REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 04/06/2026 - **Accepted:** 09/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/gn066c75
Pages: 1-24

GESTÃO DEMOCRÁTICA E CULTURA PARTICIPATIVA NO ENSINO MÉDIO EM TEMPO INTEGRAL: UM ESTUDO NA REDE ESTADUAL DE SALGUEIRO-PE

DEMOCRATIC MANAGEMENT AND PARTICIPATORY CULTURE IN FULL-TIME HIGH SCHOOL EDUCATION: A STUDY IN THE STATE SCHOOL NETWORK OF SALGUEIRO-PE

GESTIÓN DEMOCRÁTICA Y CULTURA PARTICIPATIVA EN LA EDUCACIÓN SECUNDARIA DE TIEMPO COMPLETO: UN ESTUDIO EN LA RED ESTATAL DE SALGUEIRO-PE

Auridete Gonçalves de Souza Conserva
Mestra em Ciências da Educação
Universidade del Sol
Ceará, Brasil
auridetecONSERVA@gmail.com

Carlos Alberto da Silva
Doutor em Cardiologia
Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Ceará, Brasil
carlosas@ufc.br

Ana Stela Pereira dos Santos
Doutora em Ciências da Educação
Secretaria Municipal de Educação de Fortaleza
Ceará, Brasil
anastela87@gmail.com

RESUMO

Introdução: A estrutura de um modelo de gestão democrática e participativa deve articular ativamente estudantes, famílias, docentes e comunidade local nas esferas pedagógica, administrativa e de gestão de recursos. Objetivo: Investigar como a gestão democrática e participativa é implementada nas escolas de tempo integral do Ensino Médio da rede estadual no município de Salgueiro-PE, investigando as percepções dos participantes na promoção de uma educação mais inclusiva e colaborativa. Metodologia: Estudo descritivo, transversal, de abordagem quantitativa, com aplicação de um questionário a professores, gestores, servidores, estudantes e pais, por meio do *Google Forms*. Resultados: As escolas desenvolvem práticas de gestão democrática, mas de forma irregular e com pouca efetividade na participação nas decisões; A participação é desigual: professores têm maior envolvimento, estudantes e famílias participam menos, e funcionários de apoio têm participação reconhecida, mas ainda com limitações; O Conselho Escolar é reconhecido, mas pouco efetivo, e os grêmios estudantis ainda são pouco consolidados, limitando a participação dos estudantes nas decisões; A gestão democrática é parcial, com participação desigual, mas contribui para inclusão e colaboração e ainda está em consolidação. Conclusões: Conclui-se que a gestão democrática é parcial e ainda em consolidação, com participação desigual entre os segmentos, baixa efetividade de conselhos e grêmios, mas com contribuição positiva para inclusão e colaboração nas escolas.

Palavras-chaves: Gestão Democrática; Ensino Médio; Escola de Tempo Integral.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 04/06/2026 - **Accepted:** 09/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/gn066c75
Pages: 1-24

ABSTRACT

Introduction: The structure of a democratic and participatory management model must actively engage students, families, teachers, and the local community across pedagogical, administrative, and resource management spheres. Objective: To investigate how democratic and participatory management is implemented in full-time state high schools in the municipality of Salgueiro, Pernambuco, by examining participants' perceptions regarding the promotion of a more inclusive and collaborative education. Methodology: A descriptive, cross-sectional study using a quantitative approach, involving the administration of a questionnaire via Google Forms to teachers, administrators, staff members, students, and parents. Results: Schools implement democratic management practices, yet these are inconsistent and have limited effectiveness regarding decision-making participation; participation is unequal—teachers are highly involved, while student and family participation is lower, and support staff participation is acknowledged but remains limited; the School Council is recognized but lacks effectiveness, and student councils are not yet well-established, thereby limiting student participation in decisions; democratic management is partial and characterized by unequal participation, yet it contributes to inclusion and collaboration and is still in the process of consolidation. Conclusions: It is concluded that democratic management is partial and still consolidating, with unequal participation across different groups and low effectiveness of councils and student bodies, yet it makes a positive contribution to inclusion and collaboration within the schools.

Keywords: Democratic Management; High School; Full-Time School.

RESUMEN

Introducción: La estructura de un modelo de gestión democrática y participativa debe involucrar activamente a estudiantes, familias, docentes y la comunidad local en las esferas pedagógica, administrativa y de gestión de recursos. Objetivo: Investigar cómo se implementa la gestión democrática y participativa en las escuelas secundarias de tiempo completo de la red estatal en el municipio de Salgueiro-PE, investigando las percepciones de los participantes en la promoción de una educación más inclusiva y colaborativa. Metodología: Estudio descriptivo, transversal con un enfoque cuantitativo, utilizando un cuestionario administrado a docentes, administradores, personal, estudiantes y padres a través de Formularios de Google. Resultados: Las escuelas desarrollan prácticas de gestión democrática, pero de manera irregular y con poca efectividad en la participación en la toma de decisiones; la participación es desigual: los docentes están más involucrados, los estudiantes y las familias participan menos, y el personal de apoyo tiene una participación reconocida, pero aún con limitaciones; el Consejo Escolar es reconocido pero no muy efectivo, y las asociaciones estudiantiles aún están poco consolidadas, lo que limita la participación estudiantil en las decisiones; la gestión democrática es parcial, con participación desigual, pero contribuye a la inclusión y la colaboración y aún se está consolidando. Conclusiones: Se concluye que la gestión democrática es parcial y aún se encuentra en proceso de consolidación, con una participación desigual entre los distintos sectores, baja efectividad de los consejos y las asociaciones estudiantiles, pero con una contribución positiva a la inclusión y la colaboración en los centros educativos.

Palabras clave: Gestión democrática. Educación secundaria. Educación presencial.

1. Introdução

A Educação Básica brasileira enfrenta desafios estruturais relacionados à qualidade do ensino, à equidade e à efetiva participação da comunidade escolar nos processos decisórios. No contexto das Escolas de Tempo Integral da Rede Estadual de Salgueiro-PE, essas questões tornam-se ainda mais complexas, dada a necessidade de articular práticas pedagógicas, gestão do tempo escolar, uso de

REMUNOM
ISSN 2178-6925
Received: 04/06/2026 - **Accepted:** 09/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/gn066c75
Pages: 1-24

recursos e inclusão social em um modelo educacional ampliado. A cidade de Salgueiro está localizada no sertão central de Pernambuco, em uma posição estratégica que a conecta a importantes rodovias e cidades do interior nordestino. Essa localização favorece seu papel como polo regional, especialmente nas áreas de comércio e serviços. No campo educacional, Salgueiro se destaca por concentrar instituições de ensino que atendem não apenas à população local, mas também a estudantes de municípios vizinhos, contribuindo para a formação acadêmica e profissional no sertão. Dessa forma, a cidade exerce uma influência significativa no desenvolvimento educacional e social da região.

