REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/05/2026 - **Accepted:** 06/08/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/vx7wkw74
Pages: 1-33

GESTÃO EDUCACIONAL DEMOCRÁTICA E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A CONSTRUÇÃO DE UMA SOCIEDADE PARTICIPATIVA

DEMOCRATIC EDUCATIONAL MANAGEMENT AND ITS CONTRIBUTION TO THE CONSTRUCTION OF A PARTICIPATORY SOCIETY

LA GESTIÓN EDUCATIVA DEMOCRÁTICA Y SU CONTRIBUCIÓN A LA CONSTRUCCIÓN DE UNA SOCIEDAD PARTICIPATIVA

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

Maria Nilza Batista Luz
Doutora em Ciências da Educação
World Ecumenical University (WUE), Florida, USA

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

Jailson Ferreira
Mestre em Educação
Universidade Estácio de Sá (UNESA), Rio de Janeiro, Brasil
Orcid: https://orcid.org/0009-0004-8386-9883

Maria da Conceição Alves Brandão
Mestranda em Ciências da Educação
World Ecumenical University (WUE), Florida, USA

Cidya Fernanda dos Santos Pereira
Mestranda em Educação
Universidade Federal de Rondônia (UNIR), Porto Velho, Brasil
Orcid: https://orcid.org/0009-0009-9295-2992

Eudejamis Evangelista Andrade
Mestrando em Ciências da Educação
World Ecumenical University (WUE), Florida, USA

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/05/2026 - **Accepted:** 06/08/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/vx7wkw74
Pages: 1-33

Neima Araújo Azevedo dos Santos
Gestão Administrativa Escolar, Coordenação, Orientação e Supervisão
Centro Universitário Internacional (UNINTER), Curitiba, Brasil

Antonio Fernando dos Santos Silva
Mestrando em Educação com ênfase em Formação de Professores
Universidad Europea del Atlántico (UNEATLANTICO), Santander, Espanha

Sueli Maria de Jesus Lopes
Especialização em Alfabetização e Letramento
Universidade Norte do Paraná (UNOPAR), Londrina, Brasil

Resumo

A gestão educacional democrática constitui um dos principais fundamentos para a consolidação de uma educação pública comprometida com a participação social, a cidadania e a democratização dos processos decisórios. Embora a legislação educacional brasileira estabeleça a gestão democrática como princípio estruturante da educação básica, sua efetivação ainda enfrenta desafios relacionados à participação da comunidade escolar, à articulação entre família e escola e à consolidação de práticas colaborativas de gestão. Diante desse contexto, esta pesquisa teve como objetivo analisar de que maneira a gestão educacional democrática contribui para a construção de uma sociedade participativa, tomando como referência a realidade da Escola Municipal Major João Novaes, localizada no município de Floresta, Pernambuco. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza interpretativa, desenvolvida por meio de pesquisa bibliográfica, documental, pesquisa-ação e pesquisa de campo, envolvendo gestor escolar, professores, estudantes e pais/responsáveis. A produção dos dados ocorreu mediante aplicação de questionários e análise dos documentos institucionais, tendo como categorias analíticas o Projeto Político-Pedagógico, a relação família-escola e a gestão democrática. Os resultados evidenciam que a participação coletiva fortalece os processos de planejamento, amplia a corresponsabilização dos diferentes segmentos escolares e favorece a construção de um ambiente institucional mais colaborativo, transparente e comprometido com a aprendizagem e a formação cidadã. Todavia, persistem limitações relacionadas ao baixo engajamento de parte da comunidade escolar, à necessidade de fortalecimento dos órgãos colegiados e à ampliação dos mecanismos de participação nas decisões institucionais. Conclui-se que a gestão educacional democrática transcende a dimensão administrativa, constituindo-se como estratégia de desenvolvimento institucional capaz de fortalecer a cultura democrática, promover práticas educativas inclusivas e ampliar a participação social na construção de uma escola comprometida com a transformação da realidade e com a formação de cidadãos críticos, autônomos e participativos.

Palavras-chave: Gestão educacional democrática; Participação social; Gestão escolar; Projeto Político-Pedagógico; Relação família-escola; Cidadania.

Abstract

Democratic educational management is one of the main foundations for the consolidation of a public education system committed to social participation, citizenship, and the democratization of decision-making processes. Although Brazilian education legislation establishes democratic management as a foundational principle of basic education, its implementation still faces challenges related to the participation of the school community, coordination between families and schools, and the consolidation of collaborative management practices. Given this context, the objective of this study

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/05/2026 - **Accepted:** 06/08/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/vx7wkw74
Pages: 1-33

was to analyze how democratic educational management contributes to the construction of a participatory society, using the reality of the Major João Novaes Municipal School, located in the municipality of Floresta, Pernambuco, as a case study. Methodologically, this is a qualitative, interpretive study conducted through literature review, document analysis, action research, and field research, involving the school administrator, teachers, students, and parents/guardians. Data were collected through the administration of questionnaires and the analysis of institutional documents, using the Political-Pedagogical Project, the family-school relationship, and democratic management as analytical categories. The results show that collective participation strengthens planning processes, increases shared responsibility among the different segments of the school community, and fosters the creation of a more collaborative and transparent institutional environment committed to learning and civic education. However, limitations persist, including low engagement on the part of some members of the school community, the need to strengthen collegial bodies, and the need to expand mechanisms for participation in institutional decision-making. It is concluded that democratic educational management transcends the administrative dimension, constituting a strategy for institutional development capable of strengthening democratic culture, promoting inclusive educational practices, and expanding social participation in the creation of a school committed to transforming reality and to the formation of critical, autonomous, and engaged citizens.

Keywords: Democratic educational management; Social participation; School management; Political-Pedagogical Project; Family-school relationship; Citizenship.

Resumen

La gestión educativa democrática constituye uno de los principales pilares para la consolidación de una educación pública comprometida con la participación social, la ciudadanía y la democratización de los procesos de toma de decisiones. Aunque la legislación educativa brasileña establece la gestión democrática como principio estructurante de la educación básica, su puesta en práctica sigue enfrentándose a retos relacionados con la participación de la comunidad escolar, la coordinación entre la familia y la escuela y la consolidación de prácticas colaborativas de gestión. En este contexto, el objetivo de esta investigación fue analizar de qué manera la gestión educativa democrática contribuye a la construcción de una sociedad participativa, tomando como referencia la realidad de la Escuela Municipal Major João Novaes, situada en el municipio de Floresta, Pernambuco. Desde el punto de vista metodológico, se trata de una investigación cualitativa, de carácter interpretativo, desarrollada mediante investigación bibliográfica, documental, investigación-acción e investigación de campo, en la que participaron el director del centro, el profesorado, el alumnado y los padres o tutores. La recopilación de datos se llevó a cabo mediante la aplicación de cuestionarios y el análisis de documentos institucionales, tomando como categorías analíticas el Proyecto Político-Pedagógico, la relación familia-escuela y la gestión democrática. Los resultados ponen de manifiesto que la participación colectiva refuerza los procesos de planificación, amplía la corresponsabilidad de los diferentes segmentos escolares y favorece la construcción de un entorno institucional más colaborativo, transparente y comprometido con el aprendizaje y la formación ciudadana. Sin embargo, persisten algunas limitaciones relacionadas con el escaso compromiso por parte de la comunidad escolar, la necesidad de reforzar los órganos colegiados y la ampliación de los mecanismos de participación en las decisiones institucionales. Se concluye que la gestión educativa democrática trasciende la dimensión administrativa, constituyéndose como una estrategia de desarrollo institucional capaz de fortalecer la cultura democrática, promover prácticas educativas inclusivas y ampliar la participación social en la construcción de una escuela comprometida con la transformación de la realidad y con la formación de ciudadanos críticos, autónomos y participativos.

Palabras clave: Gestión educativa democrática; Participación social; Gestión escolar; Proyecto político-pedagógico; Relación familia-escuela; Ciudadanía.

1. INTRODUÇÃO

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/05/2026 - **Accepted:** 06/08/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/vx7wkw74
Pages: 1-33

A democratização da educação pública constitui uma questão central para a compreensão da escola como instituição social, política e pedagógica comprometida não apenas com a transmissão sistematizada do conhecimento, mas também com a formação de sujeitos capazes de participar criticamente da vida coletiva.

