

GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPAÇÃO DOCENTE NOS PROCESSOS DECISÓRIOS DA ESCOLA

DEMOCRATIC SCHOOL GOVERNANCE AND TEACHER PARTICIPATION IN SCHOOL DECISION-MAKING

Iraneide Domingos da Silva¹
Rozineide Iraci Pereira da Silva²

RESUMO: A gestão democrática costuma ser apresentada como um princípio consolidado da educação brasileira, mas sua presença na rotina das escolas ainda acontece de maneira bastante desigual. Enquanto algumas instituições conseguem construir decisões de forma compartilhada, outras mantêm práticas centralizadas, mesmo dispondo dos mesmos instrumentos legais. Essa diferença evidencia que democratizar a gestão envolve menos a criação de mecanismos de participação e mais a maneira como as relações são estabelecidas no interior da escola. Partindo dessa compreensão, este estudo analisou a participação docente nos processos decisórios como um dos elementos capazes de fortalecer a gestão democrática. A discussão mostrou que o envolvimento dos professores amplia a qualidade das decisões institucionais por aproximar o planejamento das necessidades identificadas no cotidiano escolar. Também foi possível observar que a consolidação desse modelo de gestão depende da cultura organizacional construída pela própria instituição, especialmente da valorização do diálogo, da transparência e da corresponsabilidade entre os diferentes segmentos da comunidade escolar. Conclui-se que a gestão democrática deixa de representar apenas um princípio previsto na legislação quando a participação passa a influenciar, de forma efetiva, as escolhas que orientam a organização e o desenvolvimento da escola.

Palavras-chave: Gestão democrática. Participação docente. Gestão escolar. Processos decisórios. Cultura institucional.

¹ Mestranda em Ciências da Educação, Christian Business School.

² Orientadora do curso de Mestrado em Ciências da Educação, Christian Business School.

ABSTRACT: Although democratic school governance has long been established as a guiding principle of Brazilian education, its implementation remains uneven across schools. While some institutions genuinely share decision-making, others continue to operate through centralized practices despite having access to the same legal and organizational frameworks. This contrast suggests that democratic governance depends less on the existence of participatory structures than on the quality of relationships built within the school community. Based on this perspective, the present study examined teacher participation in school decision-making as a key element in strengthening democratic governance. The discussion indicates that teachers contribute to more consistent institutional decisions by connecting planning to the realities experienced in everyday educational practice. The findings also highlight that the sustainability of democratic governance is closely related to the organizational culture of the school, particularly to the presence of dialogue, transparency, and shared responsibility. Democratic school governance therefore becomes meaningful when participation effectively shapes the decisions that guide institutional life.

Keywords: Democratic school governance. Teacher participation. School management. Decision-making. Organizational culture.

1. INTRODUÇÃO

A escola mudou muito nas últimas décadas. Novas demandas sociais, diferentes formas de participação da comunidade e a ampliação das responsabilidades atribuídas às instituições de ensino fizeram com que a gestão escolar deixasse de ser compreendida apenas como um conjunto de atividades administrativas. Administrar uma escola passou a significar organizar pessoas, construir consensos, mediar interesses e criar condições para que o trabalho pedagógico aconteça de forma articulada. Nesse cenário, a gestão democrática consolidou-se como um dos princípios mais relevantes da organização da educação pública brasileira, especialmente após sua incorporação ao ordenamento jurídico nacional (Brasil, 1988).

Apesar desse reconhecimento, a efetivação da gestão democrática continua sendo um desafio presente em muitas instituições de ensino. A existência de conselhos escolares, reuniões pedagógicas e demais espaços participativos não garante, por si só, que as decisões sejam construídas de maneira coletiva. Em diferentes contextos, ainda é possível observar processos decisórios concentrados, baixa participação dos profissionais da educação e dificuldades para

transformar mecanismos formais de participação em práticas permanentes de diálogo e corresponsabilidade. Essa realidade demonstra que democratizar a gestão envolve muito mais do que cumprir determinações legais; exige mudanças na forma como a escola organiza suas relações e conduz suas decisões (Paro, 2016).

