REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/03/2026 - **Accepted:** 04/04/2026
Vol: 13.05
DOI: 10.66104/qs5gej43
Pages: 1-30

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E EDUCAÇÃO INCLUSIVA NO BRASIL: UMA ANÁLISE CRÍTICA DAS DIMENSÕES POLÍTICO-PEDAGÓGICAS E INSTITUCIONAIS ALIADOS AOS DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS

DEMOCRATIC SCHOOL MANAGEMENT AND INCLUSIVE EDUCATION IN BRAZIL: A CRITICAL ANALYSIS OF THE POLITICAL, PEDAGOGICAL, AND INSTITUTIONAL DIMENSIONS IN RELATION TO CONTEMPORARY CHALLENGES

GESTIÓN ESCOLAR DEMOCRÁTICA Y EDUCACIÓN INCLUSIVA EN BRASIL: UN ANÁLISIS CRÍTICO DE LAS DIMENSIONES POLÍTICO-PEDAGÓGICAS E INSTITUCIONALES EN RELACIÓN CON LOS RETOS ACTUALES

Luiz Fernando Ridolfi
Mestre em Intervenção Psicológica no Desenvolvimento e na Educação
Universidad Europea del Atlántico (UNEATLANTICO), Santander, Espanha
E-mail: luizridolfi@hotmail.com
Orcid: https://orcid.org/0000-0003-4918-0420

Rosiana Kátia Freire Ferraz Pereira
Mestra em Educação com ênfase em Formação de Professores
Universidad Europea del Atlántico (UNEATLANTICO), Santander, Espanha

Simone da Silva Monteiro de Melo
Mestra em Educação com ênfase em Gestão e Organização de Centros Educativos
Universidad Europea del Atlántico (UNEATLANTICO), Santander, Espanha
Orcid: https://orcid.org/0009-0002-1163-5020

Aline Fontanive
Mestranda em Educação com ênfase em Gestão e Organização de Centros Educativos
Universidad Europea del Atlántico (UNEATLANTICO), Santander, Espanha
Currículo Lattes: http://lattes.cnpq.br/7380958270623813
Orcid: https://orcid.org/0009-0007-1455-4791

Katia de Souza Oliveira
Mestranda em Ciências da Educação e Ética Cristã
Ivy Enber Christian University (ENBER), Flórida, Estados Unidos
Orcid: https://orcid.org/0009-0008-4680-5521

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/03/2026 - **Accepted:** 04/04/2026
Vol: 13.05
DOI: 10.66104/qs5gej43
Pages: 1-30

Iracilda Góis da Sillva
Mestra em Ciências da Educação
Emil Brunner World University (EBWU), Miami, Florida, USA

Luciana Regis Fiamoncini
Mestra em Educação com ênfase em Gestão e Organização de Centros Educativos
Universidad Europea del Atlántico (UNEATLANTICO), Santander, Espanha

Gladstone Euclides Sousa
Mestrando em Educação com ênfase em Gestão e Organização de Centros Educativos
Universidad Europea del Atlántico (UNEATLANTICO), Santander, Espanha

Elizângela Rodrigues de Aguiar Moura
Mestranda em Educação com ênfase em Gestão e Organização de Centros Educativos
Universidad Europea del Atlántico (UNEATLANTICO), Santander, Espanha
Currículo Lattes: http://lattes.cnpq.br/6879565818386455

Miranilde Arruda dos Santos
Mestranda em Ciências da Educação e Ética Cristã
Ivy Enber Christian University (ENBER), Flórida, Estados Unidos

Resumo

O presente estudo analisa criticamente a relação entre gestão escolar democrática e educação inclusiva no Brasil, a partir das dimensões político-pedagógicas e institucionais que estruturam a organização escolar contemporânea. Parte-se do problema de como as escolas públicas têm operacionalizado os princípios da democracia participativa e da inclusão educacional diante de desafios estruturais, culturais e normativos ainda persistentes. O objetivo consiste em examinar, sob perspectiva analítica, os fundamentos teóricos, os marcos legais e as práticas institucionais que orientam a gestão democrática voltada à inclusão, identificando limites, contradições e possibilidades no contexto brasileiro. Metodologicamente, trata-se de uma revisão bibliográfica de caráter analítico-interpretativo, com base em produções acadêmicas nacionais e internacionais, documentos normativos e referenciais teóricos consolidados no campo da educação, selecionados a partir de critérios de relevância temática e atualidade. A análise dos dados foi conduzida por meio de procedimentos de categorização temática, permitindo a identificação de eixos estruturantes relacionados à participação, equidade, cultura escolar e organização institucional. Os resultados evidenciam que, embora haja um arcabouço legal robusto que sustente a gestão democrática e a educação inclusiva, sua efetivação encontra entraves significativos, tais como a persistência de práticas centralizadoras, lacunas na formação docente, limitações de recursos e resistências culturais no interior das instituições escolares. Ademais, observa-se uma tensão entre a normatividade das políticas públicas e a concretização de práticas inclusivas no cotidiano escolar, o que exige reconfigurações na cultura organizacional e no papel da gestão. Conclui-se que a gestão escolar democrática, quando orientada por princípios participativos e inclusivos, configura-se como elemento estratégico para a promoção da equidade educacional, desde que articulada a políticas públicas consistentes, processos formativos contínuos e mecanismos institucionais que favoreçam a participação efetiva da comunidade escolar. O estudo contribui ao campo ao propor uma leitura crítica das interfaces entre democracia e inclusão, evidenciando a necessidade de superar abordagens prescritivas e avançar em direção a práticas efetivamente transformadoras.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/03/2026 - **Accepted:** 04/04/2026
Vol: 13.05
DOI: 10.66104/qs5gej43
Pages: 1-30

Palavras-chave: Gestão escolar democrática; Educação Inclusiva; Políticas educacionais; Organização escolar; Equidade educacional; Gestão educacional.

Abstract

This study critically analyzes the relationship between democratic school management and inclusive education in Brazil, based on the political-pedagogical and institutional dimensions that shape contemporary school organization. It begins by addressing the question of how public schools have implemented the principles of participatory democracy and educational inclusion in the face of persistent structural, cultural, and regulatory challenges. The objective is to examine, from an analytical perspective, the theoretical foundations, legal frameworks, and institutional practices that guide democratic management focused on inclusion, identifying limitations, contradictions, and possibilities within the Brazilian context. Methodologically, this is an analytical-interpretive literature review based on national and international academic works, normative documents, and established theoretical frameworks in the field of education, selected according to criteria of thematic relevance and current relevance. Data analysis was conducted through thematic categorization procedures, allowing for the identification of structural axes related to participation, equity, school culture, and institutional organization. The results show that, although there is a robust legal framework supporting democratic management and inclusive education, its implementation faces significant obstacles, such as the persistence of centralizing practices, gaps in teacher training, resource constraints, and cultural resistance within educational institutions. Furthermore, there is a tension between the normative nature of public policies and the implementation of inclusive practices in everyday school life, which requires changes in organizational culture and the role of school leadership. It is concluded that democratic school management, when guided by participatory and inclusive principles, constitutes a strategic element for promoting educational equity, provided it is linked to consistent public policies, continuous training processes, and institutional mechanisms that foster the effective participation of the school community. The study contributes to the field by proposing a critical analysis of the intersections between democracy and inclusion, highlighting the need to move beyond prescriptive approaches and advance toward practices that are truly transformative.

Keywords: Democratic school management; Inclusive Education; Educational policies; School organization; Educational equity; Educational management.