Nesse cenário, a gestão democrática e participativa emerge como um princípio fundamental para fortalecer a corresponsabilização entre gestores, docentes, estudantes, famílias e comunidade local, caracterizando-se como cultura participativa, promovendo uma escola mais inclusiva, colaborativa (Freire, 1987; Sacristán, 2001).

Entretanto, observa-se que, em muitas instituições escolares, a participação dos diferentes segmentos da comunidade ainda ocorre de forma limitada ou meramente consultiva, sem impacto significativo nas decisões pedagógicas e administrativas (Paro, 2007). Pesquisas indicam que, embora mecanismos como conselhos escolares, grêmios estudantis e associações de pais existam formalmente, sua atuação enfrenta obstáculos como a resistência a mudanças, a centralização do poder decisório, a falta de formação específica para a participação e a escassez de tempo para o envolvimento efetivo dos atores escolares (Conti, Luiz e Riscal, 2013; Moraes e Ruiz, 2017; Silva, 2025). As escolas com práticas participativas consolidadas apresentam maior transparência, legitimidade nas decisões e fortalecimento do vínculo entre escola e comunidade, embora ainda persistam desafios relacionados à organização e ao uso pedagógico das informações discutidas coletivamente (Hora, 2010; Gohn, 2010; Souza, 2012; Alves, 2024).

A relevância desta pesquisa justifica-se pelo reconhecimento legal e pedagógico da gestão democrática como princípio estruturante da educação pública brasileira, conforme estabelecido pela Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988) e pela Lei nº 9.394 de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) (Brasil, 1996). Esses marcos normativos asseguram a participação da comunidade escolar como elemento central da organização educacional, especialmente, nas escolas de tempo integral, que demandam maior integração entre currículo, práticas pedagógicas e

REMUNOM
ISSN 2178-6925
Received: 04/06/2026 - **Accepted:** 09/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/gn066c75
Pages: 1-24

realidade brasileira (Brasil, 1996). Nesse contexto, o projeto político-pedagógico (PPP) assume papel estratégico ao operacionalizar a gestão democrática, deixando de ser um instrumento burocrático para se constituir como espaço de diálogo, construção coletiva e definição de identidade institucional (Bastos, Gonçalves e Alves, 2018; Souza, 2023).

Além disso, há literatura evidenciando experiências exitosas, como a Escola da Ponte e as comunidades de aprendizagem, demonstram que práticas democráticas baseadas na escuta, na autonomia e na corresponsabilidade potencializam processos educativos mais significativos e humanizados (Glat e Pletsch, 2012; Santiago e Batista, 2016; Alves e Silva, 2017; Souza, 2019; Vieira, Will e Lima, 2019; Santos e Souza, 2020).

Diante desse cenário, este estudo tem como objetivo investigar de que forma a gestão democrática e participativa é implementada nas Escolas de Tempo Integral do Ensino Médio da Rede Estadual no município de Salgueiro-PE e quais são as percepções dos participantes na construção de uma educação mais inclusiva e colaborativa. Especificamente, busca-se identificar as práticas de gestão democrática adotadas pelas escolas, analisar o nível de participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar e descrever os efeitos dessas práticas na promoção da inclusão, da colaboração e da qualidade educacional. Para tanto, a pesquisa fundamenta-se em categorias analíticas como práticas de gestão democrática, nível de participação da comunidade escolar e efeitos da gestão participativa na inclusão, compreendendo a escola como espaço de construção de identidade coletiva e de fortalecimento da democracia educacional.

2. Fundamentação Teórica

A presente fundamentação teórica tem como objetivo analisar os principais referenciais conceituais e normativos que sustentam a gestão democrática e participativa na educação, articulando-a às políticas educacionais brasileiras, às práticas escolares contemporâneas e às perspectivas de qualidade, equidade e permanência. A análise ancora-se nos marcos legais da Constituição Federal de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/1996), bem como

REMUNOM
ISSN 2178-6925
Received: 04/06/2026 - **Accepted:** 09/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/gn066c75
Pages: 1-24

em contribuições teóricas que compreendem a gestão escolar como um processo político, pedagógico e social, orientado pela participação coletiva e pela corresponsabilidade.

A gestão democrática constitui um princípio estruturante da educação pública brasileira, assegurado constitucionalmente e reafirmado pela LDB. Conforme Lück (2009), trata-se de um modelo de gestão que valoriza a autonomia escolar, a transparência, o diálogo e o envolvimento efetivo da comunidade nos processos decisórios. Essa concepção rompe com modelos centralizadores e burocráticos, compreendendo a escola como espaço de construção coletiva e exercício da cidadania.

Autores como Paro (2007), defendem que a democratização da gestão escolar pressupõe a participação real dos diferentes sujeitos, gestores, professores, estudantes, famílias e comunidade, na definição de metas, estratégias e práticas pedagógicas. A gestão democrática, portanto, não se restringe à administração de recursos, mas assume um caráter político-pedagógico voltado à formação de sujeitos críticos e à promoção da equidade educacional.

Sob a perspectiva teórica, a participação é entendida como prática social e educativa. Para Demo (1993), participar significa construir poder coletivo e produzir conhecimento de forma crítica. Já a democracia deliberativa, conforme Habermas (1997), fundamenta-se no diálogo, na argumentação e na escuta, elementos essenciais para decisões legítimas no contexto escolar. A corresponsabilidade, segundo Gadotti (2010), emerge desse processo participativo e fortalece o sentimento de pertencimento e compromisso coletivo com a qualidade da educação.

A participação da comunidade escolar constitui um dos pilares da gestão democrática, sendo condição indispensável para a efetivação dos princípios legais e pedagógicos da educação pública. Conforme Paro (2007), a escola democrática se constrói quando os diferentes segmentos participam ativamente das decisões que afetam seu funcionamento e seu projeto educativo.

Cada ator exerce papel específico nesse processo. Gestores e docentes são responsáveis por criar condições institucionais favoráveis ao diálogo e à participação; os estudantes devem ser reconhecidos como sujeitos de direitos e protagonistas do processo educativo; as famílias e a comunidade local fortalecem a legitimidade das ações escolares e contribuem para o controle social (Freire, 1996; Gadotti, 2010).

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 04/06/2026 - **Accepted:** 09/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/gn066c75
Pages: 1-24

As instâncias colegiadas, como conselhos escolares, grêmios estudantis e associações de pais, configuram-se como mecanismos formais de participação e deliberação. Segundo Lück (2009), esses espaços possibilitam o acompanhamento das ações pedagógicas e administrativas, a fiscalização dos recursos públicos e a construção coletiva do projeto político-pedagógico. Contudo, a literatura aponta que a participação ainda enfrenta barreiras, como a cultura autoritária, a falta de formação política e as desigualdades socioeconômicas (Dourado, 2010).