Entre os diferentes sujeitos que compõem esse processo, o professor ocupa uma posição estratégica. Além de desenvolver o trabalho pedagógico, acompanha todos os dias realidade da escola, identifica dificuldades, percebe mudanças no comportamento dos estudantes e vivencia os efeitos das decisões institucionais. Sua participação nos processos decisórios amplia a aproximação entre gestão e prática educativa, favorecendo decisões mais coerentes com as necessidades da comunidade escolar. Por essa razão, discutir a participação docente significa discutir também a qualidade da própria gestão escolar (Libâneo, 2018).

A relevância deste estudo está na necessidade de compreender como a literatura especializada tem discutido a relação entre gestão democrática e participação docente, considerando que ambas constituem elementos indissociáveis para o fortalecimento das instituições de ensino. Em um contexto marcado por constantes mudanças educacionais, compreender os fatores que favorecem a construção de processos decisórios mais participativos contribui para ampliar as reflexões sobre a organização da escola e sobre o fortalecimento de práticas de gestão comprometidas com a participação coletiva.

Diante desse cenário, surge o seguinte problema de pesquisa: de que maneira a participação docente contribui para o fortalecimento da gestão democrática nos processos decisórios da escola?

Para responder a essa questão, o estudo tem como objetivo analisar a relação entre gestão democrática e participação docente nos processos decisórios da escola, discutindo os fundamentos que sustentam esse modelo de gestão, o papel desempenhado pelos professores na construção das decisões institucionais e a influência da cultura organizacional na consolidação de práticas participativas.

Além desta introdução, o artigo está organizado em três momentos. Inicialmente, apresenta a fundamentação teórica, discutindo os fundamentos da gestão democrática, a participação docente nos processos decisórios e a cultura institucional como elemento de fortalecimento da gestão participativa. Em seguida, são apresentados os resultados e a discussão desenvolvidos a partir da literatura analisada. Por fim, são expostas as considerações finais,

retomando os principais achados do estudo e suas contribuições para a compreensão da gestão democrática no contexto escolar.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Gestão democrática na organização escolar

A gestão democrática costuma ser associada à participação da comunidade escolar nas decisões da escola. Essa compreensão está correta, mas é insuficiente para explicar o que muda quando uma instituição passa a adotar esse princípio como forma de organização. A diferença não está apenas em ampliar o número de pessoas presentes nas reuniões ou em criar espaços de consulta. Ela aparece quando as decisões deixam de depender da direção e passam a ser construídas a partir do diálogo entre aqueles que conhecem os desafios da escola porque convivem com eles. A gestão democrática modifica a forma de decidir, distribuir responsabilidades e enfrentar os problemas que surgem no cotidiano escolar (Brasil, 1988).

Essa mudança ganhou respaldo jurídico com a Constituição Federal de 1988 e foi reafirmada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. No entanto, transformar um princípio legal em prática institucional sempre foi um desafio maior do que inseri-lo em um texto normativo. Muitas escolas cumprem as exigências formais previstas na legislação, mas continuam concentrando as decisões em poucos atores. Nesses casos, a participação existe como procedimento, mas não como elemento capaz de influenciar os rumos da instituição (Brasil, 1996).

É essa diferença que Souza (2009) procura evidenciar ao compreender a gestão democrática como um processo político no qual as pessoas que atuam na/sobre a escola identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas. Esse processo, sustentado no diálogo, na alteridade e no reconhecimento às especificidades técnicas das diversas funções presentes na escola, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito às normas construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola. (Souza, 2009, p. 125-126).

Essa definição chama atenção para um aspecto que nem sempre recebe destaque. A gestão democrática não começa quando alguém é convidado a opinar, mas quando essa opinião passa a fazer parte do processo de decisão. Há uma diferença importante entre ouvir pessoas e construir decisões com elas. Quando a participação se torna efetiva, o planejamento deixa de refletir apenas a visão da equipe gestora e passa a incorporar diferentes experiências sobre a realidade da escola, tornando as decisões mais próximas das necessidades da comunidade escolar (Paro, 2016).

Por essa razão, Libâneo (2018) entende que organizar uma escola envolve muito mais do que administrar recursos ou cumprir normas administrativas. A organização escolar depende da capacidade de articular pessoas, conhecimentos e objetivos em torno de um projeto comum. Isso exige diálogo permanente, clareza na definição de responsabilidades e abertura para que professores, gestores e demais profissionais participem das escolhas que interferem no processo educativo.