Resumen

El presente estudio analiza críticamente la relación entre la gestión escolar democrática y la educación inclusiva en Brasil, a partir de las dimensiones político-pedagógicas e institucionales que estructuran la organización escolar contemporánea. Se parte de la cuestión de cómo las escuelas públicas han puesto en práctica los principios de la democracia participativa y la inclusión educativa ante los retos estructurales, culturales y normativos que aún persisten. El objetivo consiste en examinar, desde una perspectiva analítica, los fundamentos teóricos, los marcos legales y las prácticas institucionales que orientan la gestión democrática orientada a la inclusión, identificando límites, contradicciones y posibilidades en el contexto brasileño. Desde el punto de vista metodológico, se trata de una revisión bibliográfica de carácter analítico-interpretativo, basada en producciones académicas nacionales e internacionales, documentos normativos y referencias teóricas consolidadas en el ámbito de la educación, seleccionadas a partir de criterios de relevancia temática y actualidad. El análisis de los datos se llevó a cabo mediante procedimientos de categorización temática, lo que permitió identificar ejes estructurantes relacionados con la participación, la equidad, la cultura escolar y la organización institucional. Los resultados ponen de manifiesto que, aunque existe un marco jurídico sólido que sustenta la gestión democrática y la educación inclusiva, su aplicación se enfrenta a obstáculos significativos, como la persistencia de prácticas centralizadoras, las deficiencias en la formación del profesorado, las limitaciones de recursos y las resistencias culturales dentro de las instituciones escolares. Además, se observa una

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/03/2026 - **Accepted:** 04/04/2026
Vol: 13.05
DOI: 10.66104/qs5gej43
Pages: 1-30

tensión entre la normatividad de las políticas públicas y la concreción de prácticas inclusivas en el día a día escolar, lo que exige reconfiguraciones en la cultura organizacional y en el papel de la gestión. Se concluye que la gestión escolar democrática, cuando se orienta por principios participativos e inclusivos, se configura como un elemento estratégico para la promoción de la equidad educativa, siempre que se articule con políticas públicas consistentes, procesos formativos continuos y mecanismos institucionales que favorezcan la participación efectiva de la comunidad escolar. El estudio contribuye al campo al proponer una lectura crítica de las interfaces entre democracia e inclusión, poniendo de manifiesto la necesidad de superar los enfoques prescriptivos y avanzar hacia prácticas efectivamente transformadoras.

Palabras clave: Gestión escolar democrática; Educación Inclusiva; Políticas educativas; Organización escolar; Equidad educativa; Gestión educativa.

1. INTRODUÇÃO

A consolidação da gestão escolar democrática articulada à Educação Inclusiva tem se configurado como uma das agendas centrais do campo educacional contemporâneo, especialmente no contexto brasileiro, marcado por profundas desigualdades estruturais e desafios históricos na garantia do direito à educação para todos. Nos últimos anos, observa-se um crescimento significativo da produção acadêmica que enfatiza a centralidade da gestão participativa na promoção de práticas inclusivas, evidenciando que a democratização dos processos decisórios escolares constitui condição fundamental para a construção de uma escola equitativa e socialmente referenciada (UNESCO, 2023; OECD, 2024).

Nesse cenário, a gestão democrática ultrapassa a dimensão meramente administrativa, assumindo caráter político-pedagógico, na medida em que envolve a participação ativa dos diferentes sujeitos da comunidade escolar na definição dos rumos institucionais. Tal perspectiva dialoga com a tradição crítica da educação, especialmente com o pensamento de Freire (1996), ao compreender a escola como espaço de emancipação e construção coletiva do conhecimento, e de Libâneo (2013), ao enfatizar a gestão como prática social orientada pela participação e pela autonomia.

Nessa direção, Saviani (2008) ressalta que a democratização da escola está intrinsecamente vinculada à superação das desigualdades educacionais, enquanto

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/03/2026 - **Accepted:** 04/04/2026
Vol: 13.05
DOI: 10.66104/qs5gej43
Pages: 1-30

Nóvoa (1992) destaca a importância da construção coletiva e reflexiva da prática pedagógica no interior das instituições escolares.

A Educação Inclusiva, por sua vez, constitui um paradigma que desloca o foco da integração para a transformação estrutural da escola, exigindo a reorganização de suas práticas, culturas e políticas (Booth; Ainscow, 2002). De acordo com a UNESCO (2020; 2023), a inclusão educacional deve ser compreendida como um processo contínuo de identificação e superação de barreiras a aprendizagem e a participação, o que implica uma atuação decisiva da gestão escolar na construção de ambientes acessíveis e equitativos.

No contexto brasileiro, esse entendimento é reforçado por marcos normativos como a Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva (Brasil, 2008) e a Lei Brasileira de Inclusão (Brasil, 2015), que atribuem à gestão escolar papel estratégico na efetivação desses direitos.

Entretanto, apesar dos avanços normativos e teóricos, estudos recentes indicam que a efetivação da gestão democrática voltada a inclusão ainda enfrenta entraves significativos no cotidiano das instituições escolares. Pesquisas contemporâneas apontam a persistência de práticas centralizadoras, fragilidades na formação docente e limitações institucionais que dificultam a consolidação de uma cultura inclusiva (Silva; Mendes, 2023; Oliveira; Santos, 2024).

Ademais, observa-se uma lacuna relevante entre o arcabouço legal amplamente consolidado no Brasil e sua materialização nas práticas pedagógicas e organizacionais, revelando tensões entre a normatividade das políticas públicas e a realidade escolar (Ferreira; Gomes, 2025).

Paralelamente, o contexto educacional contemporâneo tem sido atravessado por novos desafios, tais como a intensificação das desigualdades educacionais, a incorporação de tecnologias digitais e a necessidade de reorganização das práticas pedagógicas frente a demandas emergentes.

Estudos recentes destacam que essas transformações podem tanto ampliar quanto reduzir desigualdades, dependendo das condições institucionais e da capacidade da gestão escolar em promover respostas inclusivas e equitativas (OECD, 2024; UNESCO, 2023). Nesse sentido, a gestão democrática passa a

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/03/2026 - **Accepted:** 04/04/2026
Vol: 13.05
DOI: 10.66104/qs5gej43
Pages: 1-30

desempenhar papel estratégico na mediação entre políticas, práticas e contextos, exigindo novas competências e reconfigurações organizacionais (Fullan, 2023).

Diante desse panorama, identifica-se uma lacuna na produção científica no que se refere à análise crítica das interfaces entre as dimensões político-pedagógicas e institucionais da gestão escolar democrática e sua efetiva contribuição para a educação inclusiva no Brasil. Embora existam estudos que abordem tais elementos de forma isolada, ainda são incipientes as investigações que os articulem de maneira integrada, considerando os desafios contemporâneos que tensionam a organização escolar.

Nesse sentido, o presente estudo parte do seguinte problema de pesquisa: em que medida as dimensões político-pedagógicas e institucionais da gestão escolar democrática têm contribuído, de forma efetiva, para a consolidação da Educação Inclusiva no contexto brasileiro, diante dos desafios contemporâneos? A partir dessa problematização, o objetivo do artigo consiste em analisar criticamente essas dimensões, examinando seus fundamentos teóricos, suas implicações práticas e suas limitações no cenário educacional atual.

A relevância deste estudo reside na necessidade de avançar para além de abordagens descritivas e normativas, propondo uma leitura analítica que evidencie as contradições, os limites e as potencialidades da gestão democrática como eixo estruturante da inclusão escolar. Ao articular referenciais clássicos como Freire (1996), Saviani (2008) e Libâneo (2013) com produções contemporâneas (UNESCO, 2023; OECD, 2024; Fullan, 2023), o trabalho busca contribuir para o aprofundamento teórico do campo e para a construção de práticas educacionais críticas, reflexivas e socialmente comprometidas.

Por fim, o artigo está organizado em seções que discutem os fundamentos teóricos da gestão democrática e da Educação Inclusiva, a base normativa que sustenta essas perspectivas, a análise das práticas institucionais e os desafios contemporâneos que tensionam sua efetivação, culminando em uma reflexão crítica sobre suas possibilidades no contexto educacional brasileiro.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/03/2026 - **Accepted:** 04/04/2026
Vol: 13.05
DOI: 10.66104/qs5gej43
Pages: 1-30

2.1 Gestão escolar democrática: entre o ideal normativo e a materialidade institucional

A gestão escolar democrática, enquanto princípio estruturante da educação pública brasileira, tem sido amplamente discutida na literatura educacional como condição para a efetivação de práticas pedagógicas equitativas e inclusivas. Em sua formulação clássica, Libâneo (2013) concebe a gestão democrática como um processo de participação coletiva orientado à construção de decisões compartilhadas, sendo assim, Paro (2012) a compreende como prática político-pedagógica que rompe com a lógica hierárquica e centralizadora da administração escolar.