Apesar dessas limitações, estudos indicam que escolas com práticas participativas consolidadas apresentam maior engajamento da comunidade, melhor clima institucional e maior coerência pedagógica (Libâneo, Oliveira e Toschi, 2012). Assim, a participação deve ser compreendida como processo formativo contínuo e não apenas como cumprimento formal de exigências legais.

O projeto político-pedagógico constitui o principal instrumento de materialização da gestão democrática na escola. Conforme Veiga (2018), o PPP expressa a identidade institucional, os valores e os compromissos sociais da escola, articulando as dimensões política, pedagógica e administrativa.

A LDB assegura às escolas autonomia para elaborar e executar seu PPP, desde que esse processo ocorra de forma participativa. Para Paro (2007), a construção coletiva do projeto representa uma prática concreta de cidadania, pois envolve debate, negociação e corresponsabilização. O PPP, nesse sentido, não deve ser um documento burocrático, mas um processo contínuo de reflexão e reconstrução.

A gestão participativa também se estende ao monitoramento e à avaliação do PPP. Segundo Dourado (2010), a avaliação participativa permite analisar criticamente as ações desenvolvidas, promovendo aprendizagem institucional e aperfeiçoamento das práticas. Freire (1996) ressalta que avaliar coletivamente é exercício de autonomia e consciência crítica, fortalecendo a cultura democrática no cotidiano escolar.

A educação integral e a ampliação da jornada escolar configuram-se como estratégias relevantes para promover o desenvolvimento pleno dos estudantes, articulando currículo, tempo, espaço e comunidade. Conforme o Ministério da Educação (MEC) (Brasil, 2023), a educação integral não se define apenas pela ampliação do tempo de permanência na escola, mas pelo compromisso com uma formação humana multidimensional.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 04/06/2026 - **Accepted:** 09/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/gn066c75
Pages: 1-24

No contexto de Pernambuco, a política da escola de tempo integral tem se expandido significativamente, sobretudo no Ensino Médio. No entanto, é apontada que a efetividade dessa proposta depende de condições estruturais, formação de profissionais e gestão participativa, sob o risco de a jornada ampliada se reduzir a mera extensão de tempo escolar (Silva e Silva, 2019).

A literatura (Moll, 2012; Arroyo, 2012; Coelho e Libâneo, 2019) destaca que a articulação entre escola e comunidade, o currículo contextualizado e a participação coletiva são elementos centrais para que a educação integral se consolide como prática transformadora. Quando bem implementada, a jornada ampliada favorece aprendizagens significativas, inclusão social e fortalecimento da cidadania (Costa e Tory, 2024).

Experiências nacionais e internacionais demonstram que a gestão democrática contribui diretamente para elevar a qualidade do ensino e fortalecer a autonomia escolar. Na literatura acadêmica, diversos modelos de sucesso são amplamente citados. No cenário internacional, destacam-se a Escola da Ponte (Pacheco, 2008), em Portugal, e o modelo de Gestão Baseada na Escola (OCDE, 2020) adotadas por países da OCDE. No Brasil, os principais exemplos de referência são os Centros Integrados de Educação Pública (CIEPs) e o modelo de gestão educacional implementado no município de Sobral (CE) (Sumiya, Araújo e Siqueira, 2017). Casos brasileiros evidenciam que a participação, aliada à formação de gestores e ao controle social, produzem impactos positivos no desempenho escolar.

Baseado nesse contexto, a gestão é um processo em construção, que articula legislação, participação social, planejamento coletivo e compromisso ético com a equidade e a qualidade da educação. Mais do que um princípio legal, trata-se de uma prática pedagógica e política que exige diálogo, formação e corresponsabilidade. (Souza, 2012). A escola configura-se, assim, como espaço privilegiado de formação cidadã, capaz de promover inclusão, permanência e aprendizagem significativa. Conforme Freire (1996), a democracia se aprende exercitando-a, e a gestão escolar constitui um dos principais caminhos para essa aprendizagem coletiva.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 04/06/2026 - **Accepted:** 09/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/gn066c75
Pages: 1-24

3. Metodologia

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa observacional, descritiva e transversal (Ramos, Ramos e Busnello, 2003; Santos, 2007; Campos, 2001; Prodanov e Freitas, 2013). A abordagem metodológica adotada foi quantitativa, combinando procedimentos para uma análise mais abrangente do fenômeno investigado (Demo, 2000; Gil, 2002). E, quanto aos procedimentos técnicos, caracteriza-se como levantamento (*Survey*), em que se coletam dados no local onde ocorre o fenômeno, envolvendo observação direta e coleta de dados junto aos participantes (Ramos, Ramos e Busnello, 2003).

O estudo foi realizado em cinco escolas públicas de Ensino Médio em Tempo Integral na cidade de Salgueiro, Pernambuco. As instituições envolvidas foram: a Escola de Referência em Ensino Médio (EREM) Carlos Pena Filho, EREM Aura Sampaio Parente Muniz, EREM Salgueiro, EREM Profª Maurina Rodrigues dos Santos e a Escola Técnica Estadual (ETE) Professor Urbano Gomes de Sá. A população acessível dessas instituições abrange 150 professores, 25 gestores, 90 servidores, 2.600 estudantes e 5.200 pais. A partir desse universo, utilizou-se uma amostragem não probabilística intencional para selecionar 35 participantes (100%), divididos entre 10 estudantes $(28{,}6\%)$, 10 professores $(28{,}6\%)$, 5 gestores $(14{,}3\%)$, 5 servidores $(14{,}3\%)$ e 5 pais ou responsáveis $(14{,}3\%)$, garantindo a representação de todos os segmentos da comunidade escolar.

