

v.2, n.4, 2025 - Abril

REVISTA O UNIVERSO OBSERVÁVEL

GESTÃO EDUCATIVA: CONSEQUÊNCIAS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NO CONTEXTO DO COLÉGIO MILITAR TIRADENTES DA POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO

Joao do Socorro Silva Rocha¹
Clemilda Gonzaga dos Santos²
Marlene de Souza da Cunha³
Myriam Segovia Martinez⁴

Revista O Universo Observável
DOI: 10.5281/zenodo.15092211
[ISSN: 2966-0599](https://doi.org/10.5281/zenodo.15092211)

¹Doutorando em Ciências da Educação pela Universidade Autônoma de Assunção (UAAPY).
Mestre em Ciências da Educação (UAPY/UCP-RJ).

Especialista em Ensino de Biologia & Graduado em Ciências Biológicas (UFPI).

Professor da Educação Básica & Professor Formador do PARFOR/UFPI.

E-mail: jrochapmma@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-0648-4264>

²Doutorando em Ciências da Educação - Universidade Autônoma de Assunção (UAAPY).

Mestre em Administração (UFBA).

Graduado em Bacharelado em Administração.

Professora Assistente do Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis da
Universidade Estadual de Santa Cruz – UESC/BA.

E-mail: clemildags@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7363-3587>

³Doutorando em Ciências da Educação - Universidade Autônoma de Assunção (UAAPY).

Mestre em políticas públicas pela Universidade Estadual do Ceará (UECE).

Especialista em Docência para a Educação Profissional e Tecnológica pelo Instituto Federal do Amapá (IFAP) &
Graduada em letras pela universidade federal do Amapá (UNIFAP).

Professora da Secretaria do Estado e da Educação (SEED)

E-mail: cunhamarlene24@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9876-5436>

⁴Doutora em Educação pela Universidade Ibero-americana, Paraguay.

Mestre em Educação pela Universidade de Jaén, Espanha.

Orientadora de Tese do Programa de Doutorado da Universidade Autônoma de Assunção.

E-mail: mysegovia@uaa.edu.py



GESTÃO EDUCATIVA: CONSEQUÊNCIAS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NO CONTEXTO DO COLÉGIO MILITAR TIRADENTES DA POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO

Joao do Socorro Silva Rocha, Clemilda Gonzaga dos Santos,
Marlene de Souza da Cunha e Myriam Segovia Martinez



Fonte: <https://www.colegiomilitartimon.com.br/>

PERIÓDICO CIENTÍFICO INDEXADO INTERNACIONALMENTE

ISSN
International Standard Serial Number
2966-0599

www.ouniversoobservavel.com.br

Editora e Revista
O Universo Observável
CNPJ: 57.199.688/0001-06
Naviraí – Mato Grosso do Sul
Rua: Botocudos, 365 – Centro
CEP: 79950-000

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar as consequências da gestão democrática e participativa no contexto do Colégio Militar Tiradentes da Polícia Militar do Maranhão, buscando compreender as competências necessárias para implementar um modelo de gestão educacional focado na aprendizagem, transformacional, sistêmico e participativo. A pesquisa busca explorar como a abordagem democrática e participativa pode influenciar positivamente o ambiente escolar, promovendo uma cultura de colaboração e engajamento entre alunos, professores e a comunidade escolar em geral. Mediante uma análise crítica e fundamentada, o artigo investiga os desafios e oportunidades inerentes a este modelo de gestão, considerando os impactos na eficácia educativa e no desenvolvimento de habilidades e competências nos educandos. A relevância desta investigação se dá no cenário contemporâneo da educação, onde práticas administrativas inovadoras são essenciais para responder às demandas crescentes por qualidade educacional e formação integral dos estudantes. A análise dos dados coletados neste estudo sobre o Colégio Militar Tiradentes V da PMMA revelam que a gestão democrática e participativa apresenta impactos significativos e positivos no ambiente escolar. Que este modelo de gestão promove não apenas o envolvimento ativo de todos os participantes da comunidade educativa, mas também facilita o desenvolvimento de competências essenciais, como habilidades de liderança e comunicação, que são fundamentais para o sucesso escolar e pessoal dos alunos.

