a escola a uma organização voltada para metas e resultados quantificáveis transformando-a numa organização com metas externas desviando-a do seu verdadeiro objectivo, a formação integral do género humano (Freitas, 2012).

Essa visão missionária da educação e da escola enfraquece o carácter democrático da gestão ao impor padrões de eficiência e competitividade, a participação da comunidade escolar, professores, alunos, pais e gestores, corre o risco de se tornar simbólica, já que as decisões passam a ser orientadas por padrões externos de eficiência e competitividade, em vez de pelas

necessidades locais (Freitas, 2012; Neiva, 2024; Lima, Peterle, 2021). Isso gera uma “impotência institucional” semelhante à “impotência política” descrita por Fitoussi: as escolas ficam subordinadas a diretrizes centralizadas e métricas de mercado, perdendo autonomia real para inovar e responder ao seu contexto.

Princípio de compensação

Jean-Paul Fitoussi (2005) defende que os ganhos da globalização devem ser redistribuídos para compensar as perdas, garantindo legitimidade democrática. Essa lógica, quando transposta para o campo educacional, sugere que mecanismos como a descentralização administrativa, a formação contínua de gestores e a participação comunitária funcionam como instrumentos compensatórios capazes de equilibrar os efeitos da globalização e fortalecer a autonomia escolar (Nascimento, Abreu, Bomfim, 2025; Souza, 2026).

Portanto, a crítica aponta que, para que a globalização não se traduza em maior exclusão educacional, é necessário que os princípios defendidos por Fitoussi, redistribuição, compensação e fortalecimento da democracia – sejam incorporados às políticas públicas educacionais. Isso implica reconhecer que a autonomia escolar não pode ser apenas normativa, mas precisa de condições reais para se concretizar, garantindo que a escola seja espaço de equidade, participação e transformação social (Ball, 2001).

13

Democracia como prática e não apenas discurso

Jean-Paul Fitoussi alerta que a democracia corre o risco de se reduzir a um discurso formal, subordinado às exigências do mercado. Essa crítica encontra paralelo na educação, onde a gestão democrática muitas vezes se apresenta de forma simbólica, sem garantir a participação efectiva da comunidade escolar. Na prática, conselhos escolares, assembleias e reuniões pedagógicas acabam funcionando como instâncias formais, mas pouco transformadoras, distantes das necessidades reais das instituições (Amaral, 2018; Medeiros, 2009).

A articulação dos dados evidencia que a democratização da gestão escolar em Angola constitui um reflexo micro das tensões macro entre mercado e democracia. Assim como os Estados necessitam de políticas redistributivas para equilibrar os efeitos da globalização, as escolas carecem de descentralização administrativa, recursos adequados e participação comunitária efectiva para transformar a autonomia em prática concreta. Sem essas condições, a gestão democrática corre o risco de permanecer apenas como um ideal normativo, distante da realidade cotidiana, reproduzindo desigualdades regionais e estruturais. Portanto, fortalecer a autonomia escolar implica criar mecanismos compensatórios que assegurem equidade, legitimidade e corresponsabilidade, de modo que a escola se torne um espaço de inclusão e transformação social, e não apenas de reprodução da lógica de mercado.

A Constituição da República de Angola, em seu artigo 2º, estabelece que o país é um Estado democrático e de direito, . Essa declaração orienta todas as instituições, que devem desenvolver-se segundo princípios democráticos, garantindo pluralismo, autonomia, participação e liberdade de expressão de todos os envolvidos, sempre com o objetivo de salvaguardar os interesses legais e assegurar a aprendizagem dos estudantes.

A par da Constituição da República, a Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino (Lei n.º 17/16, de 7 de outubro de 2016, alterada pela Lei n.º 32/20, de 12 de agosto) consagra, no seu artigo 10.º, o princípio da democraticidade como elemento central da gestão escolar.

Esse princípio estabelece que o sistema educativo deve assegurar o igual acesso e promover a participação ativa de todos os atores – professores, alunos, encarregados de educação e comunidade – nos processos de resolução de problemas e na condução das práticas educativas. Trata-se de uma orientação normativa que reforça a ideia de que a escola não é apenas espaço de transmissão de saberes, mas também de diálogo, corresponsabilidade e cidadania, garantindo que a gestão escolar se desenvolva em consonância com os valores democráticos e com o compromisso de inclusão social (Olo, 2025).