No contexto brasileiro, essa perspectiva encontra fundamento no princípio da gestão democrática da educação pública, inscrito no ordenamento jurídico-educacional e reafirmado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei nº 9.394/1996, que estabelece a gestão democrática do ensino público como princípio orientador da organização educacional.

Mais recentemente, a Lei nº 14.644/2023, ao alterar a LDB e reforçar a participação da comunidade escolar e local na gestão das instituições públicas de ensino, evidencia que a democratização da escola não deve ser compreendida como procedimento meramente administrativo, mas como princípio institucional relacionado à participação, à autonomia e à corresponsabilidade. A existência de dispositivos normativos, contudo, não assegura, por si só, a efetivação cotidiana da gestão democrática, uma vez que sua concretização depende das relações estabelecidas entre sujeitos, estruturas institucionais, práticas decisórias e cultura organizacional.

É nesse ponto que a gestão educacional democrática assume centralidade analítica neste estudo. Em consonância com Paro (2001; 2009), a gestão escolar não pode ser dissociada da finalidade educativa da instituição nem das relações de poder que atravessam a organização escolar. A participação não constitui, nessa perspectiva, mecanismo acessório, mas condição para que a escola pública cumpra sua função social e amplie a capacidade dos diferentes sujeitos de intervir nos processos que orientam a vida institucional.

Libâneo (2004; 2008), por sua vez, articula gestão democrática, planejamento, organização pedagógica, liderança e participação coletiva, evidenciando que a gestão educacional envolve simultaneamente dimensões administrativas e pedagógicas. Gadotti (2001) acrescenta a essa discussão a relação entre autonomia institucional e participação da comunidade na construção

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/05/2026 - **Accepted:** 06/08/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/vx7wkw74
Pages: 1-33

e condução do projeto educativo. Assim, a gestão democrática é compreendida neste artigo como constructo central, definido pela articulação entre processos de decisão, participação, autonomia, planejamento, relações institucionais e compromisso com a função social da escola.

Essa compreensão é aprofundada por Freire (1996), para quem diálogo, escuta, problematização e participação constituem fundamentos de uma educação orientada para a autonomia e a transformação social. Saviani (2008), em perspectiva convergente, situa a democratização da escola no horizonte do direito à educação e da formação humana, ressaltando a relação entre organização institucional, função social da escola e desenvolvimento dos sujeitos.

Cury (2002), igualmente, contribui para compreender a gestão democrática no campo do direito à educação e da participação social. Em conjunto, essas contribuições permitem deslocar a análise de uma concepção restrita de gestão, centrada em procedimentos administrativos, para uma compreensão da escola como espaço de construção coletiva, exercício da democracia e formação humana.

Entretanto, reconhecer a gestão educacional democrática como princípio não significa pressupor sua efetividade. A presença de conselhos, órgãos colegiados, mecanismos de consulta, documentos institucionais ou dispositivos legais pode coexistir com práticas centralizadoras, baixa capacidade deliberativa e participação limitada dos diferentes segmentos da comunidade escolar.

Paro (2001; 2009) chama atenção para as relações de poder que podem restringir a participação efetiva, enquanto Bordignon e Gracindo (2004) evidenciam tensões entre processos de democratização e modelos administrativos orientados predominantemente por racionalidades gerenciais. Desse modo, o problema analítico não consiste apenas em verificar se existem mecanismos participativos, mas em compreender como esses mecanismos se articulam e em que condições produzem efetiva intervenção, deliberação, autonomia e corresponsabilidade.

A partir dessa premissa, este artigo organiza a gestão educacional democrática em cinco dimensões explicativas interdependentes**:** liderança democrática, governança participativa, Projeto Político-Pedagógico (PPP), cultura organizacional e participação social. Essas dimensões não são tratadas como

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/05/2026 - **Accepted:** 06/08/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/vx7wkw74
Pages: 1-33

conceitos independentes ou como objetos paralelos de investigação. Ao contrário, constituem componentes analíticos subordinados ao constructo central da gestão educacional democrática e são compreendidas como dimensões que se influenciam reciprocamente no cotidiano institucional.

A liderança democrática refere-se à capacidade de mobilizar, escutar, articular e compartilhar processos decisórios; a governança participativa diz respeito à institucionalização de mecanismos de deliberação, transparência, controle social e corresponsabilidade; o PPP constitui o dispositivo articulador do planejamento e das decisões coletivamente construídas; a cultura organizacional corresponde às condições relacionais e simbólicas que sustentam diálogo, confiança, cooperação e participação; e a participação social estabelece a conexão entre a gestão da escola, os diferentes segmentos da comunidade e os processos de formação democrática.

A primeira dessas dimensões, a liderança democrática, dialoga com a produção internacional sobre *distributed leadership*, que desloca a compreensão da liderança escolar de uma perspectiva centrada exclusivamente no dirigente para uma concepção de liderança compartilhada entre diferentes atores e níveis organizacionais. A revisão sistemática realizada por Mifsud (2024), abrangendo pesquisas publicadas entre 2010 e 2022, evidencia a expansão desse campo e a diversidade de conceitos, finalidades e abordagens empregadas na investigação da liderança distribuída nas escolas.

Estudos empíricos recentes também indicam relações entre distribuição de responsabilidades, capacidade institucional, responsabilização, confiança organizacional e processos de mudança, embora sua efetivação permaneça condicionada pela autonomia institucional, pelas estruturas organizacionais e pelas relações de poder. Orhan e Özdemir (2024), em investigação com 444 professores, identificaram relações entre estrutura escolar, liderança distribuída e comportamentos de responsabilização. Essas contribuições são relevantes para o presente estudo porque permitem compreender a liderança não como atributo individual do gestor, mas como processo relacional de mobilização e compartilhamento de responsabilidades.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/05/2026 - **Accepted:** 06/08/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/vx7wkw74
Pages: 1-33

A segunda dimensão, a governança participativa, amplia essa compreensão ao considerar as estruturas institucionais por meio das quais diferentes atores participam da definição, implementação e avaliação das decisões. Conselhos Escolares, associações, grêmios, colegiados pedagógicos e demais espaços coletivos podem constituir mecanismos de institucionalização da participação, mas sua existência formal não assegura, necessariamente, capacidade efetiva de deliberação.

Nesse sentido, a perspectiva de *school governance* e *collaborative governance* contribui para compreender a democratização institucional como processo relacional que envolve participação, transparência, responsabilidades compartilhadas e construção coletiva das decisões. Ansell e Torfing (2021) ressaltam, nesse campo, que problemas públicos complexos demandam formas colaborativas de formulação, implementação e avaliação das decisões. No contexto escolar, essa abordagem permite analisar a governança para além de sua dimensão estrutural, considerando a qualidade da participação e sua capacidade de produzir influência real sobre os processos decisórios.

A terceira dimensão, o Projeto Político-Pedagógico, constitui elemento estruturante da gestão educacional democrática porque articula identidade institucional, planejamento, finalidades educativas e participação coletiva. Veiga (2003) compreende o PPP como processo permanente de construção coletiva, no qual a escola define sua identidade, seus objetivos e suas diretrizes em articulação com a realidade social. Sua relevância, portanto, não se restringe à existência de um documento institucional, mas depende de sua capacidade de orientar práticas e decisões efetivamente compartilhadas.

Libâneo (2004; 2008) atribui ao PPP uma função integradora entre planejamento, organização pedagógica, currículo, avaliação e desenvolvimento institucional, enquanto Lück (2009) ressalta que a mobilização coletiva em torno de objetivos comuns fortalece a corresponsabilidade e a capacidade institucional de produzir mudanças.

Na perspectiva de Freire (1996), o caráter democrático do projeto educativo depende ainda da escuta, da problematização da realidade e do reconhecimento

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/05/2026 - **Accepted:** 06/08/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/vx7wkw74
Pages: 1-33

dos diferentes saberes presentes na comunidade escolar. Dessa forma, o PPP é compreendido neste estudo como instrumento por meio do qual a participação pode converter-se em planejamento, orientação institucional e decisão coletiva.