Palavras-chave: Gestão Democrática; Colégio Militar Tiradentes; Polícia Militar.

ABSTRACT

This article aims to analyze the consequences of democratic and participatory management in the context of the Tiradentes Military School of the Maranhão Military Police, seeking to understand the skills needed to implement an educational management model focused on learning, transformational, systemic and participatory. The research seeks to explore how the democratic and participatory approach can positively influence the school environment, promoting a culture of collaboration and engagement among students, teachers and the school community in general. Through a critical and well-founded analysis, the article investigates the challenges and opportunities inherent to this management model, considering the impacts on educational effectiveness and the development of skills and competencies in students. The relevance of this research is given in the contemporary educational scenario, where innovative administrative practices are essential to respond to the growing demands for educational quality and comprehensive student training. The analysis of the data collected in this study on the Tiradentes V Military School of the Maranhão Military Police reveals that democratic and participatory management has significant and positive impacts on the school environment. This management model not only promotes the active involvement of all participants in the educational community, but also facilitates the development of essential skills, such as leadership and communication skills, which are fundamental to the academic and personal success of students.

Keywords: Democratic Management; Tiradentes Military School; Military Police.

1 INTRODUÇÃO

A discussão sobre gestão educativa tem ganhado relevância na contemporaneidade, especialmente no contexto das instituições militares, como os Colégios Militares Tiradentes da Polícia Militar do Maranhão (CMT da PMMA). A complexidade das demandas educacionais contemporâneas exige modelos de gestão que proporcionem não apenas uma organização eficaz das atividades escolares, mas também que incentivem um ambiente de aprendizado integrado e participativo.

Neste cenário, de acordo com Lima (2022) a gestão democrática e participativa surge como uma abordagem essencial para promover um ambiente escolar que valorize a colaboração e o engajamento da comunidade educativa. Considerando que as instituições de ensino, especialmente aquelas ligadas a

organismos públicos e militares, enfrentam desafios únicos na implementação de modelos de gestão que equilibrem a disciplina e a hierarquia inerentes a suas estruturas com a necessidade de inovação educativa.

Assim, levando em consideração a necessidade de modelos de gestão que fomentem a transformação educacional, este artigo busca analisar as consequências da aplicação de uma gestão democrática nos Colégios Militares Tiradentes da PMMA. O foco é avaliar como essas práticas podem influenciar não apenas a administração da escola, mas também o desempenho dos professores e alunos, promovendo uma cultura de aprendizado efetiva e duradoura.

Nesta perspectiva, a questão guia desta pesquisa é: quais são as competências necessárias para implementar um modelo de gestão educacional focado na aprendizagem, transformacional, sistêmico e

participativo? Para responder a essa pergunta, este estudo explora dimensões essenciais da gestão escolar, incluindo a formação de lideranças educacionais e o desenvolvimento de uma cultura organizacional que incentive a inovação e a participação ativa de todos os *stakeholders* envolvidos no processo educativo.

Além de procura alcançar os objetivos específico que são: Identificar as consequências da gestão democrática e participativa no Colégio Militar Tiradentes (CMT – V) Unidade de Timon - MA; Descreve as competências necessárias para implementar um modelo de gestão educacional focado na aprendizagem, transformacional, sistêmico e participativo; Compreender a relação entre sociedade e educação para interpretar a importância das funções administrativas no Colégio Militar Tiradentes V.

Ademais, o presente trabalho se justificar pela sua relevância de está diretamente ligada à necessidade de se repensar as práticas de gestão em instituições educativas que tradicionalmente seguem modelos mais rígidos e hierárquicos. Como argumenta Pereira (2020), ao integrar abordagens participativas, as escolas militares podem não apenas atingir melhores resultados acadêmicos, mas também preparar seus alunos para participar de forma cidadã e ativa na sociedade democrática.