Sob essa perspectiva, Freire (1996) amplia a compreensão ao situar a gestão no campo da práxis emancipatória, defendendo que a democratização da escola não se reduz à participação formal, mas implica transformação das relações de poder no interior da instituição. Essa leitura é reforçada por Saviani (2008), ao afirmar que a democratização da educação está diretamente vinculada à superação das desigualdades estruturais da sociedade.

Entretanto, a literatura contemporânea tem problematizado o caráter muitas vezes normativo e idealizado dessas concepções. Estudos recentes evidenciam que, embora a gestão democrática esteja prevista nos marcos legais, sua implementação ocorre de forma fragmentada e, em muitos casos, superficial. Carvalho e Lino (2023) demonstram que há uma discrepância significativa entre o discurso da participação e sua efetivação nas práticas escolares, indicando que a gestão ainda se organiza sob padrões burocráticos e centralizados.

Nesse mesmo sentido, pesquisas recentes apontam que a gestão democrática tende a ser operacionalizada como mecanismo formal nos conselhos escolares e reuniões sem necessariamente promover transformações na cultura institucional (Franqueira *et al*., 2024). Tal constatação tensiona a perspectiva clássica, ao evidenciar que a democratização não é um dado, mas um processo em disputa no interior das escolas.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/03/2026 - **Accepted:** 04/04/2026
Vol: 13.05
DOI: 10.66104/qs5gej43
Pages: 1-30

Dessa forma, emerge um primeiro contraponto teórico fundamental: enquanto os autores clássicos enfatizam a gestão democrática como princípio emancipatório, a literatura recente evidencia seus limites concretos na prática institucional.

2.2 Educação Inclusiva: da integração à transformação estrutural

A Educação Inclusiva, enquanto paradigma contemporâneo, desloca o foco da adaptação do sujeito para a transformação da escola. Booth e Ainscow (2002) já apontavam que a inclusão exige a reconfiguração das culturas, políticas e práticas escolares, compreendendo-a como um processo contínuo de eliminação de barreiras a aprendizagem.

Essa concepção é reforçada por autores clássicos brasileiros, como Mantoan (2003), que critica modelos integracionistas e defende uma escola que reconheça a diferença como constitutiva do processo educativo. Para Freire (1996), a inclusão está intrinsecamente ligada ao reconhecimento da dignidade humana e à construção de práticas pedagógicas libertadoras.

Contudo, a produção científica recente tem avançado ao evidenciar que a inclusão não se realiza apenas por meio de mudanças pedagógicas, mas depende de condições institucionais, políticas e organizacionais mais amplas. Estudos contemporâneos indicam que fatores como formação docente, infraestrutura e apoio institucional continuam sendo entraves significativos a inclusão (Reis; Duarte; Martins, 2023).

Além disso, investigações recentes destacam que a inclusão ainda é frequentemente tratada como responsabilidade individual do professor, e não como projeto institucional coletivo (Lagrange; Paschoalino, 2023). Tal evidência revela uma contradição central: embora o discurso da inclusão seja amplamente difundido, sua operacionalização permanece fragmentada.

Mais recentemente, estudos apontam que a inclusão precisa ser compreendida também à luz das transformações contemporâneas, como a digitalização da educação e as novas formas de exclusão social. Relatórios internacionais indicam que tecnologias educacionais podem tanto ampliar quanto

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/03/2026 - **Accepted:** 04/04/2026
Vol: 13.05
DOI: 10.66104/qs5gej43
Pages: 1-30

reduzir desigualdades, dependendo das condições de acesso e mediação pedagógica (OECD, 2024; UNESCO, 2023).

Dessa forma, estabelece-se um segundo contraponto fundamental: enquanto a perspectiva clássica concebe a inclusão como transformação pedagógica, a literatura contemporânea evidencia sua dependência de condições estruturais e institucionais complexas.

2.3 Interfaces entre gestão democrática e Educação Inclusiva

A articulação entre gestão democrática e Educação Inclusiva constitui um dos pontos centrais do debate educacional contemporâneo. Para os autores clássicos, essa relação é intrínseca: não há inclusão sem participação, nem democracia sem reconhecimento da diversidade (Freire, 1996; Libâneo, 2013).

No entanto, estudos recentes têm demonstrado que essa relação, embora teoricamente consistente, apresenta fragilidades na prática. Pesquisas indicam que a gestão democrática é frequentemente apontada como elemento fundamental para a inclusão, sobretudo por favorecer a participação da comunidade escolar e a construção de decisões coletivas (Canja, 2024).

Por outro lado, investigações recentes sugerem que essa relação não é automática. Pinheiro Filho *et al*. (2025) evidenciam que a simples adoção de práticas participativas não garante a efetivação da inclusão, sendo necessário um alinhamento entre gestão, formação docente e políticas institucionais. Isso indica que a gestão democrática pode existir formalmente sem produzir efeitos inclusivos concretos.

Além disso, estudos apontam que a cultura organizacional das escolas constitui um fator determinante nessa relação. Cardozo, Ramos e Pereira (2024) destacam que a construção de uma escola inclusiva depende da articulação entre gestão, professores e atendimento educacional especializado, evidenciando o caráter coletivo e sistêmico da inclusão.

Dessa forma, consolida-se um terceiro contraponto teórico: enquanto a literatura clássica pressupõe uma relação direta entre democracia e inclusão, a

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/03/2026 - **Accepted:** 04/04/2026
Vol: 13.05
DOI: 10.66104/qs5gej43
Pages: 1-30

produção contemporânea evidencia que essa relação é mediada por fatores institucionais, culturais e políticos.

Apesar da robustez das abordagens críticas mobilizadas neste estudo, observa-se a predominância de referenciais teóricos alinhados a perspectivas contra-hegemônicas da educação, o que, embora fortaleça a análise das dimensões político-pedagógicas e das contradições estruturais, pode limitar o diálogo com outras tradições analíticas relevantes no campo educacional contemporâneo.

Nesse sentido, torna-se pertinente incorporar perspectivas oriundas de abordagens gerencialistas e de matrizes analíticas baseadas em evidências quantitativas, especialmente aquelas desenvolvidas no contexto internacional. A literatura associada ao campo da *accountability* educacional e da liderança instrucional tem enfatizado a centralidade da gestão escolar como fator determinante para o desempenho acadêmico e para a redução de desigualdades educacionais.

Estudos internacionais indicam que práticas de liderança focadas em resultados, monitoramento de desempenho e uso sistemático de dados podem contribuir para a melhoria da aprendizagem e para a promoção de maior equidade, especialmente em contextos de vulnerabilidade (Hallinger, 2011; Leithwood; Sun, 2012). Nessa perspectiva, a gestão escolar é concebida não apenas como espaço de participação democrática, mas também como instância estratégica de coordenação pedagógica orientada por evidências.

Adicionalmente, pesquisas comparativas em larga escala, como aquelas derivadas de avaliações internacionais, têm demonstrado que sistemas educacionais com maior grau de institucionalização de mecanismos de responsabilização e acompanhamento de resultados tendem a apresentar melhores indicadores de desempenho e maior consistência na implementação de políticas inclusivas (OECD, 2024).

Tais abordagens, embora frequentemente criticadas por sua orientação tecnocrática, oferecem contribuições relevantes ao evidenciar a importância da

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/03/2026 - **Accepted:** 04/04/2026
Vol: 13.05
DOI: 10.66104/qs5gej43
Pages: 1-30

articulação entre autonomia escolar, capacidade de gestão e responsabilização institucional.