A quarta dimensão, a cultura organizacional, permite compreender por que estruturas formalmente participativas podem produzir resultados distintos em contextos escolares semelhantes. A existência de mecanismos institucionais não garante que valores de confiança, diálogo, colaboração, respeito à diversidade e corresponsabilidade estejam efetivamente incorporados às relações cotidianas.

A cultura organizacional, portanto, funciona como condição relacional para que liderança, governança, PPP e participação adquiram consistência prática. Essa perspectiva converge com Lück (2009), ao enfatizar a mobilização coletiva e a construção de objetivos compartilhados, e com as contribuições de Freire (1996), para quem o diálogo e a escuta constituem elementos fundamentais de relações educativas democráticas. A gestão educacional democrática, sob esse prisma, não se reduz a uma arquitetura formal de participação, mas depende de uma cultura institucional capaz de sustentar práticas democráticas ao longo do tempo.

A quinta dimensão, a participação social, estabelece a conexão entre a organização escolar e os processos de formação cidadã. A participação de gestores, professores, estudantes, famílias e comunidade em processos de consulta, negociação, deliberação e acompanhamento das decisões pode transformar a escola em espaço cotidiano de exercício da democracia.

A literatura internacional sobre *student voice* amplia essa discussão ao evidenciar que a participação estudantil não se limita à consulta, envolvendo também possibilidades concretas de escolha, agência e participação colaborativa nas decisões. Moore (2022), em estudo longitudinal de métodos mistos, demonstrou que a criação de um comitê liderado por estudantes modificou a percepção dos participantes sobre consulta e tomada de decisão, embora também tenha revelado tensões entre participação formal, agência estudantil e efetividade dos espaços criados.

Conner *et al*. (2024), por sua vez, evidenciam que práticas de *student voice* envolvem oportunidades reais de escolha e participação em decisões

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/05/2026 - **Accepted:** 06/08/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/vx7wkw74
Pages: 1-33

colaborativas, sendo favorecidas por relações de confiança entre estudantes e professores. De maneira complementar, a literatura sobre *family engagement* evidencia a importância da relação entre escola, famílias e comunidade para a construção de processos participativos que ultrapassem a comunicação unilateral e favoreçam corresponsabilidade e envolvimento institucional.

A participação social, portanto, não é compreendida neste estudo apenas como uma dimensão administrativa da gestão. Ela possui também uma função formativa. Quando estudantes, professores, famílias, gestores e comunidade participam de processos de escuta, deliberação, negociação e construção coletiva, desenvolvem-se condições institucionais para experiências de autonomia, responsabilidade, cooperação e intervenção na realidade.

Essa compreensão converge com Freire (1996), ao relacionar educação, autonomia e participação, e com Saviani (2008), ao situar a formação humana e a função social da educação no horizonte da democratização escolar. Assim, a formação cidadã é assumida como resultado formativo esperado da articulação entre as cinco dimensões explicativas da gestão educacional democrática, e não como uma dimensão equivalente a elas. Essa distinção conceitual é fundamental: liderança, governança, PPP, cultura organizacional e participação social constituem condições e processos institucionais; a formação cidadã corresponde a uma decorrência formativa que pode emergir da interação entre esses elementos.

No âmbito brasileiro, essa distinção torna-se especialmente relevante porque a institucionalização normativa da gestão democrática convive com desafios relacionados à sua efetivação no cotidiano escolar. Estudos empíricos realizados em redes municipais indicam que a existência de Conselhos Escolares e outros mecanismos participativos não assegura necessariamente a partilha efetiva das decisões. Lima, Camargo e Waldhelm (2022), por exemplo, identificaram limitações na participação deliberativa e na incorporação de diferentes vozes nos processos decisórios.

De forma convergente, Ridolfi *et al*. (2026) evidenciam que estruturas participativas podem permanecer restritas ao plano formal quando não são acompanhadas de condições institucionais que permitam intervenção e

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/05/2026 - **Accepted:** 06/08/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/vx7wkw74
Pages: 1-33

corresponsabilidade efetivas. Esses resultados reforçam a necessidade de deslocar a investigação da pergunta “quais mecanismos participativos existem?” para uma questão mais complexa: como liderança, governança, planejamento coletivo, cultura institucional e participação se articulam para transformar dispositivos formais em práticas democráticas efetivas?

É justamente nessa interseção que se localiza a lacuna que orienta o presente estudo. Embora a literatura apresente contribuições consolidadas sobre gestão democrática, liderança, participação, autonomia, governança, PPP e cultura organizacional, essas dimensões são frequentemente examinadas de maneira fragmentada.

A literatura sobre *distributed leadership* privilegia a distribuição da liderança; estudos sobre *school governance* enfatizam estruturas e processos decisórios; pesquisas sobre *student voice* concentram-se na agência e participação estudantil; investigações sobre *family engagement* focalizam as relações entre escola, famílias e comunidade; e estudos sobre cultura organizacional destacam valores, relações e condições institucionais.

Essas abordagens são relevantes e complementares, mas a fragmentação analítica dificulta compreender como tais dimensões se relacionam no cotidiano de uma escola pública específica e como sua articulação pode contribuir para processos de formação cidadã. A lacuna, portanto, não reside na ausência de estudos sobre essas categorias isoladamente, mas na necessidade de uma compreensão integrada de suas interdependências no contexto concreto da gestão educacional democrática**.**

A partir dessa lacuna, o presente artigo propõe o *Framework* Integrado da Gestão Educacional Democrática (FIGED) como uma estrutura analítica preliminar para compreender as relações entre o constructo central, gestão educacional democrática, e suas cinco dimensões explicativas: liderança democrática, governança participativa, Projeto Político-Pedagógico, cultura organizacional e participação social. O *framework* parte da premissa de que essas dimensões não atuam de maneira independente: a liderança democrática pode favorecer uma cultura institucional participativa; essa cultura pode ampliar as condições de

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/05/2026 - **Accepted:** 06/08/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/vx7wkw74
Pages: 1-33

participação; a participação pode fortalecer a construção e implementação do PPP; os mecanismos de governança podem institucionalizar processos de deliberação, transparência e controle social; e a articulação desses processos pode criar condições para experiências de formação cidadã.

O FIGED, portanto, não é apresentado como modelo causal ou validado, mas como proposição teórico-analítica preliminar, construída com base na literatura especializada e nas evidências produzidas pelo estudo de caso, cuja consistência e aplicabilidade deverão ser objeto de futuras investigações e processos de validação empírica.

Diante desse enquadramento, a questão que orienta a investigação é: de que maneira a gestão educacional democrática se desenvolve na Escola Municipal Major João Novaes e em que medida suas práticas contribuem para a construção de uma sociedade participativa? Para responder a essa questão, o estudo tem como objetivo geral analisar como a gestão educacional democrática se materializa no cotidiano da Escola Municipal Major João Novaes, examinando as relações entre liderança democrática, governança participativa, Projeto Político-Pedagógico, cultura organizacional e participação social e suas possíveis contribuições para a formação cidadã.

Especificamente, busca-se: a) analisar as práticas de liderança e participação presentes na gestão escolar; b) compreender o funcionamento dos mecanismos de governança e dos órgãos colegiados; c) examinar o papel do PPP na organização das decisões e práticas institucionais; d) identificar aspectos da cultura organizacional que favorecem ou limitam processos democráticos; e e) analisar de que maneira a articulação entre escola, famílias, estudantes e comunidade pode favorecer experiências de participação e formação cidadã.

A contribuição pretendida é, simultaneamente, empírica, teórica e analítica. No plano empírico, o estudo procura compreender como a gestão democrática se materializa em uma escola pública situada em contexto sociocultural específico, sem pretensão de generalização estatística. No plano teórico, busca aproximar contribuições da produção brasileira sobre gestão democrática e participação das discussões internacionais sobre *distributed leadership*, *school governance*,

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/05/2026 - **Accepted:** 06/08/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/vx7wkw74
Pages: 1-33

collaborative governance, *student voice*, *family engagement* e cultura organizacional.