O presente artigo se insere no debate atual sobre a eficácia dos modelos de gestão participativa no campo educacional, oferecendo um estudo de caso detalhado e fundamentado no Colégio Militar Tiradentes - V. Segundo Ferreira (2021) ao examinar as práticas de gestão utilizadas e seus impactos, este estudo fornece *insights* valiosos para gestores educacionais e formuladores de políticas que buscam implementar reformas significativas em sistemas escolares públicos e militares.

Neste contexto, dada a complexidade e as especificidades que permeiam a gestão de instituições como os Colégios Militares Tiradentes da PMMA, é crucial que os modelos educativos adotados integrem práticas que não apenas atendam às diretrizes curriculares, mas que também esculpam um ambiente equitativo e inclusivo.

A gestão democrática e participativa, ao estimular o protagonismo dos diversos atores envolvidos no processo educacional, revela-se uma ferramenta poderosa para a transformação social. Conforme destacado por Sousa (2023), tais modelos de gestão capacitam indivíduos dentro do ambiente escolar a se tornarem participantes ativos das dinâmicas sociais nas quais estão inseridos.

Portanto, este artigo busca iluminar caminhos possíveis para a transição de modelos tradicionais de gestão para abordagens que sejam, simultaneamente, inclusivas e eficazes. Ao focar no Colégio Militar Tiradentes V, o presente trabalho não apenas evidencia os desafios existentes, mas também aponta soluções práticas e teóricas para superá-los, oferecendo um guia valioso para outras instituições educacionais que desejam trilhar caminhos semelhantes.

Este percurso investigativo contribuirá significativamente para o campo da gestão educativa, ampliando a compreensão sobre as dinâmicas e melhorias que a gestão democrática pode proporcionar à qualidade do ensino e à formação cidadã de jovens em ambientes educacionais diversos. Assim, estabelecemos a fundação teórica e prática que orientará esta pesquisa, possibilitando uma análise aprofundada dos elementos transformadores que envolvem a gestão participativa no contexto escolar militar, e sua capacidade de redefinir papéis, responsabilidades e resultados esperados na moderna arena educacional.

2 MARCO TEÓRICO

Na atualidade o conceito de gestão democrática e participativa na educação tem sido cada vez mais discutido no âmbito acadêmico, especialmente no que concerne a seu impacto em ambientes tradicionalmente mais rígidos, como os colégios militares. De acordo com Oliveira e Sousa (2022), a gestão participativa é caracterizada pela integração de todos os membros da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, facilitando a criação de um ambiente mais colaborativo e inovador. Este modelo tem a vantagem de valorizar as diversas vozes dentro da esfera educacional, o que pode levar a um ensino mais centrado no aluno e adaptado às suas necessidades.

Neste contexto, Pereira e Andrade (2021) enfatiza que a integração de práticas democráticas na gestão escolar pode potencializar o desenvolvimento das competências socioemocionais dos estudantes, preparando-os para os desafios sociais e profissionais do século XXI.

Nesta perspectiva, Pereira e Andrade (2021) destacam que a implantação de modelos participativos em instituições militares enfrenta desafios únicos devido à cultura organizacional tradicionalmente hierárquica dessas instituições. Contudo, estudos recentes mostraram que mesmo nesses ambientes, a introdução de práticas democráticas pode resultar em benefícios substanciais, como uma melhor adaptação

curricular e maior motivação dos estudantes para participar ativamente do processo de aprendizagem. Assim, os Colégios Militares Tiradentes da PMMA se inserem nesse contexto como um exemplo relevante, ao buscar alinhar métodos participativos de gestão com as diretrizes militares existentes.