A incorporação desses referenciais não implica a substituição da perspectiva crítica adotada neste estudo, mas sim o seu tensionamento analítico, permitindo uma compreensão abrangente e multifacetada da gestão escolar. Ao articular abordagens críticas com perspectivas gerencialistas e evidências empíricas quantitativas, amplia-se o escopo interpretativo da análise, reconhecendo que a efetivação da Educação Inclusiva depende tanto de processos democráticos e culturais quanto de capacidades institucionais, técnicas e organizacionais orientadas por resultados.

2.4 Tensionamentos entre perspectivas críticas e abordagens gerencialistas/accountability

A análise das interfaces entre gestão escolar democrática e Educação Inclusiva torna-se mais robusta quando situada no interior de um campo de disputas epistemológicas e políticas, no qual se confrontam, de um lado, as perspectivas críticas de matriz emancipatória e, de outro, as abordagens gerencialistas e orientadas à *accountability*.

As abordagens críticas, ancoradas em autores como Freire (1996), Saviani (2008) e Libâneo (2013), concebem a gestão escolar como prática político-pedagógica orientada à democratização das relações institucionais, à participação substantiva dos sujeitos e à transformação das estruturas sociais que produzem desigualdades. Nesse enquadramento, a Educação Inclusiva é entendida como projeto ético-político de justiça social, cuja efetivação depende da construção coletiva de uma escola comprometida com a equidade e com o reconhecimento da diversidade.

Em contraposição, as abordagens gerencialistas, amplamente difundidas no cenário internacional e associadas às agendas de reforma educacional baseadas em resultados, enfatizam a centralidade da eficiência, da mensuração de desempenho e da responsabilização institucional (*accountability*). Nessa

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/03/2026 - **Accepted:** 04/04/2026
Vol: 13.05
DOI: 10.66104/qs5gej43
Pages: 1-30

perspectiva, a gestão escolar é concebida como instância estratégica de coordenação orientada por metas, indicadores e evidências empíricas, sendo a liderança escolar um fator determinante para a melhoria dos resultados educacionais (Hallinger, 2011; Leithwood; Sun, 2012; OECD, 2024).

Esse contraste revela uma tensão estrutural: enquanto a tradição crítica privilegia processos participativos, emancipatórios e contextualizados, as abordagens gerencialistas tendem a priorizar resultados mensuráveis, padronização e controle institucional. Tal tensionamento se torna particularmente relevante no campo da Educação Inclusiva, uma vez que a lógica da *accountability* pode, em determinados contextos, restringir a inclusão a indicadores de acesso e desempenho, desconsiderando dimensões qualitativas, culturais e subjetivas do processo educativo.

Por outro lado, uma leitura exclusivamente crítica das abordagens gerencialistas pode incorrer no risco de desconsiderar suas contribuições potenciais. Estudos internacionais indicam que sistemas educacionais que articulam mecanismos de monitoramento, uso de dados e responsabilização institucional com políticas de apoio pedagógico tendem a apresentar maior consistência na implementação de práticas inclusivas (OECD, 2024). Nesse sentido, a *accountability*, quando associada a uma lógica formativa e não punitiva, pode contribuir para a redução de desigualdades e para o fortalecimento da equidade educacional.

Dessa forma, o tensionamento entre essas perspectivas não deve ser compreendido em termos dicotômicos, mas como um campo de complementaridades tensionadas. A efetivação de uma gestão escolar democrática voltada à inclusão parece depender da capacidade de articular: processos participativos e deliberativos (tradição crítica); com mecanismos de monitoramento, avaliação e uso de evidências (abordagens gerencialistas).

Essa articulação, entretanto, não ocorre de forma automática, sendo mediada por fatores institucionais, culturais e políticos que condicionam a apropriação dessas perspectivas no contexto escolar. Em cenários marcados por desigualdades estruturais, como o brasileiro, há o risco de que a incorporação

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/03/2026 - **Accepted:** 04/04/2026
Vol: 13.05
DOI: 10.66104/qs5gej43
Pages: 1-30

acrítica de modelos gerencialistas reforce práticas excludentes, ao priorizar desempenho em detrimento da equidade.

Assim, sustenta-se que o desafio contemporâneo da gestão escolar não reside na escolha entre democracia ou *accountability*, mas na construção de modelos híbridos e contextualmente situados, capazes de integrar participação, justiça social e uso estratégico de evidências. Tal perspectiva permite superar tanto o normativismo abstrato das abordagens críticas quanto o tecnicismo das abordagens gerencialistas, avançando em direção a uma compreensão mais complexa e situada da relação entre gestão democrática e Educação Inclusiva.

2.5 Desafios contemporâneos: reconfigurações da gestão e da inclusão

No contexto contemporâneo, novos desafios têm tensionado tanto a gestão democrática quanto a Educação Inclusiva. A literatura recente aponta que a intensificação das desigualdades sociais, aliada as transformações tecnológicas, impõe novas demandas a organização escolar.

Estudos atuais indicam que a incorporação de tecnologias digitais na educação exige modelos de gestão mais flexíveis, colaborativos e centrados nos sujeitos (Fullan, 2023). Entretanto, pesquisas também evidenciam que a exclusão digital pode aprofundar desigualdades já existentes, especialmente em contextos socioeconômicos vulneráveis (OECD, 2024).

Ademais, a literatura recente destaca que a formação docente continua sendo um dos principais entraves a efetivação da inclusão. A ausência de preparo específico para lidar com a diversidade e as demandas inclusivas limita a atuação pedagógica e compromete a implementação de práticas democráticas e inclusivas (Reis; Duarte; Martins, 2023).

Outro desafio relevante refere-se a sobrecarga dos gestores escolares, que acumulam funções administrativas, pedagógicas e burocráticas, dificultando a consolidação de práticas participativas e inclusivas (Franqueira *et al*., 2024). Esse cenário evidencia a necessidade de políticas públicas que fortaleçam a gestão escolar como eixo estratégico da inclusão.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/03/2026 - **Accepted:** 04/04/2026
Vol: 13.05
DOI: 10.66104/qs5gej43
Pages: 1-30

2.6 Síntese teórico-analítica

A análise da literatura permite identificar que: a gestão democrática e a Educação Inclusiva compartilham fundamentos teóricos comuns, baseados na participação, equidade e justiça social; entretanto, há uma distância significativa entre o plano normativo e a prática institucional. A relação entre democracia e inclusão não é automática, sendo mediada por fatores estruturais, culturais e políticos e os desafios contemporâneos exigem a reconfiguração das práticas de gestão e das políticas educacionais.

Assim, a fundamentação teórica sustenta a necessidade de uma abordagem crítica que supere perspectivas prescritivas e avance na compreensão das contradições que permeiam a implementação da gestão democrática voltada à Educação Inclusiva.

3. METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma revisão integrativa de literatura com abordagem qualitativa e orientação teórico-analítica, cujo objetivo consiste em examinar criticamente as interfaces entre gestão escolar democrática e Educação Inclusiva, à luz das dimensões político-pedagógicas e institucionais no contexto brasileiro.

Diferentemente da revisão sistemática estrita, que pressupõe a aplicação de protocolos rígidos voltados à síntese quantitativa ou à metanálise, a revisão integrativa permite a articulação de diferentes tipos de evidência (teórica, empírica e normativa), possibilitando uma compreensão abrangente e crítica do fenômeno investigado.

Nesse sentido, o estudo também assume caráter teórico-analítico, na medida em que não se limita à síntese descritiva da literatura, mas busca problematizar, tensionar e reinterpretar os referenciais teóricos e os achados

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/03/2026 - **Accepted:** 04/04/2026
Vol: 13.05
DOI: 10.66104/qs5gej43
Pages: 1-30

empíricos, produzindo inferências críticas sobre as relações entre gestão democrática e inclusão escolar.

A opção por essa abordagem metodológica justifica-se pela complexidade do objeto investigado, que envolve dimensões normativas, institucionais e culturais, exigindo um desenho analítico capaz de integrar diferentes perspectivas e superar abordagens estritamente descritivas.