No plano analítico, propõe o FIGED como uma estrutura capaz de organizar essas dimensões em um sistema relacional, permitindo investigar não apenas a presença de mecanismos democráticos, mas as condições sob as quais eles se convertem em práticas de diálogo, deliberação, autonomia, transparência e corresponsabilidade.

Essa abordagem permite sustentar que a gestão educacional democrática não deve ser avaliada pela simples presença de dispositivos legais, órgãos colegiados, documentos institucionais ou mecanismos participativos. Sua efetividade depende da interação entre sujeitos, estruturas, práticas e valores institucionais.

É nessa perspectiva que a escola é compreendida como espaço simultaneamente pedagógico, organizacional, político e cultural, no qual as práticas de gestão podem produzir experiências concretas de participação e contribuir para a formação de sujeitos capazes de exercer a cidadania. O FIGED será apresentado posteriormente como resultado dessa construção teórico-analítica, preservando-se, contudo, o caráter preliminar da proposição e os limites próprios de sua elaboração a partir de um estudo de caso.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão educacional democrática: participação, autonomia e formação cidadã

A gestão educacional democrática constitui uma concepção de organização escolar que ultrapassa a racionalidade administrativa e compreende a escola como espaço político, pedagógico e social de participação, diálogo e formação cidadã. Nessa perspectiva, a qualidade educacional não se reduz a indicadores de desempenho, pois envolve também dimensões éticas, políticas, culturais e sociais relacionadas à formação integral dos sujeitos. A literatura nacional consolidou esse

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/05/2026 - **Accepted:** 06/08/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/vx7wkw74
Pages: 1-33

entendimento ao articular gestão, autonomia, participação e construção coletiva do projeto educativo (Paro, 2001; 2009; Libâneo, 2004; 2008; Gadotti, 2001; Lück, 2009).

Para Paro (2001; 2009), a gestão escolar deve estar subordinada à finalidade educativa da instituição e à democratização das relações que nela se estabelecem. A participação, nesse sentido, não constitui mecanismo acessório, mas condição para que a escola pública cumpra sua função social. Libâneo (2004; 2008) amplia essa compreensão ao relacionar gestão democrática, planejamento, organização pedagógica, liderança e participação coletiva, enquanto Gadotti (2001) associa autonomia institucional à capacidade da comunidade escolar de participar da construção e condução do projeto educativo.

Essa perspectiva converge com Freire (1996), para quem diálogo, escuta, problematização e participação constituem fundamentos de uma educação comprometida com a autonomia e a transformação social. Saviani (2008), por sua vez, situa a democratização da escola no horizonte do direito à educação e da formação humana, reforçando que a democratização institucional não pode ser dissociada da função social da educação. Desse modo, a gestão democrática articula dimensões administrativas e pedagógicas a um compromisso político com a participação e a cidadania.

Entretanto, a existência de mecanismos participativos não garante sua efetividade. Paro (2001; 2009) chama atenção para as relações de poder e para práticas centralizadoras que podem restringir a participação da comunidade, enquanto Bordignon e Gracindo (2004) evidenciam as tensões entre processos de democratização e modelos administrativos orientados predominantemente pela racionalidade gerencial. A questão central, portanto, não é apenas instituir espaços de participação, mas assegurar condições para que esses espaços produzam efetiva capacidade de intervenção, deliberação e corresponsabilidade.

2.2 Governança participativa, órgãos colegiados e participação social

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/05/2026 - **Accepted:** 06/08/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/vx7wkw74
Pages: 1-33

A democratização da gestão requer estruturas institucionais que possibilitem a participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar. Conselhos Escolares, associações, grêmios, colegiados pedagógicos e outros espaços coletivos constituem mecanismos por meio dos quais a participação pode adquirir caráter institucional e deliberativo. Nesse sentido, a governança democrática articula participação, transparência, autonomia, responsabilização pública e controle social.

Paro (2001; 2009) ressalta que a transparência somente assume significado democrático quando acompanhada da possibilidade concreta de intervenção nos processos decisórios. Informar a comunidade não equivale, por si só, a democratizar a gestão; é necessário criar condições para que os sujeitos interpretem informações, formulem propostas, deliberem e acompanhem a implementação das decisões. Lück (2009), nessa direção, enfatiza a liderança participativa e a mobilização dos diferentes atores em torno de objetivos compartilhados.

A participação social assume, portanto, dimensão simultaneamente organizacional e formativa. Quando gestores, professores, estudantes, famílias e comunidade participam de processos de deliberação, negociação e construção coletiva, a escola transforma-se em espaço de exercício cotidiano da democracia. Freire (1996) permite compreender esse processo como prática de autonomia e diálogo, enquanto Saviani (2008) evidencia sua relação com a função social da educação e a formação humana.

A literatura, entretanto, demonstra que a participação pode permanecer restrita ao plano formal quando órgãos colegiados funcionam apenas como instâncias consultivas ou quando decisões permanecem concentradas nos segmentos dirigentes (Ridolfi *et al*., 2026). O desafio teórico e institucional consiste, portanto, em compreender as condições que transformam estruturas participativas em mecanismos efetivos de governança democrática, evitando que a participação seja reduzida a procedimento burocrático.

2.3 Projeto Político-Pedagógico, autonomia e cultura institucional

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/05/2026 - **Accepted:** 06/08/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/vx7wkw74
Pages: 1-33

O Projeto Político-Pedagógico constitui dimensão estruturante da gestão democrática porque articula identidade institucional, planejamento, finalidades educativas e participação coletiva. Veiga (2003) compreende o PPP como processo permanente de construção coletiva, no qual a escola define sua identidade, seus objetivos e suas diretrizes em articulação com a realidade social. Sua função, portanto, não se esgota na elaboração documental: sua relevância depende da capacidade de orientar práticas e decisões efetivamente compartilhadas.

Assim, Libâneo (2004; 2008) atribui ao PPP função integradora entre planejamento, organização pedagógica, currículo, avaliação e desenvolvimento institucional. Lück (2009), por sua vez, destaca que a mobilização coletiva em torno de objetivos comuns fortalece a corresponsabilidade e a capacidade institucional de produzir mudanças. Nessa perspectiva, o PPP pode ser compreendido como dispositivo de governança, na medida em que conecta planejamento, participação, avaliação e tomada de decisão.

A perspectiva de Freire (1996) acrescenta ao PPP uma dimensão dialógica e emancipatória: sua construção deve incorporar escuta, problematização da realidade e reconhecimento dos saberes dos diferentes sujeitos. Assim, um PPP efetivamente democrático não é aquele que apenas registra intenções institucionais, mas aquele que expressa decisões coletivamente construídas e apropriadas pela comunidade escolar.

A relação entre PPP, autonomia e participação, evidencia que a cultura institucional constitui condição fundamental para a efetividade da gestão democrática. Uma escola pode possuir instrumentos formalmente participativos e, simultaneamente, reproduzir relações centralizadoras. Por isso, a democratização requer mudança cultural capaz de fortalecer confiança, diálogo, colaboração e corresponsabilidade. Nesse ponto, a gestão democrática deixa de ser compreendida como conjunto de procedimentos e passa a ser analisada como característica da própria organização escolar.

2.4 Gestão democrática como fenômeno sistêmico: proposição do FIGED

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/05/2026 - **Accepted:** 06/08/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/vx7wkw74
Pages: 1-33

Embora a literatura analisada ofereça contribuições consolidadas sobre participação, liderança, autonomia, PPP e governança, o manuscrito identifica uma fragmentação teórica: diferentes dimensões da gestão democrática são frequentemente examinadas de maneira isolada, dificultando a compreensão de suas interdependências. Essa limitação sustenta a necessidade de uma abordagem capaz de integrar dimensões organizacionais, pedagógicas, políticas e culturais em uma estrutura analítica comum.

A partir dessa lacuna, o *Framework* Integrado da Gestão Educacional Democrática (FIGED) é proposto como modelo teórico que articula liderança democrática, governança participativa, Projeto Político-Pedagógico, cultura organizacional, participação social e formação cidadã. O *framework* fundamenta-se nas contribuições de Paro (2001; 2009), Libâneo (2004; 2008), Gadotti (2001), Veiga (2003), Lück (2009), Freire (1996), Cury (2002) e Nóvoa (1995), concebendo a gestão democrática não como conjunto de ações independentes, mas como sistema relacional no qual suas dimensões se influenciam reciprocamente.