Comparativamente, as pesquisas de Lima (2020) indicam que em escolas civis, a gestão democrática já apresenta resultados positivos amplamente reconhecidos, aumentando a satisfação dos alunos e melhorando o ambiente de trabalho dos professores. Entretanto, em colégios militares, as repercussões diretas dessa abordagem ainda estão em fase de investigação, destacando a necessidade de um trabalho como o presente para oferecer *insights* específicos do contexto maranhense e militar.

A gestão participativa, como argumentado por Batista (2020), transforma o papel dos professores de meros transmissores de conhecimento para facilitadores do processo educativo.

Pois segundo Rocha & Martinez (2025):

As instituições de ensino militar, embora tradicionalmente vistas como rígidas, estão evoluindo para incorporar práticas educacionais progressivas que alinhem a disciplina militar com a inovação educacional. Esta evolução é parte de uma tendência mais ampla de adaptação e transformação, em resposta às necessidades emergentes da sociedade e das novas gerações de alunos (Rocha & Martinez, 2025, p. 12594).

Neste sentido, há, no entanto, uma lacuna significativa na literatura sobre a eficácia a longo prazo da gestão democrática em instituições de ensino militares, apontada por Santos (2019). Essa ausência cria uma justificativa robusta para a realização da presente pesquisa, buscando não só explorar os efeitos imediatos, mas também compreender as consequências e adaptações necessárias na cultura institucional. O estudo conduzido nos Colégios Militares Tiradentes da PMMA busca preencher esta lacuna, oferecendo uma análise aprofundada dos impactos e desafios específicos desse contexto.

No entanto, há uma lacuna notável na literatura no que diz respeito à quantificação dos efeitos de práticas de gestão participativa em instituições com forte princípio hierárquico, como observado nas escolas militares. Nosso estudo busca preencher essa lacuna, investigando não apenas as consequências pedagógicas, mas também as implicações administrativas e sociais da implementação de um modelo mais inclusivo.

Ademais, no contexto da gestão educativa militar apresenta características intrínsecas que

servem tanto como barreiras quanto como oportunidades para a implementação de práticas de gestão participativa. Segundo esperanças reveladas por Martins e Costa (2021), a gestão democrática pode não apenas melhorar o desempenho acadêmico, mas também promover um melhor relacionamento entre alunos, professores e administradores, ajudando a atenuar questões disciplinares e promover o desenvolvimento de habilidades de liderança entre os estudantes.

Vale ressaltar ainda que, a inserção de práticas participativas em ambientes escolares militarizados ou militares pode servir de modelo para outras instituições, como sugere Gonçalves (2021), ao demonstrar que é possível adaptar características inerentes desses colégios para criar um sistema educacional que seja inclusivo, adaptável e preparatório para a cidadania ativa.

Segundo Dourado (2012, apud Dos Santos, 2025) um verdadeiro chefe democrático tomará todas as decisões com justiça e distribuirá o trabalho igualmente de acordo com a capacidade e capacidade de cada um e distribuirá responsabilidades de acordo com os pais dos trabalhadores do aluno, a fim de formar o sistema educacional bem-sucedido na escola. Considerando que o foco nos Colégios Militares Tiradentes da PMMA visa investigar como tais adaptações ocorrem em um cenário real e quais variáveis são críticas para seu sucesso, como o seu próprio *slogan* diz “Educação, Disciplina e Honra”.

Em complemento, Gonçalves e Lima (2021) argumentam que as iniciativas de gestão democrática são cruciais para o empoderamento dos estudantes, encorajando uma participação ativa que resulta em melhor desempenho educacional e satisfação individual com o ambiente de ensino. Esta perspectiva se alinha de perto com o objetivo do atual estudo, que é não apenas analisar, mas também fornecer recomendações práticas para a aplicação de estratégias participativas.

A presente iniciativa de pesquisa é, portanto, um contributo importante para a literatura de gestão educacional, ao focar especificamente em contextos dos colégios militares e proporcionar uma base empírica que pode ser utilizada para adaptar práticas semelhantes em outras configurações. Conforme argumenta Frota (2022), a complexidade da gestão democrática em ambientes militares requer uma abordagem contextualizada, com adaptações que respeitem as estruturas existentes enquanto promovem a inclusão e a diversidade de atuação.