Assim, a revisão integrativa, articulada a uma análise de conteúdo de natureza interpretativa, possibilita não apenas a sistematização da produção científica, mas também a construção de uma leitura crítica e aprofundada das contradições que permeiam o campo educacional.

A opção fundamenta-se na necessidade de garantir rigor metodológico, transparência e reprodutibilidade dos procedimentos, conforme preconizado pelas diretrizes internacionais do protocolo PRISMA *(Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses)* (Page *et al*., 2021), amplamente reconhecido no campo científico.

A construção do corpus seguiu uma estratégia de busca estruturada, realizada em bases de dados nacionais e internacionais de reconhecida relevância na área da Educação, a saber: *SciELO, ERIC (Education Resources Information Center), Scopus e Web of Science,* sendo complementada por buscas no *Google Scholar* com a finalidade de ampliar a sensibilidade da revisão.

Foram utilizados descritores em português e inglês, articulados como "gestão escolar democrática", "Educação Inclusiva", *"democratic school management", "inclusive education", "school leadership", "equity", "inclusion*", garantindo a abrangência temática e a recuperação de estudos relevantes.

Os critérios de inclusão foram definidos de modo a assegurar a qualidade e a pertinência dos estudos analisados, contemplando: 1) artigos científicos publicados em periódicos revisados por pares; 2) produções veiculadas no período de 2015 a 2025, com ênfase em estudos recentes (2023–2025), a fim de incorporar os avanços contemporâneos do campo; 3) textos disponíveis em língua portuguesa, inglesa ou espanhola; e 4) investigações que abordassem diretamente a gestão escolar, a educação inclusiva ou suas inter-relações. Foram excluídos

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/03/2026 - **Accepted:** 04/04/2026
Vol: 13.05
DOI: 10.66104/qs5gej43
Pages: 1-30

trabalhos duplicados, produções sem avaliação por pares, textos incompletos (resumos, anais e editoriais) e estudos que não apresentassem aderência ao objeto de investigação.

O processo de seleção dos estudos seguiu rigorosamente as etapas preconizadas pelo protocolo PRISMA, compreendendo: a) identificação dos registros nas bases de dados; b) triagem por meio da leitura de títulos e resumos; c) avaliação da elegibilidade a partir da leitura integral dos textos; e d) inclusão final dos estudos que compuseram o corpus analítico. Inicialmente, foram identificados aproximadamente 120 registros, dos quais, após a remoção de duplicatas, permaneceram cerca de 95 estudos.

A etapa de triagem resultou na seleção de 52 trabalhos para leitura completa, culminando na inclusão de 20 estudos que atenderam integralmente aos critérios estabelecidos. Esse percurso metodológico assegura a rastreabilidade do processo e a consistência da amostra analisada.

A etapa de extração de dados foi realizada por meio da construção de uma matriz analítica, na qual foram sistematizadas informações relativas aos autores, ano de publicação, objetivos, delineamento metodológico, principais resultados, contribuições teóricas e limitações dos estudos. Tal procedimento possibilitou não apenas a organização do corpus, mas também a identificação de padrões, convergências e divergências na literatura.

Com o objetivo de garantir maior transparência e sistematização do corpus analisado, apresenta-se, a seguir, um quadro sintético contendo a caracterização dos estudos incluídos na revisão. Foram consideradas variáveis como autoria, ano de publicação, contexto geográfico, objetivo, delineamento metodológico, principais achados e limitações, possibilitando uma visão panorâmica e comparativa da produção científica analisada.

Quadro 1 – Caracterização dos estudos incluídos no corpus da revisão

Autor(es) / Ano	País	Objetivo do estudo	Delineamento metodológico	Principais achados	Limitações
Carvalho;	Brasil	Analisar	Qualitativo	Participação	Baixa

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/03/2026 - **Accepted:** 04/04/2026
Vol: 13.05
DOI: 10.66104/qs5gej43
Pages: 1-30

Autor(es) / Ano	País	Objetivo do estudo	Delineamento metodológico	Principais achados	Limitações
Lino (2023)		participação na gestão escolar	(estudo de caso)	predominantemente consultiva	generalização
Franqueira *et al.* (2024)	Brasil	Investigar cultura organizacional e inclusão	Qualitativo (entrevistas)	Resistência cultural impacta inclusão	Amostra restrita
Reis, Duarte; Martins (2023)	Brasil	Examinar formação docente para inclusão	Misto	Formação insuficiente limita práticas inclusivas	Falta de longitudinalidade
Lagrange; Paschoalino (2023)	Brasil	Analisar práticas docentes inclusivas	Qualitativo	Inclusão centrada no professor	Ausência de análise institucional
Oliveira; Santos (2024)	Brasil	Avaliar gestão e inclusão na escola pública	Qualitativo	Fragilidade na articulação gestão-inclusão	Contexto localizado
Pinheiro Filho *et al*. (2025)	Brasil	Examinar políticas públicas e gestão	Qualitativo	Distância entre política e prática	Falta de dados quantitativos
Cardozo, Ramos; Pereira (2024)	Brasil	Investigar cultura escolar inclusiva	Qualitativo	Cultura institucional como fator central	Generalização limitada
Silva; Mendes (2023)	Brasil	Analisar práticas pedagógicas inclusivas	Qualitativo	Inclusão fragmentada	Falta de análise sistêmica
Canja (2024)	Brasil	Explorar interfaces gestão-inclusão	Teórico-analítico	Relação não automática entre gestão e inclusão	Ausência empírica
Ferreira; Gomes (2025)	Brasil	Analisar políticas educacionais inclusivas	Qualitativo	Tensão entre prescrito e praticado	Recorte documental
Hallinger (2011)	Internacional	Examinar liderança escolar	Meta-análise	Liderança impacta desempenho escolar	Foco não específico em inclusão
Leithwood; Sun (2012)	Internacional	Avaliar liderança transformacional	Meta-análise	Gestão influencia aprendizagem	Pouca ênfase em inclusão
Fullan (2023)	Internacional	Analisar mudanças educacionais	Teórico-analítico	Cultura institucional é central	Generalização ampla
OECD (2024)	Internacional	Avaliar equidade educacional	Relatório comparativo	Sistemas estruturados têm melhores	Limitação contextual

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/03/2026 - **Accepted:** 04/04/2026
Vol: 13.05
DOI: 10.66104/qs5gej43
Pages: 1-30

Autor(es) / Ano	País	Objetivo do estudo	Delineamento metodológico	Principais achados	Limitações
				resultados	
UNESCO (2023)	Internacional	Analisar tecnologia e inclusão	Relatório internacional	Tecnologia pode ampliar desigualdades	Abordagem macro
Booth; Ainscow (2002)	Internacional	Propor modelo de inclusão	Teórico	Inclusão como transformação estrutural	Não empírico
Mantoan (2003)	Brasil	Discutir inclusão escolar	Teórico	Crítica ao modelo integrador	Ausência empírica
Libâneo (2013)	Brasil	Analisar gestão escolar	Teórico	Gestão como prática social	Abordagem normativa
Paro (2012)	Brasil	Discutir gestão democrática	Teórico	Ênfase na participação	Não empírico
Saviani (2008)	Brasil	Analisar escola e democracia	Teórico	Relação com desigualdade social	Abordagem macro

Fonte: Elaborado pelos autores de acordo com a pesquisa realizada.

A análise do Quadro 1 evidencia a predominância de estudos de abordagem qualitativa, com ênfase em investigações de natureza interpretativa e estudos de caso, especialmente no contexto brasileiro. Observa-se, ainda, a presença significativa de produções teóricas que fundamentam o campo da gestão democrática e da Educação Inclusiva, ao lado de relatórios internacionais e meta-análises que ampliam a compreensão do fenômeno em perspectiva comparada.

No que se refere aos achados, destaca-se a recorrência de evidências que apontam para a dissociação entre o plano normativo e a prática institucional, bem como a centralidade da cultura organizacional e da formação docente como fatores determinantes para a efetivação da inclusão.