No modelo proposto, a liderança democrática atua como elemento mobilizador da participação e da cultura colaborativa; a governança participativa institucionaliza mecanismos de deliberação, transparência e controle social; o Projeto Político-Pedagógico organiza e materializa decisões coletivamente construídas; a cultura organizacional fornece as condições relacionais para a cooperação e a aprendizagem institucional; e a participação social estabelece a conexão entre gestão escolar e formação cidadã. A interação dessas dimensões constitui o núcleo explicativo do FIGED.

A proposição central é que a efetividade da gestão democrática decorre menos da existência isolada de instrumentos participativos e mais da articulação entre liderança, governança, planejamento coletivo, autonomia, cultura institucional e participação social. O modelo estabelece, portanto, relações teóricas segundo as quais a liderança democrática favorece uma cultura organizacional participativa; esta amplia as condições para a participação social; a participação fortalece o PPP

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/05/2026 - **Accepted:** 06/08/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/vx7wkw74
Pages: 1-33

e os órgãos colegiados; e esses mecanismos ampliam transparência, corresponsabilidade e controle social, contribuindo para a formação cidadã.

Nessa perspectiva, o FIGED procura superar abordagens predominantemente descritivas e oferecer uma estrutura analítica capaz de explicar a gestão democrática como fenômeno sistêmico, multidimensional e relacional. Sua contribuição teórica está em integrar dimensões tradicionalmente analisadas separadamente e propor relações passíveis de investigação empírica em diferentes contextos educacionais.

Assim, a fundamentação sustenta que a gestão educacional democrática não se realiza pela simples presença de dispositivos legais, órgãos colegiados ou documentos institucionais. Sua efetividade depende da capacidade de transformar esses elementos em práticas permanentes de diálogo, deliberação, autonomia, transparência e corresponsabilidade. O FIGED sintetiza essa perspectiva ao conceber a escola como organização social na qual processos pedagógicos, administrativos, políticos e culturais se articulam na produção de uma cultura institucional participativa e na formação de sujeitos capazes de exercer a cidadania.

Dimensão FIGED	Definição operacional	Indicadores empíricos	Fontes de evidência
Liderança democrática	Compartilhamento de decisões	delegação, escuta, corresponsabilidade	questionários/documentos
Governança participativa	Institucionalização da participação	Conselho, colegiados, deliberação	atas/documentos
PPP	Planejamento coletivo	participação na elaboração/revisão	PPP/participantes
Cultura organizacional	Valores e relações que sustentam participação	confiança, diálogo, cooperação	questionários
Participação social	Influência dos diferentes segmentos	consulta, deliberação, decisão	questionários/atas
Formação cidadã	desenvolvimento de práticas democráticas	autonomia, responsabilidade, participação	percepções/documentos

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/05/2026 - **Accepted:** 06/08/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/vx7wkw74
Pages: 1-33

Fonte: Elaborado pelos autores com base na pesquisa realizada.

O *Framework* Integrado da Gestão Educacional Democrática (FIGED), proposto neste estudo como uma estrutura analítica destinada a compreender as inter-relações entre os principais elementos que constituem a gestão democrática no contexto escolar. O *framework* parte do pressuposto de que a liderança democrática atua como elemento articulador dos processos de governança participativa, da implementação do Projeto Político-Pedagógico e da consolidação de uma cultura organizacional baseada no diálogo, na cooperação e na corresponsabilidade.

A interação dinâmica entre essas dimensões favorece diferentes níveis de participação social, informativa, consultiva e deliberativa, envolvendo gestores, professores, estudantes, famílias e comunidade. Como decorrência desse processo, podem emergir resultados institucionais relacionados ao fortalecimento da gestão democrática, à aprendizagem organizacional, à ampliação da inclusão e ao desenvolvimento da formação cidadã.

Todavia, o FIGED é apresentado como uma proposição teórica preliminar, construída a partir da literatura especializada e das evidências produzidas neste estudo de caso, não sendo apresentado como modelo validado. Sua estrutura deverá ser submetida a processos futuros de refinamento conceitual e validação empírica em diferentes contextos educacionais, permitindo avaliar sua consistência analítica, sua aplicabilidade e seus limites de generalização.

3. METODOLOGIA

3.1 Delineamento e contexto da pesquisa

Esta investigação caracteriza-se como um estudo de caso qualitativo, desenvolvido na Escola Municipal Major João Novaes. O estudo de caso foi adotado por possibilitar a compreensão aprofundada da gestão educacional

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/05/2026 - **Accepted:** 06/08/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/vx7wkw74
Pages: 1-33

democrática em seu contexto real, preservando as especificidades institucionais e sociais da escola investigada.

A investigação foi realizada na Escola Municipal Major João Novaes, em Floresta, Pernambuco, considerando as especificidades socioculturais e organizacionais da instituição. A análise contextualizada buscou compreender a materialização da gestão democrática no cotidiano escolar, sem pretensão de generalização incompatível com a natureza qualitativa do estudo.

3.2 Participantes e produção dos dados

Participaram da investigação 1 gestor escolar, 18 professores, 53 estudantes e 31 pais ou responsáveis, totalizando 103 participantes, sendo realizada entre os meses de fevereiro e abril de 2026. A seleção foi intencional, considerando a inserção direta dos participantes nos processos de gestão escolar. Foram elegíveis todos os sujeitos regularmente vinculados à escola durante o período da pesquisa. Para preservar o anonimato, foram utilizados códigos alfanuméricos na organização, análise e apresentação dos dados.

A produção dos dados combinou análise documental e questionários. Foram examinados o Projeto Político-Pedagógico, o Regimento Escolar, atas de órgãos colegiados e documentos normativos relacionados à gestão democrática. Os questionários, compostos por questões abertas e fechadas, foram aplicados aos diferentes segmentos da comunidade escolar e contemplaram aspectos relacionados à liderança, participação, autonomia, órgãos colegiados e processos decisórios. A articulação dessas fontes possibilitou confrontar evidências documentais e percepções dos participantes.

A pesquisa-ação foi utilizada de forma complementar, considerando o envolvimento cooperativo entre pesquisador e participantes na análise dos problemas e na construção compartilhada de possíveis encaminhamentos. Conforme Thiollent (2022), essa abordagem favorece a articulação entre produção de conhecimento e reflexão sobre a realidade investigada, aspecto pertinente ao caráter participativo do objeto de estudo.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/05/2026 - **Accepted:** 06/08/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/vx7wkw74
Pages: 1-33

3.3 Análise dos dados e rigor metodológico

Os dados foram submetidos à análise de conteúdo temática, conforme Bardin (2016), desenvolvida em três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento interpretativo dos resultados. O corpus foi organizado e codificado a partir de categorias relacionadas aos objetivos e ao referencial teórico da pesquisa: liderança democrática; Projeto Político-Pedagógico; participação da comunidade escolar; Conselho Escolar e órgãos colegiados; autonomia institucional; e formação cidadã. A interpretação assumiu perspectiva hermenêutico-interpretativa, buscando relacionar os significados atribuídos pelos participantes às práticas de gestão democrática.

Para fortalecer o rigor científico, adotou-se triangulação de métodos, fontes e informações, confrontando os dados produzidos pelos questionários com os documentos institucionais e os referenciais teóricos. Essa estratégia permitiu ampliar a consistência das interpretações e reduzir as limitações decorrentes da utilização de uma única fonte de evidência.

O percurso metodológico, desse modo, foi estruturado para assegurar coerência entre problema, objetivos, produção dos dados e procedimentos analíticos, permitindo examinar a gestão educacional democrática em sua dimensão institucional, participativa e formativa, preservando a especificidade do contexto investigado.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS À LUZ DO *FRAMEWORK* INTEGRADO DA GESTÃO EDUCACIONAL DEMOCRÁTICA (FIGED)

A análise dos dados, realizada mediante triangulação entre documentos institucionais e informações produzidas pelos participantes, evidenciou que a gestão educacional democrática na Escola Municipal Major João Novaes apresenta avanços na participação coletiva, no planejamento e na corresponsabilização dos diferentes segmentos da comunidade escolar.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/05/2026 - **Accepted:** 06/08/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/vx7wkw74
Pages: 1-33

Ao mesmo tempo, foram identificadas limitações relacionadas ao engajamento de parte da comunidade, ao funcionamento dos órgãos colegiados e à ampliação da participação nos processos decisórios. Esses achados indicam que a democratização da gestão se encontra em processo de consolidação e que sua efetividade depende da articulação entre liderança, participação, Projeto Político-Pedagógico, governança e formação cidadã.