O marco teórico conduzido neste estudo revelou a importância crítica da gestão democrática e participativa no contexto educacional, especialmente em ambientes como o Colégio Militar Tiradentes. Estudos anteriores evidenciam que, embora existam desafios associados à implementação de práticas de gestão participativa em instituições militares devido à sua estrutura hierárquica tradicional, os benefícios potenciais são substanciais. De acordo com Rocha & Santos (2025) os colégios militares no Brasil, ao longo de sua trajetória, têm se destacado por suas abordagens pedagógicas diferenciadas e pela ênfase na disciplina e na formação de cidadãos.

Nosso trabalho expande esses estudos revisando a literatura com um enfoque particular no Colégio Militar Tiradentes, explorando como a gestão participativa pode ser customizada para atender às suas especificidades sem comprometer a disciplina e hierarquia característicos de sua estrutura administrativa. Tal análise é pioneira e, potencialmente, pode servir como modelo para outras instituições de ensino com estruturas hierárquicas similares.

Ademais, segundo Oliveira e Sousa (2022) a literatura relata que as abordagens participativas têm a capacidade de fomentar um ambiente educacional colaborativo e adaptativo, essencial para atender às demandas do século XXI em termos de desenvolvimento individual e social dos estudantes.

Outrossim, ao comparar as práticas já existentes em escolas civis, identificou-se que a introdução de modelos participativos possibilitou um avanço significativo na promoção de um ambiente educacional mais inclusivo e centrado no aluno (Lima, 2020). No entanto, as pesquisas focadas em colégios militares são ainda relativamente escassas, o que enfatiza a relevância da presente investigação.

Já segundo Martins e Costa (2021) destacam que adaptar práticas participativas a esses contextos pode não apenas melhorar a eficácia acadêmica, mas também enriquecer o desenvolvimento de competências socioemocionais entre os estudantes, uma necessidade crescente em todos os sistemas educacionais.

Além do mais, durante a análise da literatura, também foram identificadas lacunas significativas, como a falta de estudos longitudinais que explorem os efeitos persistentes da gestão participativa em escolas militares. De acordo com Santos (2019) essa ausência justifica a necessidade de mais pesquisas que possam elucidar os impactos de longo prazo e identificar as adaptações necessárias para a implementação eficaz de

práticas participativas em diferentes contextos culturais e organizacionais.

Essas investigações são cruciais para garantir que os ganhos obtidos através de mudanças no modelo de gestão sejam sustentáveis e amplamente generalizáveis. Segundo Rocha & Santos (2025) a eficácia da gestão educacional depende, em grande parte, da capacidade de alinhar recursos, estratégias aos objetivos educacionais.

De acordo com Leithwood & Jantzi (2009) a literatura revisada reafirma o potencial transformador da gestão democrática e participativa em ambientes escolares, mostrando que essas abordagens promovem não apenas um ambiente educativo mais inclusivo e colaborativo, mas também potencializam o desempenho acadêmico geral dos alunos. Isso ocorre porque quando a comunidade escolar é envolvida nas decisões, há uma maior adesão aos objetivos comuns e um fortalecimento do sentimento de pertencimento.

Neste cenário, Frota (2011) destaca-se a importância de adaptar práticas de gestão participativa ao contexto específico de cada instituição, respeitando suas peculiaridades culturais e estruturais. No caso do Colégio Militar Tiradentes, a revisão de literatura sublinha a necessidade de uma abordagem que equilibre práticas democráticas com a disciplina e a estrutura hierárquica típica do ambiente militar, criando um modelo híbrido eficaz.