Os critérios de inclusão para a seleção dos participantes abrangeram: estar regularmente matriculado há pelo menos um ano letivo nas escolas de tempo integral selecionadas (estudantes); fazer parte do corpo docente ativo com atuação direta na jornada ampliada (professores); exercer cargo de liderança pedagógica ou administrativa ativa (gestores); ser funcionário ativo ou terceirizado permanente no suporte diário (servidores); e ser o responsável legal por um estudante matriculado e frequente há no mínimo um ano (pais). Inversamente, foram estabelecidos como critérios de exclusão: estudantes com menos de três meses na instituição ou com matrícula trancada/suspensa; professores temporários com menos de um semestre na unidade ou afastados por licenças; gestores interinos com menos de um mês no cargo; prestadores de serviços eventuais ou sazonais; e pais cujos filhos

REMUNOM
ISSN 2178-6925
Received: 04/06/2026 - **Accepted:** 09/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/gn066c75
Pages: 1-24

abandonaram ou foram transferidos antes da aplicação do instrumento. O foco dessa amostra justifica-se pela profundidade e a representatividade qualitativa dos diferentes segmentos que compõem a comunidade escolar

A coleta de dados foi realizada no período de agosto a outubro de 2025, por meio da aplicação do questionário na plataforma *Google Forms*, com envio do link aos participantes via correio eletrônico.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário estruturado, composto predominantemente por 20 questões fechadas, elaborado para investigar as práticas de gestão democrática e participativa nas percepções dos participantes sobre a construção de uma educação mais inclusiva e colaborativa. As questões foram organizadas em quatro categorias temáticas: a) caracterização dos participantes; b) práticas de gestão democrática; c) participação da comunidade escolar nos processos decisórios; e d) efeitos da gestão participativa no ambiente escolar.

A tabulação das respostas obtidas por meio das perguntas fechadas foi realizada mediante o agrupamento dos dados em recursos tabulares, além da organização discursiva em quadros informativos para posterior análise. Os dados quantitativos são apresentados em termos de frequência absoluta (n) e frequência relativa ou porcentagem $(28{,}6\%)$. Registra-se, como limitação metodológica do instrumento, que o questionário não foi submetido a processos prévios de validação formal, tais como aplicação de pré-teste (projeto-piloto), avaliação por comitê de especialistas ou revisão semântica das questões.

A pesquisa respeitou os princípios éticos, garantindo o anonimato dos participantes e solicitando a assinatura do TCLE dos participantes. Quanto ao Comitê de Ética em Pesquisa, a Resolução CNS n.º 510/2016, o Ofício Circular n.º 17/2022/CONEP e a Resolução n.º 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde estabelecem que pesquisas de opinião sem possibilidade de identificação individual dos participantes, como a utilização e aplicação de questionário via *Google Forms*, não necessitam de Cadastro em Comitê de Ética de Pesquisa Científica.

4. Apresentação e Discussão dos Resultados

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 04/06/2026 - **Accepted:** 09/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/gn066c75
Pages: 1-24

Este tópico tem como objetivo apresentar, investigar de forma integrada os resultados obtidos a partir da pesquisa realizada com a comunidade escolar de cinco escolas públicas de tempo integral do Ensino Médio no município de Salgueiro (PE). A investigação buscou compreender o perfil dos participantes, as práticas de gestão democrática adotadas, o nível de participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar nos processos decisórios e os efeitos da gestão participativa na construção de um ambiente escolar mais inclusivo, colaborativo e comprometido com a qualidade da educação.

4.1 Perfil dos Respondentes

No Quadro 01, estão os dados sobre a caracterização dos sujeitos que participaram deste estudo, com o objetivo de contextualizar o perfil dos participantes e fornecer subsídios para a análise e interpretação dos resultados. São descritas variáveis sociodemográficas e/ou profissionais relevantes, como idade, gênero, escolaridade, experiência profissional, entre outros aspectos considerados pertinentes à natureza da pesquisa.

O estudo mostrou o perfil e as características de 35 participantes de escolas públicas de tempo integral, constituindo uma amostra intencional equilibrada entre estudantes (28,6%), professores (28,6%), gestores (14,3%), servidores (14,3%) e pais (14,3%). Os resultados revelaram a predominância do gênero feminino (65,7%), alinhada ao histórico cenário educacional, e uma composição geracional diversa, marcada pela concentração de jovens de 15 a 19 anos (associados ao segmento estudantil) e de adultos entre 30 e 59 anos (profissionais experientes). Quanto à formação acadêmica, evidenciou-se um público qualificado e heterogêneo, variando desde o Ensino Fundamental (8,6%) até o nível de Mestrado (8,6%), com destaque para os profissionais com Especialização (34,3%). Por fim, o levantamento constatou que 68,6% dos respondentes trabalham na rede pública de ensino e 31,4% nela estudam, consolidando um panorama multifacetado que integra visões pedagógicas, administrativas e comunitárias essenciais para a compreensão do ecossistema escolar.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 04/06/2026 - **Accepted:** 09/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/gn066c75
Pages: 1-24

Quadro 01: Características dos sujeitos participantes do estudo.

INFORMAÇÃO	RESULTADOS
1 - Atuação	Estudantes = 10 (28,6%) Professores = 10 (28,6%) Gestores = 5 (14,3%) Servidores = 5 (14,3%) Pais = 5 (14,3%) Total = 35 (100%)
2 - Gênero	Feminino = 23 (65,7%) Masculino = 12 (34,3%) Total = 35 (100%)
3 - Idade (anos)	15 a 19 = 10 (28,6%) 25 a 29 = 3 (8,6%) 30 a 39 = 6 (17,1%) 30 a 39 = 6 (17,1%) 50 a 59 = 5 (14,3%)
4 – Formação Acadêmica	Ensino Fundamental = 3 (8,6%) Ensino Médio = 14 (40%) Graduação = 10 (28,6%) Especialização = 12 (34,3%) Mestrado = 3 (8,6%)
5 – Ocupação na escola	Estuda em escola = 11 (31,4%) Trabalha em escola pública = 24 (68,6%)

Fonte: Elaboração própria.

4.2 Práticas de Gestão Democrática

No Quadro 02, estão os dados sobre as práticas de gestão democrática adotadas nas escolas de tempo integral do ensino médio em Salgueiro-PE.

A análise dos resultados demonstra que a gestão democrática nas escolas de tempo integral do Ensino Médio em Salgueiro-PE apresenta avanços, mas ainda enfrenta desafios para garantir a participação efetiva da comunidade escolar. Embora parte dos respondentes reconheça a existência de convites à participação e incentivo ao diálogo, uma parcela significativa considera que esses processos ocorrem apenas

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 04/06/2026 - **Accepted:** 09/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/gn066c75
Pages: 1-24

ocasionalmente, evidenciando fragilidades na institucionalização da participação (Lópes, 2016; Silva, 2014).

Os dados também revelam que o Conselho Escolar é percebido como pouco atuante pela maioria dos participantes e que as opiniões da comunidade nem sempre influenciam as decisões da gestão, indicando que os mecanismos participativos ainda funcionam de forma limitada (Paro, 2008; Silva, 2014; Loures *et al*., 2025).