4.1 Liderança democrática e governança escolar

Os resultados indicam que a liderança escolar exerce função relevante na criação de condições para a participação e para a construção de relações institucionais colaborativas. A gestão democrática, nesse contexto, não se reduz ao exercício administrativo da função diretiva, mas envolve a capacidade de mobilizar os diferentes segmentos, favorecer o diálogo e compartilhar responsabilidades. Essa evidência converge com Paro (2001; 2009), para quem a finalidade da gestão escolar está vinculada à criação de condições para a realização da função educativa e à democratização das relações institucionais.

A análise também se aproxima de Libâneo (2004; 2008), ao evidenciar que a gestão democrática articula planejamento, organização pedagógica, acompanhamento e participação coletiva. Lück (2009), igualmente, destaca que a mobilização dos sujeitos em torno de objetivos comuns fortalece a corresponsabilidade e a capacidade institucional de promover mudanças. Nessa perspectiva, a liderança democrática deixa de ser atributo exclusivamente individual do gestor e passa a constituir uma competência organizacional, relacionada à construção de confiança, cooperação e participação.

Esse resultado encontra respaldo na literatura internacional mobilizada no estudo. Harris (2020) associa a liderança distribuída ao compartilhamento de responsabilidades e ao fortalecimento da capacidade institucional, enquanto Fullan (2020) evidencia a importância de culturas colaborativas para a aprendizagem organizacional e a transformação educacional. Hargreaves e O'Connor (2018), por sua vez, destacam o profissionalismo colaborativo como elemento de

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/05/2026 - **Accepted:** 06/08/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/vx7wkw74
Pages: 1-33

sustentabilidade das mudanças institucionais. A convergência entre essas perspectivas permite interpretar a liderança democrática como mecanismo de mediação entre organização escolar e participação coletiva.

Entretanto, os achados também devem ser compreendidos à luz das tensões existentes entre participação democrática e racionalidades gerencialistas. Ball (2021) alerta para os efeitos da intensificação do trabalho gerencial e da centralidade de mecanismos de desempenho, que podem reduzir espaços de diálogo e deliberação. Paro (2009), nessa direção, adverte que a qualidade da educação pública não pode ser reduzida ao cumprimento de metas quantitativas, pois sua finalidade permanece relacionada à formação humana e à democratização da sociedade.

O resultado mais significativo desse eixo é, portanto, a compreensão de que a liderança constitui condição de possibilidade para a governança democrática, mas não a substitui. Sua efetividade depende da existência de estruturas institucionais que permitam à comunidade participar de forma contínua dos processos de decisão. É nessa articulação que o FIGED situa a liderança democrática como dimensão mobilizadora das demais dimensões da gestão escolar.

4.2 Projeto Político-Pedagógico como eixo integrador

Os resultados evidenciam que o Projeto Político-Pedagógico ocupa posição central na articulação entre planejamento, participação, organização institucional e formação cidadã. Essa compreensão aproxima-se de Veiga (2003), para quem o PPP constitui processo permanente de construção coletiva da identidade e das finalidades da escola, e de Libâneo (2004), que o relaciona ao planejamento, ao currículo, à avaliação e ao desenvolvimento institucional.

A análise permite compreender, contudo, que a relevância democrática do PPP não decorre de sua existência documental, mas de sua apropriação pela comunidade escolar. Vasconcellos (2007) contribui para essa interpretação ao compreender o projeto como instrumento dinâmico, continuamente revisado em

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/05/2026 - **Accepted:** 06/08/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/vx7wkw74
Pages: 1-33

função das transformações da realidade. Freire (1996) acrescenta que processos educativos democráticos exigem diálogo, escuta, participação e valorização dos saberes dos sujeitos. Assim, a construção coletiva do PPP constitui também uma experiência concreta de exercício da democracia.

Os achados devem ser interpretados, ainda, considerando as limitações identificadas quanto à participação de diferentes segmentos. Quando o envolvimento comunitário é reduzido, existe o risco de o PPP permanecer associado à formalidade administrativa e perder parte de sua capacidade de orientar coletivamente a vida escolar. Paro (2001; 2009) adverte, nesse sentido, que documentos produzidos sem participação efetiva dificilmente expressam os interesses da comunidade educativa ou contribuem para a democratização das relações institucionais.

A literatura internacional reforça essa interpretação. Fullan (2020) relaciona processos coletivos de planejamento à aprendizagem organizacional e ao comprometimento dos profissionais, enquanto Hargreaves e O'Connor (2018) destacam que culturas colaborativas favorecem a implementação e a sustentabilidade das mudanças educacionais. Lück (2009) igualmente evidencia que o planejamento coletivo amplia a mobilização institucional e fortalece a articulação entre os diferentes sujeitos.

O PPP, portanto, apresenta-se nos resultados como mais do que instrumento de planejamento: constitui mecanismo integrador da gestão democrática. No âmbito do FIGED, sua efetividade depende da interação entre liderança democrática, governança participativa, cultura organizacional e participação social. Quanto maior a apropriação coletiva do projeto, maior tende a ser sua legitimidade como referência para as decisões institucionais.

4.3 Conselho Escolar, órgãos colegiados e participação social

A participação social constitui uma das dimensões mais relevantes dos resultados, ao mesmo tempo em que evidencia uma das principais fragilidades da experiência investigada. A pesquisa identificou que a participação coletiva favorece

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/05/2026 - **Accepted:** 06/08/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/vx7wkw74
Pages: 1-33

o planejamento e amplia a corresponsabilização dos segmentos escolares; entretanto, persistem desafios relacionados ao baixo engajamento de parte da comunidade e à necessidade de fortalecer os órgãos colegiados.

Esse resultado confirma a compreensão de Paro (2001; 2009) de que a democratização da escola depende da participação dos sujeitos nos processos que orientam sua organização e funcionamento. Libâneo (2008) acrescenta que os órgãos colegiados constituem espaços privilegiados para o exercício da cidadania, na medida em que possibilitam diálogo, negociação, mediação de conflitos e construção compartilhada de decisões. Lück (2009), de modo convergente, relaciona o fortalecimento desses espaços à construção de relações colaborativas e à ampliação da transparência institucional.

A questão da transparência é particularmente relevante. Paro (2001) sustenta que informar a comunidade não é suficiente para produzir democratização; é necessário assegurar condições para que os sujeitos possam interpretar informações, formular propostas e intervir nos processos decisórios. Assim, Conselho Escolar e demais órgãos colegiados somente assumem função efetivamente democrática quando deixam de operar como estruturas meramente formais e passam a constituir espaços permanentes de deliberação e controle social.

Os resultados também evidenciam a importância da relação entre escola, família e comunidade. Libâneo (2008) e Lück (2009) reconhecem que a participação das famílias pode ampliar o acompanhamento da aprendizagem, fortalecer os processos decisórios e favorecer ambientes mais colaborativos. Todavia, o baixo engajamento identificado na investigação demonstra que a participação não ocorre automaticamente: requer estratégias institucionais de mobilização, comunicação, acolhimento e construção de pertencimento.

Nessa direção, os achados aproximam-se da concepção de Freire (1996), segundo a qual a participação democrática exige diálogo e reconhecimento dos sujeitos como agentes da construção da realidade. A escola, portanto, não deve apenas criar espaços formais de participação, mas desenvolver condições para que esses espaços sejam significativos e produzam aprendizagens democráticas.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/05/2026 - **Accepted:** 06/08/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/vx7wkw74
Pages: 1-33

4.4 Cultura organizacional, autonomia e formação cidadã

A análise integrada dos resultados evidencia que a gestão democrática está diretamente relacionada à cultura organizacional construída no cotidiano da instituição. Participação, confiança, diálogo, cooperação e corresponsabilidade não constituem elementos periféricos da gestão, mas condições para que os mecanismos institucionais adquiram efetividade.