Nesse contexto, a figura do gestor escolar assume papel central, pois lhe compete coordenar as diversas atividades educativas, assegurar o cumprimento dos princípios democráticos e garantir que as metas e objetivos

definidos no Plano Educativo Escolar (PEE) sejam alcançados. O gestor é, portanto, o motor que dinamiza a organização escolar, mantendo-a produtiva e coerente em todos os seus aspectos (Gunza, 2023).

Entretanto, conforme Paxe (2014) citado por Ngunza (2023), a concretização da gestão democrática enfrenta diversos desafios. Entre eles, destaca-se a baixa participação das famílias e estudantes nos processos decisórios, marcada pela falta de interesse ou de cultura de participação, mesmo quando existem comissões de encarregados de educação. Outro obstáculo relevante são os problemas financeiros, já que os recursos escassos dificultam a execução de atividades essenciais e a criação de projetos de melhoria. A ausência de financiamento impacta diretamente a qualidade da infraestrutura, a formação continuada de docentes e técnicos administrativos, bem como a aquisição de materiais didáticos, comprometendo a efetividade da gestão escolar.

A análise dos dados permitiu compreender que a globalização constitui um processo multidimensional que influencia profundamente as políticas educacionais e as formas de organização da gestão escolar. Conforme Dale (2004), esse fenômeno não promove uma uniformização absoluta dos sistemas educativos, mas estabelece uma agenda global que condiciona as reformas nacionais, incentivando mudanças orientadas para a eficiência administrativa, a responsabilização institucional e a melhoria do desempenho das escolas. Na mesma perspectiva, Ball (2001) argumenta que as políticas educacionais contemporâneas incorporam princípios gerencialistas inspirados na lógica do mercado, redefinindo o papel do Estado e atribuindo às instituições escolares novas responsabilidades relacionadas à produtividade, à avaliação e aos resultados.

Embora essas transformações possam contribuir para o aperfeiçoamento da administração escolar, a literatura evidencia que a incorporação acrítica desses modelos tende a enfraquecer princípios fundamentais da educação pública, como a equidade, a autonomia institucional e a participação democrática. Nesse contexto, a gestão democrática assume importância estratégica por possibilitar o equilíbrio entre as exigências de eficiência administrativa e os valores da participação, da inclusão e da corresponsabilidade, assegurando o envolvimento efetivo de professores, gestores, estudantes, famílias e comunidade nos processos de decisão.

No contexto angolano, esse desafio torna-se ainda mais evidente em virtude das desigualdades regionais, da centralização administrativa e das limitações materiais enfrentadas por muitas instituições de ensino. Embora a legislação nacional consagre a democraticidade como princípio orientador da gestão escolar, a sua concretização continua condicionada pela insuficiência de recursos, pela reduzida autonomia das escolas e pela limitada participação da comunidade educativa. Assim, a efetivação da gestão democrática exige não apenas dispositivos legais, mas também condições institucionais, políticas e financeiras que permitam às escolas responder às especificidades dos seus contextos.

É nesse quadro que as contribuições de Jean-Paul Fitoussi (2005) adquirem relevância analítica. Em *A Democracia e o Mercado*, o autor demonstra que o principal problema da globalização não reside na abertura económica em si, mas na predominância da lógica do mercado sobre os princípios democráticos. Segundo Fitoussi, quando as decisões públicas passam a ser orientadas prioritariamente pelos interesses económicos, ampliam-se as desigualdades sociais, reduz-se a capacidade redistributiva do Estado e enfraquecem-se os mecanismos democráticos de participação. Essa interpretação contribui para compreender as tensões presentes na gestão escolar angolana, na medida em que a incorporação de modelos gerencialistas pode produzir ganhos de eficiência, mas também comprometer a autonomia das escolas e a capacidade de responder às necessidades sociais e culturais das comunidades.