Nessa perspectiva, a gestão democrática não representa um modelo pronto nem um conjunto de procedimentos que podem ser reproduzidos da mesma forma em todas as escolas. Ela assume características próprias conforme a realidade de cada instituição, mas preserva um elemento comum: o reconhecimento de que a qualidade das decisões tende a aumentar quando elas são construídas coletivamente. É essa lógica que aproxima a gestão escolar de uma prática voltada menos para o controle e mais para a construção compartilhada dos caminhos que a escola pretende seguir (Dourado, 2017).

2.2. Participação docente nos processos decisórios

Falar em gestão democrática conduz para a discussão sobre o papel do professor nas decisões da escola. Isso não significa atribuir ao docente responsabilidades administrativas que pertencem à equipe gestora, mas reconhecer que grande parte das decisões produz efeitos diretos sobre o trabalho desenvolvido em sala de aula. Quando o professor participa da construção dessas decisões, a distância entre planejamento e prática tende a diminuir, pois quem vivencia os desafios do ensino contribui para a elaboração de soluções mais próximas da realidade escolar (Libâneo, 2018).

Essa participação também modifica a forma como os próprios professores percebem a instituição. Em vez de ocuparem uma posição limitada ao cumprimento de determinações

estabelecidas, passam a atuar como sujeitos que ajudam a definir prioridades, identificar dificuldades e construir alternativas para enfrentá-las. O compromisso com as decisões deixa de decorrer apenas da obrigação funcional e passa a ser fortalecido pelo sentimento de pertencimento ao projeto coletivo da escola (Paro, 2016).

Nesse contexto, a participação docente não deve ser compreendida como mera consulta realizada em momentos específicos. Ouvir professores é importante, mas a gestão democrática exige mais do que isso. Ela pressupõe espaços permanentes de diálogo nos quais diferentes pontos de vista possam ser considerados antes da definição dos encaminhamentos institucionais. Quando as decisões são definidas e apenas comunicadas ao corpo docente, a participação perde sua finalidade e transforma-se em simples procedimento administrativo (Lück, 2018).

Essa compreensão aproxima-se das reflexões de Paulo Freire (2019), para quem o diálogo representa uma condição indispensável à construção de relações democráticas. Na escola, isso significa reconhecer que o conhecimento produzido pelos professores não se restringe ao domínio dos conteúdos curriculares. A experiência cotidiana, o contato permanente com os estudantes e a leitura das necessidades da comunidade escolar constituem saberes que enriquecem o processo decisório e ampliam a qualidade das escolhas realizadas pela instituição.

6

Carvalho (2009), ao analisar a construção da escola democrática a partir do pensamento freireano, observa que a participação adquire sentido quando deixa de representar uma concessão da gestão e passa a constituir um compromisso compartilhado entre todos os envolvidos no processo educativo. Nessa perspectiva, o diálogo não elimina divergências nem uniformiza opiniões. Ao contrário, permite que diferentes interpretações da realidade convivam e contribuam para decisões mais consistentes, legitimadas pela participação dos sujeitos que vivenciam o funcionamento da escola.

Assim, a participação docente deixa de representar apenas um direito assegurado pelas normas educacionais e passa a integrar a própria dinâmica da gestão escolar. Quanto maior a capacidade da instituição de incorporar a experiência dos professores aos seus processos decisórios, maiores tendem a ser a legitimidade das decisões, o compromisso coletivo com sua execução e a continuidade das ações desenvolvidas ao longo do tempo (Dourado, 2017).

2.3. Cultura institucional e fortalecimento da gestão participativa

Embora a participação dos professores seja um elemento essencial da gestão democrática, ela se firma quando depende apenas da iniciativa individual de gestores ou docentes. A continuidade desse processo está relacionada à cultura institucional construída pela própria escola. É ela que define, muitas vezes de forma silenciosa, como as pessoas se relacionam, compartilham responsabilidades, resolvem conflitos e tomam decisões no cotidiano.

Cada escola desenvolve formas próprias de funcionamento ao longo de sua trajetória. Algumas fortalecem relações de confiança, cooperação e diálogo. Outras mantêm estruturas marcadas pela centralização das decisões, mesmo quando adotam mecanismos formais de participação. Isso demonstra que a existência de conselhos, reuniões pedagógicas ou colegiados não garante, por si só, uma gestão democrática. O modo como esses espaços funcionam costuma ser mais importante do que sua simples existência (Lima, 2014).