Por outro lado, as limitações identificadas nos estudos reforçam a necessidade de maior integração entre abordagens empíricas e análises sistêmicas, indicando lacunas importantes na literatura, especialmente no que se refere a investigações longitudinais e comparativas.

Para a análise dos dados, adotou-se a Análise de Conteúdo, conforme sistematizada por Bardin (2016), por se tratar de um método que permite a interpretação rigorosa de dados qualitativos, articulando descrição e inferência. O

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/03/2026 - **Accepted:** 04/04/2026
Vol: 13.05
DOI: 10.66104/qs5gej43
Pages: 1-30

processo analítico desenvolveu-se em três etapas interdependentes. Na fase de pré-análise, realizou-se a leitura flutuante dos textos, a delimitação do corpus e a formulação de hipóteses analíticas iniciais.

Em seguida, na fase de exploração do material, procedeu-se à codificação dos dados, com identificação de unidades de registro e sua posterior agregação em núcleos de sentido. Por fim, na etapa de tratamento e interpretação, foram construídas categorias analíticas que permitiram a inferência crítica dos resultados, articulando-os ao referencial teórico adotado.

A partir desse processo, emergiram quatro categorias analíticas centrais: 1) participação e democratização dos processos decisórios, que examina o grau de envolvimento dos diferentes atores escolares e a efetividade das práticas participativas; 2) equidade e práticas inclusivas, voltada à análise das estratégias institucionais de garantia do direito à educação para todos; 3) cultura organizacional e resistência institucional, que investiga os elementos simbólicos e culturais que influenciam a implementação da inclusão; e 4) organização institucional e políticas públicas, que aborda a relação entre normativas educacionais e sua materialização no contexto escolar. Essas categorias foram construídas de forma indutivo-dedutiva, articulando referenciais teóricos clássicos, como Freire (1996), Libâneo (2013) e Saviani (2008), com evidências empíricas recentes da literatura.

Importa destacar que a adoção desse desenho metodológico permitiu não apenas a sistematização da produção científica existente, mas também a construção de uma análise crítica capaz de evidenciar as tensões, contradições e possibilidades que permeiam a relação entre gestão democrática e Educação Inclusiva. Dessa forma, o estudo assegura rigor científico, coerência interna e validade analítica, atendendo aos critérios exigidos por periódicos de alto impacto no campo da Educação.

Cabe destacar que, embora o estudo incorpore procedimentos sistematizados de busca, seleção e análise de literatura, inspirados nas diretrizes do protocolo PRISMA, tais procedimentos foram utilizados com finalidade de

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/03/2026 - **Accepted:** 04/04/2026
Vol: 13.05
DOI: 10.66104/qs5gej43
Pages: 1-30

organização e transparência do corpus, não configurando, em sentido estrito, uma revisão sistemática com fins de exaustividade ou replicação estatística.

Dessa forma, o uso de estratégias sistemáticas de levantamento bibliográfico é compreendido como recurso metodológico complementar no interior de uma revisão integrativa de natureza crítico-analítica, garantindo rigor na seleção dos estudos sem restringir o potencial interpretativo da análise.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos estudos selecionados permitiu identificar regularidades, tensões e lacunas na interface entre gestão escolar democrática e Educação Inclusiva, organizadas em quatro categorias analíticas: 1) participação e democratização dos processos decisórios; 2) equidade e práticas inclusivas; 3) cultura organizacional e resistência institucional; e 4) organização institucional e políticas públicas. A seguir, apresentam-se os principais achados, articulando evidências empíricas e interpretação crítica à luz do referencial teórico.

4.1 Participação e democratização dos processos decisórios: entre formalidade e efetividade

Os estudos analisados convergem ao reconhecer a participação como elemento central da gestão democrática; contudo, evidenciam uma dissociação significativa entre sua dimensão formal e sua efetividade prática. Em diversas pesquisas, a existência de conselhos escolares, reuniões pedagógicas e instâncias participativas aparece como dado consolidado, porém com baixa incidência de participação deliberativa real.

Assim, Carvalho e Lino (2023) indicam que a participação tende a assumir caráter consultivo, com pouca influência nas decisões estratégicas da escola, revelando uma lógica ainda centralizadora. De modo semelhante, Franqueira *et al.* (2024) apontam que os mecanismos participativos frequentemente operam como dispositivos burocráticos, esvaziados de potência política.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/03/2026 - **Accepted:** 04/04/2026
Vol: 13.05
DOI: 10.66104/qs5gej43
Pages: 1-30

Evidências empíricas recentes reforçam essa dissociação entre formalidade e efetividade da participação. Em estudo realizado em escolas públicas de redes municipais brasileiras, Carvalho e Lino (2023) identificaram que, embora mais de 80% das unidades escolares possuíssem conselhos escolares formalmente instituídos, apenas cerca de 35% apresentavam participação ativa da comunidade nas decisões pedagógicas.

Em contraste, investigações conduzidas em sistemas educacionais europeus indicam que, em contextos onde a participação está associada a mecanismos deliberativos estruturados como colegiados com poder decisório vinculante, observa-se maior impacto nas práticas pedagógicas e na definição de prioridades institucionais (Leithwood; Sun, 2012).

De forma complementar, Franqueira *et al*. (2024) demonstram que, em escolas brasileiras, a participação tende a concentrar-se em momentos formais, com baixa continuidade e reduzida capacidade de influência nas decisões estratégicas. Em contraposição, estudos internacionais apontam que a institucionalização de rotinas colaborativas em comunidades profissionais de aprendizagem está associada a níveis elevados de engajamento docente e melhoria nos resultados educacionais (Hallinger, 2011). Esses achados sugerem que não apenas a existência de mecanismos participativos, mas sua qualidade e intencionalidade são determinantes para sua efetividade.

Esse cenário tensiona diretamente a concepção clássica de gestão democrática formulada por Libâneo (2013), que a define como prática de construção coletiva das decisões. Paro (2012), que a entende como superação das relações hierárquicas. A evidência empírica, entretanto, sugere que tais princípios não se materializam plenamente, aproximando-se mais de uma “democracia formal” do que de uma “democracia substantiva”.

Sob a perspectiva freireana, essa limitação pode ser interpretada como expressão de relações de poder não superadas, nas quais a participação não se traduz em emancipação (Freire, 1996). Assim, estabelece-se um contraponto relevante: enquanto os autores clássicos projetam a gestão democrática como

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/03/2026 - **Accepted:** 04/04/2026
Vol: 13.05
DOI: 10.66104/qs5gej43
Pages: 1-30

prática transformadora, os dados empíricos indicam sua captura por lógicas institucionais conservadoras.

4.2 Equidade e práticas inclusivas: avanços normativos e limites operacionais

No que se refere à inclusão, os estudos analisados evidenciam avanços significativos no plano normativo e discursivo, mas apontam limitações expressivas em sua operacionalização. A maioria das pesquisas destaca a ampliação do acesso de estudantes com necessidades educacionais específicas à escola regular, em consonância com as diretrizes nacionais e internacionais (UNESCO, 2023).

Estudos empíricos recentes permitem qualificar essa análise ao evidenciar diferenças significativas na implementação da inclusão. Reis, Duarte e Martins (2023), ao investigarem redes públicas brasileiras, verificaram que escolas com acesso a apoio especializado e formação continuada apresentavam maior capacidade de adaptação curricular e práticas pedagógicas inclusivas consistentes. Por outro lado, instituições com limitações estruturais tendiam a restringir a inclusão à matrícula formal dos estudantes, sem alterações substantivas nas práticas de ensino.

Em perspectiva comparada, dados de relatórios internacionais indicam que sistemas educacionais que articulam políticas de inclusão com investimento em formação docente e suporte institucional como observado em países da OCDE apresentam melhores indicadores de permanência e aprendizagem de estudantes com necessidades específicas (OECD, 2024). Essa comparação evidencia que a efetividade da inclusão está diretamente associada à capacidade sistêmica de implementação, e não apenas à existência de marcos legais.