Sob essa perspectiva, a obra de Fitoussi complementa os estudos sobre globalização, democracia e gestão escolar ao evidenciar que políticas educacionais orientadas exclusivamente pela racionalidade do mercado tendem a fragilizar a legitimidade democrática das instituições. Transposta para o campo da educação, essa reflexão demonstra que a qualidade da gestão escolar depende da articulação entre eficiência administrativa, autonomia institucional, participação comunitária e compromisso com a justiça social.

Os resultados também evidenciam que eficiência e participação democrática não constituem objetivos antagónicos. Pelo contrário, a participação dos diferentes atores escolares fortalece a legitimidade das decisões, amplia o compromisso com sua implementação e favorece a construção de

respostas mais adequadas às necessidades locais. Nessa perspectiva, a competitividade exigida pelo contexto global deve ser compreendida não como mera disputa baseada em indicadores quantitativos, mas como a capacidade da escola de oferecer uma educação de qualidade, inclusiva e socialmente relevante.

Verificou-se, ainda, que a redução das desigualdades regionais depende da articulação entre políticas públicas nacionais e autonomia das instituições escolares. Enquanto ao Estado compete assegurar financiamento, apoio técnico e mecanismos redistributivos que reduzam as assimetrias históricas entre as diferentes regiões do país, às escolas cabe desenvolver processos participativos que permitam adaptar as orientações nacionais às características sociais, económicas, culturais e educativas das comunidades onde se inserem. Dessa forma, a gestão democrática deixa de representar apenas um princípio legal para assumir uma função estratégica na concretização do direito à educação de qualidade.

À luz dessas evidências, a questão de investigação pode ser respondida afirmando-se que a conciliação entre as exigências globais de eficiência e competitividade e a construção de uma gestão escolar participativa e inclusiva depende da capacidade de articular racionalidade administrativa e democracia participativa. Tal articulação pressupõe que os princípios de eficiência sejam orientados pelos valores da equidade, da autonomia institucional, da participação coletiva e da justiça social, permitindo que as influências da globalização sejam apropriadas criticamente e convertidas em oportunidades para o fortalecimento da escola pública angolana, em vez de mecanismos de reprodução das desigualdades existentes.

17

Considerações finais

O presente estudo teve como objetivo analisar os impactos da globalização e da democracia na gestão escolar angolana, identificando os principais desafios e apontando perspectivas para a efetivação de uma gestão participativa e para o fortalecimento da autonomia institucional. A análise desenvolvida evidenciou que a gestão escolar em Angola constitui um espaço onde se manifestam, em escala local, as tensões decorrentes da relação entre

globalização, democracia e políticas educacionais, refletindo simultaneamente as oportunidades e os desafios decorrentes da crescente influência dos processos globais sobre a organização dos sistemas de ensino.

À luz da literatura sobre globalização e educação, verificou-se que esse fenómeno tem impulsionado reformas orientadas pela eficiência, pela responsabilização e pelo desempenho institucional, promovendo mudanças significativas na administração das escolas. Contudo, conforme demonstrado ao longo da discussão e em consonância com a análise crítica de Jean-Paul Fitoussi, tais transformações tornam-se problemáticas quando a racionalidade do mercado se sobrepõe aos princípios democráticos que devem orientar a educação pública. Nesses contextos, a autonomia escolar tende a enfraquecer-se, a participação da comunidade educativa torna-se predominantemente formal e as desigualdades regionais podem ser agravadas pela adoção de modelos de gestão que desconsideram as especificidades sociais, culturais e institucionais das diferentes realidades.

Os resultados da investigação permitem responder à questão que orientou este estudo. A conciliação entre as exigências globais de eficiência e competitividade e a construção de uma gestão escolar participativa e inclusiva não depende da rejeição da globalização, mas da sua apropriação crítica no âmbito das políticas educacionais nacionais. Isso pressupõe que os princípios de eficiência sejam articulados com os valores da democracia, da equidade e da justiça social, permitindo que as orientações globais sejam adaptadas às necessidades concretas das escolas e das comunidades angolanas.

Nesse sentido, confirma-se que a construção de uma gestão democrática exige mais do que mecanismos formais de participação. Requer processos efetivos de diálogo, descentralização administrativa, fortalecimento da autonomia institucional, formação contínua dos gestores escolares, disponibilidade de recursos materiais e valorização das especificidades locais. Esses elementos constituem mecanismos compensatórios capazes de reduzir os efeitos das desigualdades produzidas ou ampliadas pela lógica competitiva da globalização, aproximando a gestão escolar das necessidades reais da comunidade educativa.