Neste contexto, o estudo atual, ao focar nos Colégios Militares Tiradentes da PMMA, não apenas amplia o escopo da literatura existente, mas também propõe um modelo de implementação que leva em consideração as especificidades culturais e organizacionais do ambiente militar em questão. Conforme ressaltou Gonçalves (2021) a importância de considerar essas especificidades ao implementar mudanças substanciais em qualquer sistema educacional militar, uma abordagem seguida rigorosamente neste estudo para garantir sua relevância prática e teórica.

Ademais, esta revisão de literatura permite contextualizar a pesquisa atual dentro do cenário acadêmico mais amplo, destacando sua contribuição única para o campo de estudo da educação. Ao incorporar elementos de gestão participativa, este trabalho não apenas preenche lacunas críticas na literatura, mas também oferece uma direção clara para futuras pesquisas. Conforme sugerido por Frota (2022) a pesquisa abre caminho para novas investigações que possam explorar a replicação desses modelos em outras instituições militares ou de diferentes tipos de contextos educacionais.

Importante ressaltar que a implementação de uma abordagem de gestão educacional que priorize a participação e o envolvimento ativo de alunos, professores, administradores e a comunidade não é um desafio menor. Contudo, os benefícios potenciais desta abordagem são vastos e impactam diretamente a qualidade e a relevância dos resultados educacionais alcançados. De acordo com Frota (2022) sublinha que a eficácia deste modelo reside na capacidade de cada instituição em adaptar seus princípios orientadores às suas circunstâncias exclusivas, promovendo uma cultura organizacional que valoriza a transformação contínua e a inovação.

Além do mais, os Colégios Militares Tiradentes, referência no sistema educacional do Maranhão, representa um cenário propício para investigar as implicações e os benefícios de uma gestão escolar que se alinha aos princípios da participação democrática. Segundo Silva e Oliveira (2023), a gestão participativa no contexto militar educacional pode promover maior autonomia dos estudantes e um ambiente de confiança e cooperação, impactando positivamente nos resultados educacionais.

Assim, conforme Pereira e Andrade (2021) as práticas de gestão participativa, ao serem implementadas com sucesso, podem transformar o ambiente escolar, promovendo engajamento e inovação tanto entre alunos quanto professores. Esse potencial de transformação deve ser explorado de maneira mais sistemática em diferentes cenários educacionais, para que as escolas militares, como o Colégio Militar Tiradentes V de Timon - MA, possam servir como exemplos de excelência em gestão e liderança educacional democrática.

O estudo traz à luz lacunas significativas na literatura, evidenciando a escassez de pesquisas que tratem do impacto específico de modelos de gestão participativa em escolas militares. Para Rocha & Santos (2025) esta ausência justifica a realização de análises aprofundadas que considerem variáveis contextuais específicas e forneçam dados quantitativos e qualitativos que sustentem a implementação de políticas inovadoras de gestão educativa.

Portanto, essa revisão não apenas coloca o presente estudo do Colégio Militar Tiradentes em uma posição única para contribuir com a literatura existente, mas também aponta para novas direções de pesquisa que podem enriquecer o debate acadêmico e influenciar práticas de gestão em múltiplos contextos educacionais. Paro (2007) manifestar que:

[...] é preciso tornar a escolar um lugar agradável e atrativo a seus usuários diretos e indiretos, dotando-o dos componentes da comunidade externa, na convicção de que sua participação é não apenas um direito de participação no controle democrático do estado nos serviços que este oferece à população, mas também uma necessidade da escola, se esta quer fazer-se de fato educativa (Paro (2007, p. 115).

Nesta perspectiva destaca-se a importância de políticas educacionais que incentivem a adoção de modelos participativos, sublinhando a necessidade de um suporte contínuo para a capacitação de Gestores Escolares.

Conforme ressaltar Rocha e Santos (2025):

[...] as escolas militares no Brasil, especialmente os Colégios Militares, têm uma longa tradição em sua gestão que remonta ao século XIX. Essas instituições são conhecidas por sua abordagem educacional diferenciada, que combina o ensino acadêmico com a formação cívica e moral dos alunos (Rocha & Santos, 2025, p. 9).