Nesse cenário, o Projeto Político-Pedagógico ocupa posição estratégica por reunir as escolhas que orientam a identidade da instituição. Mais do que um documento exigido pela legislação, ele representa a síntese das prioridades definidas de forma coletiva e dos compromissos assumidos pela comunidade escolar. Quando elaborado de forma participativa, deixa de cumprir apenas uma função administrativa e passa a orientar as práticas desenvolvidas pela escola, favorecendo maior coerência entre planejamento, gestão e trabalho pedagógico (Veiga, 2013).

A consolidação dessa cultura também depende da circulação das informações e da transparência das decisões. Ambientes em que os critérios são conhecidos, os objetivos são compartilhados e as responsabilidades são distribuídas tendem a estimular maior envolvimento dos profissionais. O contrário também ocorre. Quando as decisões permanecem concentradas em poucos atores ou são comunicadas apenas após sua definição, a participação tende a perder força e a transformar-se em mera formalidade institucional (Lück, 2018).

Fonseca et al. (2026) observam que a gestão democrática se fortalece quando diferentes segmentos da comunidade escolar encontram oportunidades reais de participação nos processos de planejamento, acompanhamento e avaliação das ações desenvolvidas pela escola. Esse movimento amplia o compromisso coletivo com os objetivos institucionais e contribui para relações mais colaborativas entre gestores, professores, estudantes e famílias.

Assim, fortalecer a gestão participativa não significa multiplicar reuniões ou ampliar procedimentos administrativos. Significa criar condições para que a participação se torne parte da identidade institucional, influenciando as decisões cotidianas e sustentando uma cultura organizacional baseada na cooperação, na confiança e na corresponsabilidade. É nesse ambiente que a gestão democrática deixa de ser apenas um princípio previsto na legislação e passa a orientar, o funcionamento da escola (Libâneo; Oliveira; Toschi, 2012).

3. METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa, desenvolvida por meio de levantamento bibliográfico, tendo como objetivo compreender como a gestão democrática e a participação docente têm sido discutidas na produção científica e nos principais marcos normativos da educação brasileira. A escolha dessa abordagem decorre da necessidade de interpretar conceitos, princípios e relações construídas ao longo da literatura especializada, buscando compreender o fenômeno a partir das diferentes contribuições teóricas existentes sobre o tema (Gil, 2019).

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa fundamentou-se na análise de livros, artigos científicos e documentos legais relacionados à gestão escolar, à participação docente e à organização democrática das instituições de ensino. Foram considerados, a Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, além de obras de autores reconhecidos na área da gestão educacional. A utilização dessas fontes permitiu reunir diferentes perspectivas teóricas, favorecendo uma compreensão mais ampla das relações entre os princípios da gestão democrática e sua materialização no contexto escolar (Lakatos; Marconi, 2017).

A análise das informações ocorreu por meio da leitura crítica, da comparação entre os referenciais selecionados e da articulação das diferentes contribuições encontradas na literatura. Esse procedimento possibilitou identificar pontos de convergência entre os autores, bem como compreender de que forma a participação docente se insere nos processos decisórios e contribui para o fortalecimento da gestão democrática nas instituições de ensino (Gil, 2019).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A leitura das obras selecionadas revela uma situação curiosa. Poucos temas despertam tanto consenso quanto a gestão democrática. A legislação a reconhece como princípio da

educação pública, os pesquisadores defendem sua importância e dificilmente uma escola afirmaria que não valoriza a participação. Mesmo assim, quando a discussão se aproxima da realidade das instituições, esse consenso começa a perder força. A distância entre aquilo que os documentos defendem e aquilo que acontece na rotina escolar ainda aparece como um dos maiores desafios para a consolidação da gestão democrática (Brasil, 1988; Brasil, 1996).

Esse distanciamento não ocorre porque faltam normas ou espaços de participação. A maioria das escolas possui conselhos, reuniões pedagógicas, colegiados e momentos destinados ao planejamento coletivo. O problema surge quando esses espaços deixam de produzir decisões e passam apenas a comunicar encaminhamentos definidos. Nessa situação, a participação permanece visível, mas perde sua principal finalidade: influenciar os rumos da instituição. Nessa diferença é que separa uma participação formal de uma participação efetiva (Paro, 2016).