Conclui-se, portanto, que a efetivação da gestão participativa em Angola depende da capacidade do Estado de transformar os princípios constitucionais e legais em políticas públicas consistentes que assegurem condições equitativas para o funcionamento das instituições escolares. Somente por meio da articulação entre eficiência administrativa, participação democrática, autonomia institucional e compromisso com a inclusão social será possível construir uma escola capaz de responder às exigências do contexto global sem renunciar à sua função pública de promover cidadania, equidade e desenvolvimento humano.

Dessa forma, a principal contribuição deste estudo consiste em demonstrar que a gestão democrática não representa um obstáculo à eficiência escolar; ao contrário, constitui uma condição indispensável para que as transformações decorrentes da globalização sejam apropriadas criticamente e convertidas em oportunidades de fortalecimento da educação angolana.

Referencias

ANGOLA. República de. Constituição da República de Angola. **Diário da República**, I Série, n. 23, 5 fev. 2010.

ANGOLA. Lei n.º 32/20, de 12 de agosto de 2020. Altera a Lei n.º 17/16, de 7 de outubro – Lei de Bases do Sistema de Educação e Ensino. **Diário da República**, I Série, n.º 123, p. 4423-4453, 12 ago. 2020.

ALVARENGA, Estelbina Miranda de. **Metodologia de investigação quantitativa e qualitativa**: normas e técnicas de apresentação de trabalhos científicos. 2. ed. Tradução C. Amarilhas. Assunção: Universidad Nacional de Assunción-UNA, 2012.

AMARAL, Daniela. Patti do. A gestão democrática das escolas como referencial político, educativo e simbólico: entrevista com o professor Licínio Lima. **Movimento – Revista de Educação**, v. 5, p. 244-256, 2018.

BALL, Joseph Stephen. Diretrizes políticas globais e relações políticas locais em educação. **Currículo Sem Fronteiras**, v. 1, p. 99-116, 2001.

BOGDAN, Robert Charles; BIKLEN, Sari Knopp. **Investigação qualitativa em educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. Tradução M. J. Alvarez; S. B. Santos; T. M. Baptista. Porto: Porto Editora, 1994.

BRITO, Renato de Oliveira.; CARNIELLI, Beatrice Laura. Gestão participativa: uma matriz de interações entre a escola e a comunidade escolar. **Revista Eletrônica de Educação**, v. 5, p. 26-41, 2011. Disponível em: <http://www.reveduc.ufscar.br>.

DALE, Roger. Globalização e educação: demonstrando a existência de uma "cultura educacional mundial comum" ou localizando uma "agenda globalmente estruturada para a educação"? **Educação & Sociedade**, v. 25, p. 423-460, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0101-73302004000200007>.

FITOUSSI, Jean-Paul. **A democracia e o mercado**. Tradução P. Pedroso. Lisboa: Terramar, 2005.

FREITAS, Luiz Carmo de. Os reformadores empresariais da educação: da desmoralização do magistério à destruição do sistema público de educação. **Educação & Sociedade**, v. 33, p. 379-404, 2012.

20 GICO, Vânia de Vasconcelos; GERMANO, José Willington; SILVA, Lenina Lopes Soares. A globalização e as ciências sociais. In: SANTOS, Boa Ventura de Sousa. de (org.). **A globalização e as ciências sociais**. v. 4. São Paulo: Cortez, 2002.

GUNZA, Cândido José. **Gestão democrática**: concepções e práticas de gestores de escolas de educação de base em Angola. São Francisco do Conde: Instituto de Humanidades e Letras dos Malês, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, 2023. Disponível em: <https://repositorio.unilab.edu.br/jspui/handle/123456789/3532>

JUNIOR, Gilmar Antoniassi. (org.). **Manual de metodologia de investigação científica**. 3. ed. Minas Gerais: Faculdade Patos de Minas, 2024.

LIMA, Marcelo; PETERLE, Tatiana Gomes dos Santos. **Mercantilização da educação**: do gerencialismo ao empresariamento da oferta escolar. Educação, 2021.