Quadro 02: Perguntas e respostas dos participantes sobre as práticas de gestão democrática adotadas nas escolas de tempo integral do Ensino Médio em Salgueiro-PE

INFORMAÇÃO	RESULTADOS
6 - Com que frequência você é convidado(a) a participar de decisões pedagógicas ou administrativas na escola?	Sempre = 8 (22,9%) Frequentemente = 11 (31,4%) Raramente = 14 (40%)
7 - O diálogo entre a gestão escolar e a comunidade (professores, estudantes, pais, funcionários) é incentivado e valorizado?	Totalmente = 16 (45,7%) Parcialmente = 14 (40%) Pouco = 5 (14,3%)
8 - O Conselho Escolar funciona ativamente e permite a participação de diferentes segmentos da comunidade escolar?	Sim = 13 (37,1%) Pouca Participação = 22 (62,9%)
9 - Você sente que suas opiniões e sugestões são consideradas nas decisões da escola?	Sim = 9 (25,7%) Às Vezes = 18 (51,4%) Raramente = 5 (14,3%) Nunca = 3 (8,6%)
10 - A escola promove reuniões, assembleias ou fóruns para ouvir a comunidade escolar e discutir coletivamente os rumos da gestão?	Sim = 12 (34,3%) Às vezes = 15 (42,9%) Raramente = 3 (8,6%) Nunca = 5 (14,3%)

Fonte: Elaboração própria.

Além disso, a realização irregular de reuniões e fóruns coletivos dificulta a consolidação de uma cultura participativa, contrariando os princípios da gestão democrática previstos na Constituição Federal (Brasil, 1988) e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Brasil, 1996) (Paro, 2008; Veiga, 2013).

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 04/06/2026 - **Accepted:** 09/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/gn066c75
Pages: 1-24

Diante disso, os resultados evidenciam uma distância entre o que a legislação estabelece e a prática escolar, reforçando a necessidade de fortalecer os espaços de participação, ampliar a atuação do Conselho Escolar e promover uma cultura institucional mais democrática e participativa (Silva, 2014; Loures *et al*., 2025; Neto, 2025).

4.3 Participação por Segmento Escolar

No Quadro 03, estão os dados sobre o nível de participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar (gestores, professores, estudantes, funcionários e famílias) nos processos decisórios.

Quadro 03: Perguntas e respostas sobre o nível de participação dos gestores, professores, estudantes, funcionários e famílias nos processos decisórios

INFORMAÇÃO	RESULTADOS
11 - Com que frequência os professores são envolvidos nas decisões relacionadas ao planejamento pedagógico da escola?	Sempre = 17 (48,6%) Frequentemente = 10 (28,6%) Raramente = 8 (22,9%)
12 - Os estudantes têm espaço para expressar suas opiniões e contribuir com decisões que afetam a vida escolar?	Sim = 13 (37,1%) Às vezes = 14 (40%) Raramente = 7 (20%)
13 - A gestão escolar promove momentos específicos para ouvir as famílias (pais ou responsáveis) nas decisões escolares?	Sim = 7 (40%) Baixa participação das famílias = 16 (45,7%) Raramente = 4 (11,4%)
14 - Os funcionários da escola (secretaria, apoio, merenda, limpeza etc.) participam das discussões sobre o funcionamento da escola?	Sim = 18 (51,4%) Às vezes = 14 (40%) Raramente = 3 (8,6%)
15 - Os gestores escolares incentivam a participação coletiva nas decisões importantes da escola?	Sim = 17 (48,6%) Limitada = 11 (31,4%) Pouca = 6 (17,1%)

Fonte: Elaboração própria.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 04/06/2026 - **Accepted:** 09/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/gn066c75
Pages: 1-24

Os resultados evidenciam que a participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar nos processos decisórios ocorre de forma desigual. Os professores apresentam maior envolvimento nas decisões pedagógicas, enquanto estudantes e, principalmente, famílias ainda possuem participação limitada, confirmando que a gestão democrática nem sempre se concretiza de maneira efetiva (Castilho, 2001; Schefer e Félix, 2020).

A participação estudantil ocorre de forma parcial e pouco sistematizada, dificultando o fortalecimento da cidadania e do protagonismo dos alunos (Castilho, 2001; Paro, 2008). Já as famílias permanecem afastadas dos processos decisórios, participando, em geral, apenas de eventos escolares, o que reforça a necessidade de ampliar os canais de diálogo e inclusão (Marafon e Tondin, 2013).

Por outro lado, os funcionários de apoio demonstram participação mais expressiva, indicando avanços na inclusão desse segmento nas discussões escolares (Santos, 2011). Em relação aos gestores, embora sejam percebidos como incentivadores da participação, ainda existem limitações que dificultam a consolidação de uma gestão verdadeiramente democrática, como barreiras culturais, organizacionais e falta de formação específica (Veiga, 2018; Silva Filho e Coutinho, 2023).

Assim, os resultados mostram que a participação da comunidade escolar tem avançado, porém permanece desigual entre os diferentes segmentos, exigindo o fortalecimento de práticas participativas mais inclusivas e permanentes (Castilho, 2001; Paro, 2008).

4.4 Percepção sobre Conselhos Escolares e Grêmios

No Quadro 04, estão listados os dados sobre os efeitos da gestão participativa na construção de um ambiente escolar mais inclusivo, colaborativo e comprometido com a qualidade da educação.

Os resultados indicam que a gestão participativa é percebida pela maioria dos respondentes como um fator que contribui para a construção de um ambiente escolar mais inclusivo, acolhedor e comprometido com a qualidade da educação. A maior parte dos participantes reconhece que esse modelo fortalece a inclusão, a valorização

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 04/06/2026 - **Accepted:** 09/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/gn066c75
Pages: 1-24

da diversidade e o sentimento de pertencimento, embora ainda existem desafios para que essas práticas sejam efetivamente consolidadas em todas as escolas (Paro, 2007; Ferreira e Santos Júnior, 2020).

A pesquisa também evidencia que a colaboração entre gestores, professores, estudantes, funcionários e famílias ocorre de forma predominantemente moderada, indicando avanços, mas também a necessidade de superar barreiras como estruturas hierárquicas, falta de formação e resistência cultural para fortalecer uma gestão mais colaborativa (Paro, 2008; Silva, 2016; Cordeiro e Nascimento, 2019).