Essa percepção ajuda a compreender por que Souza (2009) trata a gestão democrática como um processo político. O termo não foi empregado por acaso. Sempre que professores, gestores, estudantes e comunidade passam a discutir prioridades, negociar interesses e assumir responsabilidades, a escola deixa de funcionar a partir de decisões individuais. O conhecimento sobre os problemas cotidianos deixa de ficar concentrado em poucas pessoas e passa a circular entre aqueles que vivenciam diferentes dimensões da instituição. A gestão ganha consistência porque passa a enxergar a escola por diversos ângulos.

Dentro desse movimento, o professor ocupa uma posição bastante singular. Não apenas porque participa das decisões, mas porque acompanha os efeitos dessas decisões sobre o ensino e a aprendizagem. Os estudos analisados mostram que boa parte das dificuldades enfrentadas pela gestão se torna visível na sala de aula. O docente percebe mudanças no comportamento dos estudantes, identifica limitações das estratégias adotadas e reconhece necessidades que aparecem em relatórios administrativos. Ignorar essa experiência significa abrir mão de uma das principais fontes de informação disponíveis para a própria escola (Libâneo, 2018).

Essa aproximação entre gestão e docência modifica a maneira como o planejamento institucional é compreendido. Em vez de representar uma atividade restrita à equipe gestora, ele passa a refletir diferentes experiências construídas ao longo do trabalho pedagógico. As decisões deixam de nascer apenas da análise de indicadores e passam a considerar situações vividas pelos profissionais. Com isso, cresce a possibilidade de elaborar ações mais coerentes com a realidade da escola e menos dependentes de soluções padronizadas.

A análise também evidencia que nenhuma dessas mudanças acontece de forma automática. A participação depende do ambiente construído dentro da instituição. Existem escolas onde opiniões diferentes são acolhidas com naturalidade, enquanto em outras qualquer divergência ainda é interpretada como resistência à gestão. Essa diferença ajuda a explicar por que instituições submetidas às mesmas normas legais desenvolvem culturas organizacionais distintas. A legislação estabelece princípios; a convivência cotidiana define como esses princípios serão vividos na prática (Lima, 2014).

Essa realidade aparece com bastante clareza quando a literatura discute o Projeto Político-Pedagógico. As referências convergem ao afirmar que o documento perde sua função quando é produzido apenas para atender exigências administrativas. Sua importância está no processo de construção coletiva. Durante essa elaboração, prioridades são discutidas, metas são redefinidas e responsabilidades passam a ser compartilhadas. O documento torna-se consequência desse diálogo, e não seu ponto de partida (Veiga, 2013).

Os estudos mais recentes caminham na mesma direção. Fonseca et al. (2026) observam que experiências bem-sucedidas de gestão democrática apresentam um elemento comum: a participação não acontece apenas durante reuniões específicas. Ela acompanha todo o percurso da gestão, desde o planejamento até a avaliação dos resultados. Isso fortalece o sentimento de pertencimento e amplia o compromisso coletivo com aquilo que foi construído pela própria comunidade escolar.

Tabela 1. Síntese dos resultados identificados na literatura

Categoria	Evidências encontradas	Autores de referência	Repercussões para a escola	Possíveis encaminhamentos
Gestão democrática	A democracia escolar constitui uma forma de organizar a instituição e não apenas uma obrigação legal.	Brasil (1988); Brasil (1996); Paro (2016)	Maior legitimidade das decisões.	Consolidar mecanismos permanentes de participação.
Participação docente	O conhecimento produzido na prática pedagógica amplia a qualidade das decisões.	Libâneo (2018); Souza (2009)	Planejamento mais próximo da realidade escolar.	Inserção efetiva dos professores nos processos decisórios.

Processo decisório	Decisões compartilhadas tendem a apresentar maior continuidade institucional.	Dourado (2017); Lück (2018)	Redução da centralização administrativa.	Fortalecer instâncias colegiadas deliberativas.
Projeto Político-Pedagógico	O PPP fortalece a identidade escolar quando construído em grupo.	Veiga (2013)	Coerência entre planejamento e prática.	Atualização periódica com participação da comunidade.
Cultura institucional	Relações de confiança favorecem ambientes mais participativos.	Lima (2014)	Cooperação entre gestores, professores e comunidade.	Valorizar diálogo e transparência institucional.
Comunicação	Informações compartilhadas aumentam o envolvimento dos profissionais.	Lück (2018)	Maior confiança nas decisões.	Ampliar processos de comunicação interna.
Liderança escolar	O gestor atua como articulador do trabalho coletivo.	Paro (2016); Libâneo (2018)	Integração entre dimensões administrativa e pedagógica.	Desenvolver liderança colaborativa.
Participação contínua	A participação precisa acompanhar todas as etapas da gestão.	Fonseca et al. (2026)	Maior compromisso institucional.	Integrar planejamento, execução e avaliação.