Nóvoa (1995) contribui para essa compreensão ao relacionar a identidade institucional às experiências, relações e projetos construídos pelos sujeitos da escola. Nessa perspectiva, a cultura organizacional não é estática: resulta das interações entre os atores e pode ser transformada por práticas de participação e aprendizagem coletiva. Schein (2010), igualmente, permite compreender a cultura como dimensão estruturante das organizações, influenciando comportamentos, valores e processos de tomada de decisão.

A autonomia institucional, nesse contexto, não significa independência absoluta da escola em relação às políticas educacionais, mas capacidade de interpretar sua realidade, construir respostas coletivas e assumir responsabilidade pelas decisões tomadas. Gadotti (2001) relaciona autonomia e participação à construção coletiva do projeto educativo, enquanto Paro (2001; 2009) evidencia que a democratização da escola constitui condição relevante para a democratização da própria sociedade.

Os resultados permitem, assim, estabelecer uma relação entre participação institucional e formação cidadã. Quando estudantes, professores, famílias e demais sujeitos participam de processos de diálogo, negociação, planejamento e decisão, a própria organização escolar converte-se em espaço de aprendizagem democrática. Saviani (2008) contribui para essa interpretação ao situar a educação no horizonte da formação humana e da democratização social.

A cidadania, portanto, não deve ser compreendida apenas como conteúdo curricular, mas como experiência institucional. A participação cotidiana nos processos escolares pode favorecer autonomia, responsabilidade, cooperação e

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/05/2026 - **Accepted:** 06/08/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/vx7wkw74
Pages: 1-33

capacidade de intervenção na realidade. Essa interpretação é coerente com a perspectiva freireana de educação como prática de autonomia e transformação social (FREIRE, 1996).

4.5 Síntese dos achados à luz do FIGED

A articulação dos resultados permite sustentar que a gestão educacional democrática observada na instituição investigada apresenta uma configuração multidimensional e relacional. A participação coletiva fortalece o planejamento e a corresponsabilização; a liderança democrática cria condições para a mobilização dos sujeitos; o Projeto Político-Pedagógico organiza objetivos e decisões coletivamente construídos; os órgãos colegiados institucionalizam espaços de participação; e a relação entre escola, família e comunidade amplia as possibilidades de formação cidadã. Paralelamente, o baixo engajamento de parte da comunidade e a necessidade de fortalecer os mecanismos colegiados revelam que a democratização permanece como processo em construção.

Esses achados oferecem suporte empírico inicial às relações propostas pelo *Framework* Integrado da Gestão Educacional Democrática (FIGED). A liderança democrática tende a fortalecer uma cultura organizacional participativa; essa cultura amplia as condições de participação; a participação fortalece a legitimidade e a implementação do PPP; os órgãos colegiados ampliam a governança, a transparência e o controle social; e a articulação entre escola, família e comunidade favorece a formação cidadã. O próprio modelo apresenta essas relações como proposições teóricas passíveis de investigação em diferentes contextos educacionais.

A principal contribuição analítica dos resultados está, portanto, em demonstrar que a gestão democrática não pode ser avaliada pela simples presença de instrumentos formais. Sua efetividade depende da interação entre estruturas, sujeitos, práticas e valores institucionais. Essa interpretação converge com a proposição de Ansell e Torfing (2021) acerca da governança colaborativa, segundo a qual problemas públicos complexos demandam a participação articulada de

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/05/2026 - **Accepted:** 06/08/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/vx7wkw74
Pages: 1-33

diferentes atores na formulação, implementação e avaliação das decisões. No contexto escolar, essa perspectiva permite compreender a instituição como espaço de exercício cotidiano da deliberação, da negociação e da corresponsabilidade.

O FIGED amplia essa leitura ao integrar, em uma mesma estrutura explicativa, liderança democrática, governança participativa, Projeto Político-Pedagógico, cultura organizacional e participação social. Os resultados sugerem que essas dimensões não atuam de maneira independente: formam um circuito de retroalimentação no qual avanços em uma dimensão podem potencializar as demais. A participação fortalece o PPP; o PPP organiza e legitima decisões coletivas; os órgãos colegiados ampliam a governança; a liderança mobiliza os sujeitos; e a cultura democrática favorece a continuidade dessas práticas.

Desse modo, a investigação confirma a pertinência de compreender a gestão educacional democrática como processo institucional integrado, e não como conjunto de mecanismos isolados. Ao mesmo tempo, os resultados indicam que sua consolidação exige superar a participação meramente formal, ampliar o envolvimento da comunidade e fortalecer os espaços colegiados. A principal implicação é que democratizar a gestão significa transformar estruturas participativas em práticas permanentes de diálogo, deliberação, transparência e corresponsabilidade.

Em síntese, os resultados respondem ao problema de pesquisa ao indicar que a gestão educacional democrática na Escola Municipal Major João Novaes contribui para a construção de uma sociedade participativa na medida em que amplia a participação coletiva, fortalece o planejamento compartilhado e favorece a corresponsabilização.

Todavia, essa contribuição permanece condicionada ao enfrentamento de limitações relacionadas ao engajamento comunitário e à efetividade dos órgãos colegiados. A pesquisa, portanto, não apresenta a gestão democrática como realidade plenamente consolidada, mas como processo em construção, cuja efetividade depende da articulação sistêmica entre liderança, governança, PPP, cultura organizacional, participação social e formação cidadã.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/05/2026 - **Accepted:** 06/08/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/vx7wkw74
Pages: 1-33

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar de que maneira a gestão educacional democrática se desenvolve em uma escola pública municipal e em que medida suas práticas podem contribuir para o fortalecimento da participação institucional e da formação cidadã no contexto escolar.

A partir de um estudo de caso qualitativo, fundamentado na triangulação entre análise documental, questionários aplicados aos diferentes segmentos da comunidade escolar e referencial teórico especializado, buscou-se compreender como liderança, Projeto Político-Pedagógico, governança participativa, órgãos colegiados e relações entre escola, família e comunidade se articulam na construção de práticas democráticas de gestão.

As evidências empíricas indicam que a instituição investigada apresenta avanços relevantes na consolidação de mecanismos participativos, particularmente no fortalecimento do planejamento coletivo, na valorização do Projeto Político-Pedagógico como instrumento orientador das ações institucionais e na ampliação dos espaços de diálogo entre os diferentes segmentos escolares.

Entretanto, os resultados também evidenciam que tais avanços convivem com limitações relacionadas ao grau de participação efetiva de parte da comunidade escolar, à assimetria existente entre os diferentes sujeitos nos processos decisórios, ao funcionamento dos órgãos colegiados e às dificuldades de consolidação de uma cultura organizacional plenamente participativa. Esses aspectos demonstram que a institucionalização de dispositivos legais e administrativos, embora necessária, não é suficiente para assegurar a democratização das relações escolares.

A análise realizada permite compreender que a gestão democrática constitui um fenômeno organizacional complexo, cuja efetividade depende menos da existência formal de mecanismos de participação e mais da qualidade das relações estabelecidas entre gestores, professores, estudantes, famílias e comunidade. Nesse sentido, os achados sugerem que práticas pautadas pelo diálogo, pela

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/05/2026 - **Accepted:** 06/08/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/vx7wkw74
Pages: 1-33

corresponsabilidade, pela transparência e pela construção coletiva das decisões tendem a favorecer processos institucionais mais participativos.

Todavia, considerando a natureza qualitativa e contextualizada da investigação, tais resultados devem ser interpretados como evidências produzidas em um contexto específico, não permitindo generalizações estatísticas para outras instituições ou sistemas de ensino.

Um dos principais aportes deste estudo consiste na proposição do Framework Integrado da Gestão Educacional Democrática (FIGED). Diferentemente de modelos que analisam liderança, participação, Projeto Político-Pedagógico, governança e cultura organizacional de forma isolada, o FIGED propõe uma estrutura analítica capaz de integrar essas dimensões em um mesmo sistema interpretativo, evidenciando suas relações de interdependência.