Quadro 04: Perguntas e respostas dos participantes sobre os efeitos da gestão participativa na construção de ambiente escolar inclusivo, colaborativo e comprometido com a qualidade da educação

INFORMAÇÃO	RESULTADOS
16 - A gestão participativa contribui para a promoção de um ambiente escolar mais inclusivo e acolhedor?	Sim = 20 (57,1%) Em parte = 10 (28,6%) Pouca = 5 (14,3%)
17 - Você percebe que há colaboração entre os diferentes membros da comunidade escolar (gestores, professores, estudantes, funcionários e famílias)?	Sim = 13 (37,1%) Moderada = 21 (60%)
18 - A gestão escolar valoriza e respeita as diferenças individuais e culturais dos membros da comunidade escolar?	Sempre = 23 (65,7%) Frequentemente = 5 (14,3%) Raramente = 7 (20%)
19 - A participação coletiva nas decisões escolares fortalece o sentimento de pertencimento e responsabilidade entre os membros da escola?	Sim = 18 (51,4%) Parcialmente = 12 (34,3%) Pouco = 5 (14,3%)
20 - Qual é a sua escola?	EREM Carlos Pena Filho = 7 (20%) EREM Aura Sampaio Parente Muniz = 7 (20%) EREM Salgueiro = 7 (20%) EREM Profª Maurina Rodrigues dos Santos = 7 (20%) ETE Prof. Urbano Gomes de Sa = 7 (20%)

Fonte: Elaboração própria.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 04/06/2026 - **Accepted:** 09/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/gn066c75
Pages: 1-24

Além disso, a maioria dos respondentes considera que a gestão escolar valoriza as diferenças individuais e culturais e que a participação coletiva fortalece o sentimento de pertencimento e corresponsabilidade. Esses resultados corroboram estudos que relacionam a gestão democrática ao fortalecimento da inclusão, do engajamento e da qualidade social da educação, embora as diferenças entre as escolas revelem que fatores institucionais e contextuais ainda influenciam a efetividade dessas práticas (Almenara e Lima, 2017; Lima e Cabral, 2020; Dias, Gontijo e Matias, 2022; Schefer; Félix, 2020; Paro, 2007).

4.5 Efeitos Percebidos sobre Inclusão, Colaboração e Pertencimento

No que concerne aos efeitos da gestão participativa, os resultados apontam uma percepção amplamente favorável. A maioria dos participantes reconheceu que a gestão participativa contribui para a construção de um ambiente escolar mais inclusivo e acolhedor, fortalece a colaboração entre os diferentes segmentos e promove o respeito às diferenças individuais e culturais. Além disso, os dados indicam que a participação coletiva é percebida como fator relevante para o fortalecimento do sentimento de pertencimento e responsabilidade, elementos fundamentais para a qualidade social da educação.

Apesar desse cenário predominantemente positivo, os resultados revelam que tais efeitos não se manifestam de forma homogênea nas escolas de ensino médio integral da rede estadual de Salgueiro-PE, objeto deste estudo. Os dados indicam a persistência de desafios institucionais, como a sobrecarga administrativa dos gestores e a rotatividade de profissionais, e culturais, como a herança de uma gestão centralizadora que ainda inibe o protagonismo estudantil.

As percepções moderadas e parciais, concentram-se, especificamente, na baixa representatividade das famílias nos Conselhos Escolares e no desconhecimento de parte dos alunos sobre o funcionamento do Grêmio Estudantil. Para superar essa fragmentação, a sistematização da participação deve ocorrer por meio da criação de calendários fixos para assembleias, fluxos claros de comunicação institucional (transparência financeira e pedagógica) e a formalização de espaços de escuta que não sejam apenas consultivos, mas deliberativos. Sem essa estrutura, a participação

REMUNOM
ISSN 2178-6925
Received: 04/06/2026 - **Accepted:** 09/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/gn066c75
Pages: 1-24

permanece episódica e dependente da vontade individual do gestor, perdendo seu caráter de política institucional contínua.

Portanto, os resultados evidenciam que as escolas investigadas se encontram em um processo de transição e amadurecimento em relação à gestão democrática. Há avanços significativos na promoção do diálogo, da inclusão e da participação, especialmente entre professores e funcionários, mas persistem fragilidades no envolvimento de estudantes e famílias e na efetividade dos espaços colegiados. Os dados reforçam a necessidade de investimentos em formação, estruturação de canais permanentes de participação, fortalecimento da cultura institucional democrática e maior alinhamento entre legislação, políticas públicas e práticas escolares, de modo que a gestão participativa deixe de ser apenas um princípio normativo e se consolide como prática cotidiana nas instituições educacionais.

4.6 Limitações do Estudo

Este estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. A primeira refere-se ao tamanho da amostra (35 participantes), que, embora contemple diferentes segmentos da comunidade escolar, restringe a generalização dos achados para outras escolas e contextos. Outra limitação diz respeito ao recorte geográfico, uma vez que a pesquisa foi realizada apenas em cinco escolas estaduais de tempo integral do município de Salgueiro-PE, refletindo as especificidades dessa realidade. Além disso, os dados baseiam-se na percepção dos participantes, podendo sofrer influência de experiências individuais e subjetividades. Por fim, o caráter transversal e a utilização predominante de questionários limitam uma compreensão mais aprofundada do fenômeno e o acompanhamento das mudanças ao longo do tempo.

Assim, recomenda-se que pesquisas futuras ampliem a amostra, contemplem diferentes contextos educacionais e utilizem métodos qualitativos ou mistos para aprofundar a análise sobre a gestão democrática e participativa.

5. Considerações Finais

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 04/06/2026 - **Accepted:** 09/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/gn066c75
Pages: 1-24

Os objetivos propostos nesta pesquisa foram alcançados, permitindo compreender como a gestão democrática é percebida nas escolas de tempo integral do ensino médio de Salgueiro-PE. A pesquisa contou com participantes de diferentes segmentos da comunidade escolar, distribuídos de forma equilibrada entre as cinco escolas investigadas, possibilitando uma análise representativa das percepções sobre a gestão democrática e seus efeitos no contexto escolar.

Quanto as práticas de gestão democrática, os resultados evidenciaram que as escolas desenvolvem práticas relacionadas à gestão democrática, como incentivo ao diálogo, realização de reuniões e convites à participação. Entretanto, essas ações ainda ocorrem de forma irregular e nem sempre garantem a efetiva influência da comunidade escolar nos processos decisórios, revelando uma distância entre os princípios legais e a prática cotidiana.

Na participação por segmento escolar, verificou-se que a participação ocorre de maneira desigual entre os diferentes segmentos. Os professores apresentam maior inserção nas decisões pedagógicas, enquanto estudantes e famílias ainda possuem participação limitada. Os funcionários de apoio demonstraram maior reconhecimento de sua participação, embora persistam desafios para ampliar a inclusão de todos os atores escolares.

As percepções sobre conselhos escolares e grêmios, os resultados indicaram que o Conselho Escolar é reconhecido como importante instrumento de gestão democrática, porém, sua atuação é percebida como pouco efetiva pela maioria dos participantes. Da mesma forma, os mecanismos de representação e participação estudantil, como os grêmios, ainda não se mostram plenamente consolidados, limitando o protagonismo dos estudantes nos processos decisórios.