Fonte: Elaborado pela Autora (2026)

A tabela mostra uma convergência que leva literatura consultada. Nenhum dos autores reduz a gestão democrática à existência de normas ou de estruturas administrativas. A preocupação está voltada para a forma como as decisões são produzidas e para o espaço que cada segmento ocupa nesse processo. Quanto maior a participação efetiva, maiores tendem a ser a legitimidade das escolhas e o compromisso coletivo com sua execução.

Também chama atenção a proximidade estabelecida entre gestão e prática pedagógica. Durante muitos anos essas dimensões foram tratadas quase como campos independentes. As pesquisas analisadas caminham em outra direção. Administrar uma escola envolve compreender aquilo que acontece dentro da sala de aula, enquanto ensinar exige conhecer as decisões que organizam a instituição. Separar essas duas dimensões significa enfraquecer ambas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise realizada permitiu compreender que a gestão democrática não se consolida apenas porque está prevista na legislação ou porque a escola mantém espaços formais de participação. Sua efetividade depende da forma como as relações são construídas no cotidiano institucional. Quando o diálogo, a transparência e o compartilhamento das decisões passam a orientar a organização da escola, a participação deixa de representar uma exigência administrativa e assume papel ativo na definição dos caminhos que a instituição pretende seguir.

Nesse processo, a participação docente mostrou-se um dos elementos mais relevantes para o fortalecimento da gestão escolar. A literatura analisada demonstra que professores não contribuem apenas com a execução das ações pedagógicas, mas também com a compreensão dos desafios vivenciados pela escola e com a construção de soluções mais próximas da realidade educacional. Ao incorporar esse conhecimento aos processos decisórios, a gestão amplia sua capacidade de planejar, acompanhar e avaliar suas ações de forma mais consistente e coerente com as necessidades da comunidade escolar.

A gestão democrática, portanto, deve ser compreendida como um processo permanente de construção coletiva. Sua consolidação exige mais do que mecanismos institucionais de participação; exige confiança, corresponsabilidade e disposição para transformar diferentes experiências em decisões compartilhadas. Quando esses elementos passam a fazer parte da cultura da escola, a gestão deixa de ser uma responsabilidade concentrada em poucos atores e se transforma em um compromisso assumido por todos aqueles que participam da vida escolar.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.

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

CARVALHO, Maria João de. Paulo Freire: a construção da escola democrática a partir da decisão. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, Porto Alegre, v. 25, n. 3, p. 441-454, set./dez. 2009. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/19659>. Acesso em: 1 ago. 2026.

DOURADO, Luiz Fernandes. Gestão da educação escolar. Brasília, DF: Universidade de Brasília, 2017.

FONSECA, E. M. F. da, TESTA, M. R. de O., MAINETTE, P. de L., MARTINS, I. V. de M., FERREIRA, L. A. G., MARTINS, A. M. de L., PINTO, S. A. B. (2026). Gestão Democrática e Participação da Comunidade Escolar. *Rebena - Revista Brasileira De Ensino E Aprendizagem*, 14, 73–81. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18206930>

FREIRE, Paulo. Pedagogia do oprimido. 71. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2019.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamentos de metodologia científica. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola: teoria e prática. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2018.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. Educação escolar: políticas, estrutura e organização. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

LIMA, Licínio C. A gestão democrática das escolas: do autogoverno à ascensão de uma pós-democracia gestonária? *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 35, n. 129, p. 1067-1083, out./dez. 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/XP9ktbLQckvWrY8gC7ZD6QP/>. Acesso em: 1 ago. 2026.

LÜCK, Heloísa. Concepções e processos democráticos de gestão educacional. 9. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2018.

PARO, Vitor Henrique. Gestão democrática da escola pública. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. *Educação em Revista*, Belo Horizonte, v. 25, n. 3, p. 123-140, dez. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edur/a/8X5Q7vVQq9TnDqXz7DgGJ5f/>. Acesso em: 1 ago. 2026.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.). Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível. 29. ed. Campinas, SP: Papirus, 2013.