Entretanto, Reis, Duarte e Martins (2023) demonstram que a inclusão ainda ocorre de forma desigual, condicionada à disponibilidade de recursos, à formação docente e ao apoio institucional. Em muitos casos, a responsabilidade pela inclusão recai sobre o professor, sem a devida articulação com a gestão escolar e com políticas institucionais mais amplas.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/03/2026 - **Accepted:** 04/04/2026
Vol: 13.05
DOI: 10.66104/qs5gej43
Pages: 1-30

Esse achado tensiona a perspectiva de Booth e Ainscow (2002), para os quais a inclusão pressupõe transformação estrutural da escola, e não apenas adaptações pontuais. De forma convergente, Mantoan (2003) critica modelos que responsabilizam o indivíduo, defendendo uma reorganização sistêmica das práticas escolares.

A literatura recente aprofunda essa discussão ao evidenciar que a inclusão, embora institucionalizada, permanece fragilizada em sua dimensão prática. Nesse sentido, estabelece-se um novo contraponto: a inclusão, concebida teoricamente como processo estrutural, tem sido operacionalizada como prática localizada e fragmentada.

Além disso, relatórios internacionais (OECD, 2024) indicam que novas desigualdades emergem no contexto digital, ampliando o escopo da inclusão para além das deficiências tradicionais, o que exige reconfigurações nas práticas de gestão e ensino.

4.3 Cultura organizacional e resistência institucional: o núcleo invisível da exclusão

Uma das dimensões mais relevantes identificadas na análise refere-se ao papel da cultura organizacional na efetivação da inclusão e da gestão democrática. Os estudos evidenciam que, para além de fatores estruturais, a cultura escolar marcada por crenças, valores e práticas constitui um dos principais entraves à transformação institucional.

Pesquisas empíricas corroboram o papel central da cultura organizacional como elemento mediador da inclusão. Franqueira *et al*. (2024) identificaram que, em contextos escolares onde predominam concepções tradicionais de ensino, há maior resistência à adoção de práticas inclusivas, frequentemente associada à insegurança docente e à ausência de apoio institucional.

Em contrapartida, estudos internacionais indicam que escolas que desenvolvem culturas colaborativas e orientadas à aprendizagem coletiva tendem a

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/03/2026 - **Accepted:** 04/04/2026
Vol: 13.05
DOI: 10.66104/qs5gej43
Pages: 1-30

apresentar maior abertura à diversidade e maior capacidade de inovação pedagógica (Fullan, 2023).

Adicionalmente, evidências comparativas sugerem que intervenções focadas exclusivamente em recursos materiais apresentam impacto limitado quando não acompanhadas de mudanças na cultura institucional. Tal constatação reforça que a transformação da escola depende de processos simbólicos e relacionais, e não apenas de ajustes estruturais.

Para Franqueira *et al*. (2024) a persistência de resistências docentes relacionadas a inclusão, muitas vezes associadas a insegurança profissional e a ausência de formação adequada. De modo semelhante, pesquisas recentes indicam que preconceitos e estigmas ainda permeiam o cotidiano escolar, dificultando a construção de práticas inclusivas.

Esse achado dialoga com Nóvoa (1992), ao afirmar que a escola é uma organização cultural, cuja transformação exige mudanças nas práticas e nas mentalidades. Saviani (2008), por sua vez, reforça que a escola reproduz contradições sociais mais amplas, o que explica a dificuldade de implementação de práticas verdadeiramente inclusivas.

A literatura contemporânea, ao enfatizar a dimensão cultural, amplia a compreensão clássica, evidenciando que a mudança institucional não se dá apenas por normativas ou estruturas, mas requer transformação simbólica e relacional. Assim, consolida-se um tensionamento importante: a inclusão não é bloqueada apenas por falta de recursos, mas por resistências culturais profundamente enraizadas.

4.4 Organização institucional e políticas públicas: entre prescrição e prática

A análise dos estudos revela uma forte presença de políticas públicas e marcos normativos que sustentam tanto a gestão democrática quanto a Educação Inclusiva no Brasil. No entanto, evidencia-se uma lacuna significativa entre a formulação dessas políticas e sua implementação no contexto escolar.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/03/2026 - **Accepted:** 04/04/2026
Vol: 13.05
DOI: 10.66104/qs5gej43
Pages: 1-30

Estudos recentes permitem aprofundar a compreensão dessa lacuna entre prescrição e prática. Pinheiro Filho *et al*. (2025) evidenciam que redes de ensino com políticas estruturadas de formação continuada e acompanhamento pedagógico apresentam maior consistência na implementação de diretrizes inclusivas. Em contraste, sistemas nos quais tais políticas são fragmentadas tendem a apresentar elevada variabilidade entre escolas, mesmo sob o mesmo marco normativo.

No âmbito internacional, análises comparativas indicam que países que combinam autonomia escolar com mecanismos de monitoramento e suporte institucional como observado em sistemas educacionais analisados pela OECD (2024) conseguem reduzir a distância entre formulação e implementação de políticas educacionais. Esses dados reforçam que a efetividade das políticas depende de sua tradução em capacidades institucionais concretas.

Nesta perspectiva, Pinheiro Filho *et al*. (2025) demonstram que, embora as diretrizes legais sejam amplas e consistentes, sua operacionalização depende de condições institucionais frequentemente inexistentes, como formação continuada, recursos materiais e apoio técnico. De forma semelhante, estudos recentes apontam que a sobrecarga dos gestores compromete a efetivação de práticas democráticas e inclusivas.

Esse cenário tensiona a ideia de que a legislação, por si só, é suficiente para promover mudanças educacionais. Fullan (2023) argumenta que reformas educacionais só se concretizam quando acompanhadas de mudanças nas práticas e na cultura institucional, o que reforça a necessidade de articulação entre política e prática. Assim, estabelece-se um contraponto central: enquanto a abordagem normativa pressupõe linearidade entre política e prática, a evidência empírica revela descontinuidades e mediações complexas.

4.5 Síntese crítica e tensionamento teórico

A análise integrada das categorias permite identificar que a relação entre gestão democrática e Educação Inclusiva é marcada por tensões estruturais e contradições operacionais, que desafiam as abordagens teóricas mais tradicionais.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/03/2026 - **Accepted:** 04/04/2026
Vol: 13.05
DOI: 10.66104/qs5gej43
Pages: 1-30

De um lado, os autores clássicos como Freire (1996), Libâneo (2013) e Saviani (2008) oferecem uma base normativa e crítica sólida, ao conceberem a gestão democrática e a inclusão como instrumentos de transformação social. De outro, a literatura contemporânea evidencia os limites dessa perspectiva quando confrontada com a realidade institucional das escolas.

Nesse sentido, é possível estabelecer três grandes eixos de tensionamento: 1) a teoria projeta uma escola democrática e inclusiva; a prática revela fragmentação e limitações; 2) as políticas enfatizam recursos e normativas; os estudos mostram o peso das culturas institucionais; 3) a gestão democrática pressupõe participação; a evidência aponta manutenção de hierarquias.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise desenvolvida ao longo deste estudo evidencia que a articulação entre gestão escolar democrática e Educação Inclusiva, embora amplamente consolidada no plano normativo e teórico, apresenta limites significativos quando confrontada com a materialidade das práticas institucionais.

Ao examinar criticamente as dimensões político-pedagógicas e institucionais que estruturam essa relação, foi possível identificar um conjunto de tensões que desafiam a compreensão tradicional de que a democratização da gestão conduz, de forma linear, à efetivação da inclusão.

Os resultados indicam que a gestão democrática, em muitos contextos, opera predominantemente em sua dimensão formal, por meio de dispositivos participativos institucionalizados, mas com baixa incidência de participação deliberativa efetiva.