LIMA, Licínio C. **A escola como organização educativa**: uma abordagem sociológica. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Relatório de avaliação global da reforma educativa**. Luanda: MED, 2014.

MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso de. **Sentidos da democracia na escola**: um estudo sobre concepções e vivências. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009.

NASCIMENTO, Odete Maria da Cruz; ABREU, Genilson Canavarro de; BOMFIM, Paulo Cesar Romão. **Princípios da administração aliados a uma gestão inclusiva para o século XXI**. São Paulo: Dialética, 2025.

NEIVA, Clara Franco. Resenha: A reforma empresarial da educação: nova direita, velhas ideias. **Revista Katál**, v. 27, p. 1-4, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-0259.2024.e96282>.

OLO, Celestino Zacarias. Gestão Democrática nas escolas públicas do Município do Soyo, Província do Zaire: avanços e retrocessos nas políticas Eeducacionais. **RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar – O Saber**, n. 1, 1-10, 2025. DOI: <https://doi.org/10.51473/rcmos.v1i1.2025.1140>.

PAXE, Isaac. Gestão democrática da escola pública: propostas à reforma educacional em Angola. **Educação e Fronteiras**, 4, 39-52, 2014.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2016. Disponível em: <https://ojs.ufgd.edu.br/educacao/article/view/3647>

POÇAS, Sara; SANTOS, Júlio Gonçalves dos. Influências da globalização e da cooperação na educação e na formação de professores em Angola. **Cadernos de Estudos Africanos**, n. 39, p. 57-84, 2020.

SANTOS, Boás dos; GUIMARÃES, Jairo de. Gestão democrática participativa: um desafio às instituições educativas de Angola. **Revista Contexto & Educação**, p. 1-30, 2026.

SILVA, Iandara Schettert; SILVA, Milene Bartolomei; ALVIM, Henrique de Godoy. **Globalization and education**: a humanizing interdisciplinary outlook. Globalization and Education, 2022.

SOUZA, Edgar Casado Barreto; ZAGO, Lisandra. Gestão participativa na escola pública. **Revista Internacional de Debates da Administração e Públicas**, v. 7, p. 1-14, 2022.

SOUZA, Erasmo de. Gestão escolar e a formação continuada dos profissionais da educação. **Revista Regeo – Interdisciplinar**, v. 17, p. 1-10, 2026. DOI: 10.56238/revgeov17n1-064.

VILLAVERDE, Adão; SANTANA, Alex; LUCE, Bruno.; DECARLI, Cecília.; SILVA, Cláudio; FRAGA, Cristiano da Cruz; BRASIL, Gabriela Dipicoli; BERTOTTI, Heidi; SILVA, Jorge Alexandre Carvalho; VALLADARES, Laura; RAMOS, Luciana Domingues; CORRÊA, Maiara L. Bakalarczyk; Batista, Paulo Sérgio. Tipos de pesquisa quanto à abordagem. In: ROBAINA, José Vicente Lima; FÉNNER, Roniere dos Santos; MARTINS, Léo Anderson Meira; BARBOSA, Renan de Almeida; SOARES, Jeferson Rosa (org.). **Fundamentos teóricos e metodológicos da pesquisa em educação em ciências**. Curitiba: Bagai, 2021.

22

Fernandes Pedro Dala

Doutorando pelo Programa de Doutorado em Metodologia do Ensino Primário

Instituto Superior de Ciências da Educação de Benguela (Benguela – Angola)

Professor do Complexo Escolar 1009 Cno-Beta (Golungo Alto – Angola)

Orcid id: <https://orcid.org/0009-0001-2575-6520>

E-mail: fernandespd55@live.com.pt

Prof. Dr. Tuca Manuel

Instituto Superior de Ciências da Educação de Benguela (Angola)

Programa de Doutorado em Metodologia do Ensino Primário

Orcid id: <http://orcid.org/0000-0003-2150-6687>

E-mail: tucamanuel12@yahoo.com.br

Recebido em 1º maio 2026

Aceito em 8 jul. 2026



Este trabalho está licenciado sob uma licença Creative Commons Attribution-Non-Commercial-ShareAlike 4.0 International License.