Quanto aos efeitos percebidos sobre inclusão, colaboração e pertencimento, a maioria dos respondentes reconhece que a gestão participativa contribui para a construção de um ambiente mais inclusivo, colaborativo e acolhedor, favorecendo a valorização da diversidade, o fortalecimento das relações entre os segmentos e o sentimento de pertencimento à escola. Contudo, esses efeitos ainda são percebidos de forma parcial por parte dos participantes, evidenciando a necessidade de fortalecer práticas participativas permanentes, ampliar os espaços de decisão coletiva e consolidar uma cultura institucional efetivamente democrática.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 04/06/2026 - **Accepted:** 09/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/gn066c75
Pages: 1-24

O objetivo geral desta pesquisa foi alcançado, pois foi possível investigar como a gestão democrática e participativa é implementada nas escolas de tempo integral do Ensino Médio da rede estadual de Salgueiro-PE, a partir da percepção da comunidade escolar. Os resultados evidenciaram que as escolas adotam práticas de gestão democrática, como incentivo ao diálogo, espaços de participação e valorização da diversidade. Contudo, essas ações ainda ocorrem de forma desigual, com maior participação dos professores e menor envolvimento de estudantes e famílias, além de limitações na atuação dos Conselhos Escolares e dos grêmios estudantis. Apesar desses desafios, a maioria dos participantes reconhece que a gestão participativa favorece a construção de um ambiente mais inclusivo, colaborativo e acolhedor, fortalecendo o sentimento de pertencimento e a qualidade da educação. Conclui-se que a gestão democrática se encontra em processo de consolidação, sendo necessário fortalecer mecanismos permanentes de participação para aproximar a prática escolar dos princípios previstos na legislação.

6. Recomendações

Os resultados evidenciaram avanços na gestão participativa, com destaque para a percepção positiva sobre a inclusão, o acolhimento, a valorização da diversidade, a colaboração entre os segmentos escolares e o fortalecimento do sentimento de pertencimento.

Entretanto, persistem limitações relacionadas à participação desigual da comunidade escolar, à atuação parcial dos mecanismos participativos e às dificuldades de envolver todos os segmentos de forma efetiva.

Diante desse cenário, recomenda-se fortalecer espaços permanentes de participação, investir na formação continuada de gestores e professores, ampliar o envolvimento das famílias, promover ações voltadas à valorização da diversidade, garantir maior transparência nos processos decisórios e ampliar o apoio das políticas públicas para consolidar a gestão democrática nas escolas.

Referências

ALMENARA, G. V. R.; LIMA, P. G. A qualidade socialmente referenciada e a gestão democrática. **Ensaios Pedagógicos**, v. 1, n. 1, p. 39–46, 2017.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 04/06/2026 - **Accepted:** 09/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/gn066c75
Pages: 1-24

ALVES, E. S. L. **A gestão democrática na Escola de Ensino Médio em Tempo Integral Padre Saraiva Leão em Redenção-CE**. 2024. 128 f. Dissertação (Mestrado em Humanidades). Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Humanidades, da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira – UNILAB, Redenção (CE), 2024.

ALVES, T.; SILVA, R. M. G. Estratégias de gestão para o fortalecimento do clima escolar no Ensino Médio. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 47, n. 164, p. 410-435, 2017.

ARROYO, M. G. Educação integral: um direito de crianças e adolescentes? **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 33, n. 121, p. 1147-1165, out./dez. 2012.

BASTOS, V. D. C.; GONÇALVES, B. D. B. T. N.; ALVES, A. C. V. O projeto político-pedagógico como instrumento de gestão democrática e participativa. *Revista de* **Gestão e Avaliação Educacional**, v. 1, n. 1, p. 87–93, 2018.

BRASIL. **[Constituição (1988)]**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as Diretrizes E Bases da Educação Nacional. Diário Oficial da União, Brasília, 1996.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. **Programa Escola em Tempo Integral**: princípios, fundamentos e marcos legais. Brasília, DF: MEC, 2023.

CAMPOS, M. **Metodologia da pesquisa**. São Paulo: Cortez, 2001.

CASTILHO, M. L. R. Gestão democrática nas escolas: alternativa de participação na conquista da autonomia. **Revista Estudos**, v. 5, p. 32-47, 2001.

COELHO, R. C.; LIBÂNEO, J. C. Educação integral e escola de tempo integral: uma revisão sistemática da produção acadêmica. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 14, n. 4, p. 2244-2262, out./dez. 2019.

CONTI, C. L. A.; LUIZ, M. C.; RISCAL, S. A. A gestão democrática e os conselhos escolares: desafios e possibilidades. **Revista HISTEDBR On-line**, Campinas, n. 49, p. 149–164, 2013.

CORDEIRO, P. S.; NASCIMENTO, A. M. Gestão democrática na Educação Infantil: desafios dos conselhos escolares. **Revista Contemporânea de Educação**, v. 14, n. 31, p. 202–224, 2019.

COSTA, N. G.; TORY, H. **Educação Integral**: uma reflexão sobre a concepção e suas práticas transformadoras. São Paulo: Centro de Referências em Educação Integral, 31 jan. 2024.

DEMO, P. **Educar pela pesquisa**. Campinas: Autores Associados, 2000.

DEMO, P. **Participação é conquista**: noções de política social participativa. São Paulo: Cortez, 1993.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 04/06/2026 - **Accepted:** 09/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/gn066c75
Pages: 1-24

DIAS, K. S.; GONTIJO, S. B. F.; MATIAS, J. P. Acolhimento e pertencimento estudantil no ensino médio integrado. **Revista Nova Paideia**, Brasília, v. 4, n. 1, p. 1–13, 2022.

DOURADO, L. F. Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos. **Educação & Sociedade**, v. 31, n. 113, p. 299–321, 2010.

FELINTO, P. C. **Gestão escolar na perspectiva democrático-participativa**. Monografia de Especialização em Coordenação Pedagógica. Setor de Educação, Universidade Federal do Paraná - UFPR, 2014.

FERREIRA, M. J. L.; SANTOS JUNIOR, P. A. Gestão democrática na escola: uma perspectiva ontológica para o trato com a diversidade. **Cenas Educacionais**, v. 3, p. e9926, 2020.

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

FREIRE, P. **Pedagogia do Oprimido**. São Paulo: Paz e Terra, 1987.

GADOTTI, M. **Educação e poder**: introdução à pedagogia do conflito. São Paulo: Cortez, 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Editora Atlas S/A, 2002.

GLAT, R.; PLETSCH, M. D. Estratégias de gestão escolar para a inclusão de alunos com necessidades especiais. **Revista Educação Especial**, Santa Maria, v. 23, n. 37, p. 205-222, 2012.

GOHN, M. G. Conselhos Escolares e a gestão democrática da educação. **Retratos da Escola**, Brasília, v. 4, n. 6, p. 53-67, jan./jun. 2010.

HABERMAS, J. **Direito e democracia:** entre facticidade e validade. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1997.