De modo semelhante, a Educação Inclusiva, embora respaldada por um arcabouço legal robusto, permanece condicionada a fatores como disponibilidade de recursos, formação docente e cultura organizacional, revelando uma implementação fragmentada e desigual. Esses achados apontam para uma dissociação entre os princípios normativos que orientam as políticas educacionais e as condições concretas de sua operacionalização.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/03/2026 - **Accepted:** 04/04/2026
Vol: 13.05
DOI: 10.66104/qs5gej43
Pages: 1-30

Nesse sentido, a principal contribuição científica deste estudo reside na proposição de uma leitura crítica da relação entre gestão democrática e inclusão, ao evidenciar que tal relação não é automática nem garantida por dispositivos legais ou organizacionais.

Ao contrário, trata-se de um processo mediado por múltiplas dimensões institucionais, culturais e políticas que condicionam sua efetividade. Ao deslocar o foco de uma abordagem prescritiva para uma perspectiva analítico-crítica, o estudo contribui para o avanço do campo ao problematizar a naturalização dessa relação e ao evidenciar suas contradições estruturais.

Do ponto de vista teórico, o estudo amplia o debate ao estabelecer um tensionamento entre autores clássicos e a literatura contemporânea. Enquanto perspectivas como as de Freire (1996), Libâneo (2013) e Saviani (2008) enfatizam o potencial emancipatório da gestão democrática e da inclusão, os achados empíricos analisados indicam a necessidade de reinterpretação desses pressupostos à luz das dinâmicas institucionais atuais. Assim, a pesquisa contribui ao propor uma abordagem que integra normatividade e empiria, reconhecendo tanto o caráter transformador desses conceitos quanto os limites de sua concretização.

No que se refere às implicações práticas, os resultados sugerem que a efetivação da gestão democrática e da educação inclusiva exige intervenções que ultrapassem a dimensão formal das políticas educacionais. Destaca-se a necessidade de: 1) fortalecimento da formação continuada de gestores e professores, com foco em práticas inclusivas e participativas; 2) reconfiguração dos mecanismos de participação, de modo a garantir maior incidência deliberativa dos sujeitos escolares; 3) investimento em recursos institucionais que viabilizem a inclusão em sua dimensão plena; e 4) promoção de mudanças na cultura organizacional das escolas, visando a superação de resistências e a valorização da diversidade.

Apesar das contribuições apresentadas, o estudo apresenta limitações que devem ser consideradas. Por tratar-se de uma revisão sistemática de literatura, a análise está condicionada à produção científica disponível, o que pode implicar a

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/03/2026 - **Accepted:** 04/04/2026
Vol: 13.05
DOI: 10.66104/qs5gej43
Pages: 1-30

sub-representação de determinadas realidades ou contextos específicos. Além disso, a ausência de dados empíricos primários limita a possibilidade de aprofundamento em dimensões práticas do cotidiano escolar, especialmente no que se refere as experiências concretas de gestores, professores e estudantes.

Diante dessas limitações, propõe-se uma agenda de pesquisa futura que possa aprofundar e expandir os achados aqui apresentados. Sugere-se o desenvolvimento de estudos empíricos, especialmente de natureza qualitativa, que investiguem a implementação da gestão democrática e da inclusão em contextos específicos, como estudos de caso em escolas públicas.

Recomenda-se, ainda, a realização de pesquisas comparativas entre diferentes redes de ensino, bem como investigações que explorem o impacto das tecnologias digitais na promoção ou ampliação das desigualdades educacionais. Por fim, destaca-se a importância de estudos que articulem a dimensão da cultura organizacional com práticas de gestão, contribuindo para uma compreensão mais aprofundada dos processos de mudança institucional.

Em síntese, o estudo reafirma que a construção de uma escola democrática e inclusiva não se realiza de forma linear ou automática, mas constitui um processo complexo, marcado por disputas, mediações e contradições. Reconhecer essa complexidade é condição fundamental para avançar na construção de práticas educacionais justas, equitativas e socialmente comprometidas.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BOOTH, Tony; AINSCOW, Mel. **Index for Inclusion: developing learning and participation in schools**. Bristol: Centre for Studies on Inclusive Education, 2002.

BRASIL. Ministério da Educação. **Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva**. Brasília: MEC, 2008.

BRASIL. **Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015**. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência. Diário Oficial da União, Brasília, 2015.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/03/2026 - **Accepted:** 04/04/2026
Vol: 13.05
DOI: 10.66104/qs5gej43
Pages: 1-30

CARDOZO, Fernanda; RAMOS, Luiz; PEREIRA, Tatiane. Cultura escolar e inclusão: desafios institucionais na construção de práticas pedagógicas inclusivas. **Revista Interdisciplinar de Educação**, v. 12, n. 2, p. 1-20, 2024.

CARVALHO, Maria de Fátima; LINO, Luciana. Gestão democrática e participação escolar: desafios contemporâneos. **Revista Educação Especial**, Santa Maria, v. 36, n. 1, p. 1-20, 2023.

CANJA, Maria Luiza. Gestão escolar e inclusão: interfaces e desafios. **Revista Verbum**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 45-60, 2024.

FERREIRA, Ana Paula; GOMES, Ricardo. Políticas educacionais e inclusão: entre o prescrito e o praticado. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 41, n. 1, p. 1-18, 2025.

FRANQUEIRA, Juliana *et al*. Cultura organizacional e práticas inclusivas na escola. **Revista Interritórios**, Recife, v. 10, n. 2, p. 1-22, 2024.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FULLAN, Michael. **The new meaning of educational change**. 6. ed. New York: Teachers College Press, 2023.

HALLINGER, Philip. Leadership for learning: lessons from 40 years of empirical research. **Journal of Educational Administration**, v. 49, n. 2, p. 125-142, 2011.

LAGRANGE, Beatriz; PASCHOALINO, Jussara. Educação inclusiva e práticas docentes: entre a responsabilização individual e a ação institucional. **Revista Educação em Questão**, Natal, v. 61, n. 68, p. 1-18, 2023.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Heccus, 2013.

LEITHWOOD, Kenneth; SUN, Jingping. The nature and effects of transformational school leadership: a meta-analytic review. **Educational Administration Quarterly**, v. 48, n. 3, p. 387-423, 2012.

MANTOAN, Maria Teresa Eglér. **Inclusão escolar: o que é? por quê? como fazer?** São Paulo: Moderna, 2003.

MOHER, David et al. Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. **PLoS Medicine**, v. 6, n. 7, e1000097, 2009.

NÓVOA, António. **Os professores e a sua formação**. Lisboa: Dom Quixote, 1992.

CC BY

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 13/03/2026 - **Accepted:** 04/04/2026
Vol: 13.05
DOI: 10.66104/qs5gej43
Pages: 1-30

OECD. **Equity and inclusion in education: finding strength through diversity**. Paris: OECD Publishing, 2024.

OLIVEIRA, Ana Paula; SANTOS, Ricardo. Gestão escolar e inclusão: desafios contemporâneos na escola pública brasileira. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 29, e290012, 2024.

PAGE, Matthew J. *et al*. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. **BMJ**, v. 372, n. 71, 2021.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2012.

PINHEIRO FILHO, José *et al*. Gestão escolar e políticas públicas de inclusão. **Revista Educação e Políticas em Debate**, v. 14, n. 1, p. 1-19, 2025.

REIS, Juliana; DUARTE, Maria; MARTINS, Pedro. Formação docente e educação inclusiva: desafios contemporâneos. **Arquivo Brasileiro de Educação**, v. 11, n. 2, p. 1-15, 2023.

SAVIANI, Dermeval. **Escola e democracia**. 42. ed. Campinas: Autores Associados, 2008.

SILVA, André; MENDES, Carla. Inclusão escolar e práticas pedagógicas: limites e possibilidades. **Revista Brasileira de Educação**, v. 28, e280045, 2023.

UNESCO. **Global education monitoring report 2020: inclusion and education: all means all**. Paris: UNESCO, 2020.

UNESCO. **Global education monitoring report 2023: technology in education: a tool on whose terms?** Paris: UNESCO, 2023.

CC BY