Contudo, o *framework* não é apresentado como modelo validado ou definitivo. Trata-se de uma proposição teórica preliminar, construída a partir da literatura especializada e das evidências produzidas neste estudo de caso, cuja consistência deverá ser examinada em pesquisas futuras desenvolvidas em diferentes contextos educacionais e mediante procedimentos metodológicos que possibilitem sua validação empírica.

Sob a perspectiva teórica, a pesquisa contribui para ampliar as discussões acerca da gestão educacional democrática ao integrar referenciais clássicos da literatura brasileira com contribuições contemporâneas sobre liderança distribuída, governança colaborativa, aprendizagem organizacional e culturas institucionais participativas. Essa articulação permite compreender a gestão democrática como um processo sistêmico, relacional e dinâmico, cuja consolidação depende da interação permanente entre dimensões políticas, pedagógicas, administrativas e culturais.

No plano metodológico, o estudo evidencia a relevância da utilização de múltiplas fontes de evidência para a compreensão dos fenômenos organizacionais no contexto escolar. A triangulação entre documentos institucionais, percepções dos participantes e referencial teórico possibilitou ampliar a consistência interpretativa das análises, embora também tenha revelado a necessidade de

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/05/2026 - **Accepted:** 06/08/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/vx7wkw74
Pages: 1-33

aprofundar, em investigações futuras, a utilização de entrevistas em profundidade, observação participante prolongada e análises longitudinais capazes de captar mudanças institucionais ao longo do tempo.

Do ponto de vista prático, os resultados sugerem que o fortalecimento da gestão democrática demanda ações permanentes voltadas à ampliação da participação dos estudantes e das famílias, ao fortalecimento dos Conselhos Escolares e demais instâncias colegiadas, à utilização efetiva do Projeto Político-Pedagógico como instrumento de planejamento e avaliação institucional e ao desenvolvimento de práticas de liderança que favoreçam a distribuição de responsabilidades e a construção compartilhada das decisões. Essas estratégias, entretanto, não devem ser compreendidas como soluções universais, mas como possibilidades cuja efetividade depende das características organizacionais, culturais e sociais de cada realidade escolar.

A investigação apresenta limitações que precisam ser explicitadas. Por tratar-se de um estudo de caso desenvolvido em uma única instituição de ensino, seus resultados possuem caráter analítico e interpretativo, não sendo passíveis de generalização estatística.

Além disso, a utilização predominante de questionários e documentos institucionais restringe a compreensão de determinados aspectos das relações de poder, dos conflitos organizacionais e das dinâmicas informais que permeiam os processos de gestão democrática. Da mesma forma, as interpretações realizadas refletem um recorte temporal específico da instituição investigada, razão pela qual mudanças posteriores em sua organização ou em seu contexto social poderão produzir resultados distintos.

Essas limitações, contudo, não reduzem a relevância científica da pesquisa. Ao contrário, evidenciam a necessidade de aprofundamento do campo por meio de estudos comparativos envolvendo diferentes redes de ensino, etapas da educação básica e contextos socioculturais, bem como pela realização de pesquisas longitudinais e de abordagens metodológicas mistas que permitam examinar, de forma mais abrangente, as relações entre liderança, governança, participação, cultura organizacional e qualidade da gestão educacional.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/05/2026 - **Accepted:** 06/08/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/vx7wkw74
Pages: 1-33

Recomenda-se, ainda, que investigações futuras submetam o FIGED a processos sistemáticos de validação teórica e empírica, incluindo a definição operacional de suas dimensões, indicadores e relações estruturais, bem como sua comparação com modelos consolidados de liderança, governança escolar e gestão democrática presentes na literatura nacional e internacional. Tais estudos poderão contribuir para o refinamento do framework e para a avaliação de sua aplicabilidade em diferentes realidades educacionais.

Conclui-se, portanto, que a gestão educacional democrática deve ser compreendida como um processo contínuo de construção institucional, permeado por avanços, tensões, negociações e desafios permanentes. As evidências produzidas nesta investigação sugerem que a ampliação da participação coletiva, o fortalecimento dos mecanismos de governança escolar e a valorização do Projeto Político-Pedagógico podem favorecer práticas institucionais mais colaborativas e socialmente referenciadas.

Todavia, os resultados também indicam que a consolidação desses processos depende da superação de fatores organizacionais e culturais que ainda limitam a participação efetiva dos diferentes segmentos escolares. Nessa perspectiva, o estudo busca contribuir para o avanço das pesquisas sobre gestão educacional democrática ao oferecer uma interpretação analítica do fenômeno investigado e ao propor um modelo teórico que poderá ser aperfeiçoado e testado em futuras investigações, ampliando o conhecimento científico acerca da democratização da gestão escolar e de suas múltiplas possibilidades de desenvolvimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSELL, Christopher; TORFING, Jacob. **Public governance as co-creation:** a strategy for revitalizing the public sector and rejuvenating democracy**.** Cambridge: Cambridge University Press, 2021.

BALL, Stephen J. **The education debate**. 4. ed. Bristol: Policy Press, 2021.

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

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/05/2026 - **Accepted:** 06/08/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/vx7wkw74
Pages: 1-33

BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. Gestão da educação: o município e a escola. *In:* FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da Silva (org.). **Gestão da educação:** impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2004. p. 147-176.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

BRASIL. Lei nº 14.644, de 2 de agosto de 2023. Altera a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), para prever a instituição de Conselhos Escolares e de Fóruns dos Conselhos Escolares. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 3 ago. 2023.

CONNER, Jerusha *et al*. The pedagogical foundations of student voice practices: the role of relationships, differentiation, and choice in supporting student voice practices in high school classrooms. **Teaching and Teacher Education**, v. 142, art. 104540, 2024.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Brasília, v. 18, n. 2, p. 163-174, 2002.

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

FULLAN, Michael. **Leading in a culture of change**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2020.

GADOTTI, Moacir. **Perspectivas atuais da educação**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

HARGREAVES, Andy; O'CONNOR, Michael T. **Collaborative professionalism:** when teaching together means learning for all. Thousand Oaks: Corwin, 2018.

HARRIS, Alma. **Leading educational change**. London: Routledge, 2020.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola:** teoria e prática. rev. e ampl. Goiânia: MF Livros, 2008.

LIMA, Carla da Conceição; CAMARGO, Flávia; WALDHELM, Andrea. Conselhos escolares e a participação na gestão democrática: estudo de uma rede municipal de ensino. **Educação, Sociedade & Culturas**, n. 61, p. 113-135, 2022.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/05/2026 - **Accepted:** 06/08/2026
Vol: 13.17
DOI: 10.66104/vx7wkw74
Pages: 1-33

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

MIFSUD, Denise. A systematic review of school distributed leadership: exploring research purposes, concepts and approaches in the field between 2010 and 2022. **Journal of Educational Administration and History**, v. 56, n. 2, p. 154-179, 2024.

MOORE, Iain. The effect of student voice on the perception of student agency. **International Journal of Educational Research**, v. 112, art. 101923, 2022.

NÓVOA, António (org.). **Os professores e a sua formação**. Lisboa: Dom Quixote, 1995.

ORHAN, Mustafa; ÖZDEMIR, Tuncay Yavuz. The examination of mediating role of distributed leadership in the relationship between school structure and accountability. **International Journal of Assessment Tools in Education**, v. 11, n. 1, p. 39-66, 2024.

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

PARO, Vitor Henrique. **Diretor escolar:** educador ou gerente? São Paulo: Cortez, 2009.

RIDOLFI, Luiz Fernando *et al.* Gestão democrática escolar como dispositivo de transformação educacional: interfaces entre participação, inclusão e organização pedagógica. **Revista Ilustração**, *[S. l.]*, v. 7, n. 2, p. 421–442, 2026.

SAVIANI, Dermeval. **Escola e democracia**. Edição comemorativa. Campinas, SP: Autores Associados, 2008.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 19. ed. São Paulo: Cortez, 2022.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Planejamento**: projeto de ensino-aprendizagem e projeto político-pedagógico. 18. ed. São Paulo: Libertad, 2007.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (org.). **Projeto político-pedagógico da escola:** uma construção possível. 18. ed. Campinas: Papirus, 2003.