HORA, D. L. Gestão democrática na escola: um caminho que se faz ao caminhar. **Revista Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 4, p. 1-15, 2010.

LIBÂNEO, J. C. **Gestão democrática da escola***:* prática educativa e participação. Campinas: Autores Associados, 2004.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar:** políticas, estrutura e organização. 10 ed. São Paulo: Cortez, 2012.

LIMA, A. H.; CABRAL, L. S. A. Gestão democrática na educação superior para a diferenciação e acessibilidade curricular. **Revista on-line de Política e Gestão Educacional,** Araraquara, v. 24, n. esp. 2, p. 1104–1117, 2020.

LÓPES, A. P. M. **A gestão democrática da escola e a participação da comunidade**. Monografia, UFMG, 2016.

LOURES, D. A. M. *et al*. Gestão democrática na escola: o papel da participação da comunidade escolar. **ARACÊ**, v. 7, n. 3, 2025.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 04/06/2026 - **Accepted:** 09/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/gn066c75
Pages: 1-24

LÜCK, H. **A gestão participativa na escola: o compromisso com a educação de qualidade**. Petrópolis: Vozes, 2010.

LÜCK, H. **Gestão educacional:** uma questão paradigmática. Petrópolis: Vozes, 2009.

LÜCK, H. **Liderança em gestão escolar**. 4. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

MARAFON, P. S.; TONDIN, C. F. Participação das famílias na escola e contribuições da Psicologia Escolar na mediação desta relação. **Revista Pedagógica**, v. 12, n. 25, p. 319-344, jul./dez., 2013.

MOLL, J. A educação integral e a escola de tempo integral: desafios para a construção de uma política pública contemporânea. **Educação**, Porto Alegre, v. 35, n. 2, p. 167-177, maio/ago. 2012.

MORAES, D. A. F.; RUIZ, M. J. F. O Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares e a democratização da gestão educacional. **Revista on-line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 21, n. esp. 2, p. 1083–1098, 2017.

NETO, M. A.; ALVES, S. M. C.; MAIA, S. C. F. Gestão democrática escolar: uma análise da legislação vigente e da relevância da participação ativa da comunidade escolar para sua implementação. **Revista Educação em Debate**, v. 47, n. 94, 2025.

OCDE - ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **School-Based Management**: models and outcomes. Paris: OECD Publishing, 2020.

PACHECO, J. **Escola da Ponte**: uma escola pública em debate. São Paulo: Cortez, 2008.

PARO, V. H. **Educação, Administração e Democracia**. 4º. Ed. São Paulo: Cortez, 2007.

PARO, V. H. **Educação, Administração e Democracia**. 5º. Ed. São Paulo: Cortez, 2008.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho Científico**: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2ª. Ed. Novo Hamburgo (RS): Universidade Feevale, 2013.

RAMOS, P.; RAMOS, M. M.; BUSNELLO, S. J. **Manual prático de metodologia da pesquisa:** artigo, resenha, monografia, dissertação e tese. Blumenau: Acadêmica, 2003.

SACRISTÁN, J. G. **A educação obrigatória***:* seu sentido educativo e social. Porto Alegre: Artmed, 2001.

SANTIAGO, E.; BATISTA, M. F. Gestão democrática e autonomia da escola: a contribuição de Paulo Freire. **Revista E-Curriculum**, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 1238-1256, out./dez. 2016.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 04/06/2026 - **Accepted:** 09/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/gn066c75
Pages: 1-24

SANTOS, A. A. O.; SOUZA, G. Gestão escolar e permanência estudantil: o papel da participação no Ensino Médio. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Goiânia, v. 36, n. 2, p. 542-563, maio/ago. 2020.

SANTOS, L. C. **Tópicos sobre metodologia da pesquisa** [...]. Salvador: Quarteto, 2007.

SANTOS, L. L. **Gestão democrática da escola pública e participação popular: uma análise sobre o sistema municipal de ensino do município de João Pessoa – PB**. 2011. 120f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Pós-Graduação em Educação do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa. 2011.

SAVIANI, D. **O cotidiano da escola***:* educação e democracia. Campinas: Autores Associados, 2010.

SCHEFER, M. C.; FÉLIX, C. M. C. Gestão democrática: uma breve revisão de literatura (2010-2019). **Revista Prâksis**, v. 3, p. 12-23, 2020.

SILVA FILHO, J. T.; COUTINHO, D. J. G. Gestão escolar democrática. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 9, n. 5, p. 217–229, 2023.

SILVA, D. M. C. Gestão escolar democrática e participativa no contexto brasileiro. **International Seven Multidisciplinary Scientific Journal**, v. 5, n. 54, dez., p. 1-18, 2025.

SILVA, J. A. A.; SILVA, K. N. P. O Programa de Educação Integral no Ensino Médio Regular em Pernambuco e suas utilizações. **Série-Estudos**, v. 24, n. 51, 2019.

SILVA, M. P. **Participação da comunidade escolar na gestão democrática**: os mecanismos de participação. 2014. Monografia (Especialização em Gestão Escolar) – Faculdade de Educação, Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

SILVA, R. M. Processo histórico e político da gestão democrática escolar no Brasil. **Revista de Educação, Ciências e Matemática**, v. 6, n. 2, p. 4–14, 2016.

SOUZA, A. R. A natureza política da gestão escolar e as estratégias do conselho escolar. **Educar em Revista**, Curitiba, n. 45, p. 155-168, set. 2012.

SOUZA, A. R. As condições de democratização da gestão escolar. **Revista Brasileira de Planejamento e Gestão Educacional**, Curitiba, v. 1, n. 1, p. 1-20, jan./jun. 2019.

SOUZA, G. P. Projeto político-pedagógico e gestão democrática e participativa: análise das contribuições docentes. **Revista Poíesis Pedagógica**, v. 21, e-74636, 2023.

SUMIYA, L. A.; ARAÚJO, M. R. S.; SIQUEIRA, H. J. S. A alfabetização em Sobral: uma análise da política pública. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 43, n. 3, p. 815-832, jul./set. 2017.

VEIGA, I. P. A. **Projeto Político-Pedagógico da Escola:** uma construção possível. Campinas: Papirus, 2013.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 04/06/2026 - **Accepted:** 09/07/2026
Vol: 13.15
DOI: 10.66104/gn066c75
Pages: 1-24

VEIGA, I. P. A. **Projeto Político-Pedagógico da Escola:** uma construção possível. Campinas: Papirus, 2018.

VIEIRA, F. J.; WILL, E. M. A.; LIMA, L. C. Gestão democrática e participativa: horizontes e possibilidades de construir uma escola de todos e para todos. **Revista Didática Sistêmica**, v. 21, n. 2, p. 83–94, 2019.