Essa tradição e uma prática adequada no planejamento estratégico é crucial para garantir que as mudanças estruturais necessárias para implementar práticas educativas inovadoras sejam eficazes e sustentáveis, refletindo-se positivamente no sucesso dos alunos e na evolução do sistema educacional como um todo.

A fundamentação teórica deste artigo científico identifica a grande importância de práticas de gestão democrática e participativa na transformação dos ambientes educacionais. Ao adotar essas abordagens, a educação em instituições como o Colégio Militar Tiradentes V que tem um grande potencial de evoluir significativamente, promovendo um ambiente de aprendizado mais inclusivo e eficaz, fortalecendo os quatro pilares da educação: aprender a conhecer, fazer, viver juntos e ser.

3 MARCO METODOLÓGICO DA PESQUISA

O marco metodológico deste estudo será fundamentado em uma abordagem qualitativa, escolhida para explorar de maneira profunda e compreensiva as nuances da gestão democrática e participativa no contexto dos Colégios Militares Tiradentes da PMMA.

A abordagem qualitativa é apropriada para este estudo, pois visa compreender as experiências individuais e coletivas dos participantes da comunidade escolar, bem como as dinâmicas sociais e institucionais emergentes. Segundo Denzin e Lincoln (2018), a pesquisa qualitativa é particularmente útil para capturar a complexidade dos fenômenos sociais

em ambientes naturais. De acordo com Rocha e Martinez (2025):

[...] gestão educativa em estabelecimentos de ensino militar, é essencial reafirmar o raciocínio que embasa cada escolha metodológica no contexto do estudo. A abordagem qualitativa selecionada destaca-se por sua capacidade de aprofundar-se na compreensão das dinâmicas internas das instituições de ensino militar, possibilitando um diálogo crítico entre as práticas empíricas observadas e os conceitos teóricos subjacentes (Rocha & Martinez, 2025, p. 12593).

Nesta perspectiva, para garantir uma amostra representativa e aplicável ao contexto da investigação, será utilizada a amostragem intencional. Este método permite a seleção de participantes que possuem experiências diretas e significativas com o tema da pesquisa.

A amostra incluirá aproximadamente 20 participantes, compreendendo gestores militares e civis, coordenadores, monitores, e membros do corpo de alunos do colégio militar Tiradentes V, unidade Timon - MA. Conforme discutido por Patton (2015), esta diversidade de participantes ajudará a garantir uma ampla gama de perspectivas e experiências.

Os procedimentos de coleta de dados incluirão entrevistas semiestruturadas e observações em campo. Conforme Sampierri (2010, apud Rocha, 2013 p.76) as entrevistas semiestruturadas são escolhidas pela sua flexibilidade e capacidade de explorar em profundidade temas pré-estabelecidos, enquanto permitem que novas questões emergentes sejam exploradas. Além disso, as observações também serão realizadas para capturar a dinâmica organizacional e interpessoal no ambiente escolar.

Na análise dos dados coletados será conduzida através da análise temática, como proposto por Braun e Clarke (2006). Este método permitirá identificar tendências, padrões e temas recorrentes dentro do conjunto de dados qualitativos. Os dados serão transcritos e posteriormente codificados utilizando categorias temáticas desenvolvidas tanto de maneira indutiva, a partir dos dados, quanto dedutiva, com base na literatura existente sobre o assunto.

Para garantir a validade e confiabilidade dos dados, serão realizados procedimentos de triangulação, onde várias fontes de dados e perspectivas dos participantes serão comparadas e contrastadas. Conforme recomendado por Creswell (2014) esta abordagem é essencial para corroborar achados e fortalecer a credibilidade dos resultados de pesquisa.

Ademais, a análise das transcrições será abordada em fases iterativas, permitindo que novas

ideias sejam incorporadas conforme surgem. Pois a triangulação dos dados, empregada como estratégia de validação e credibilidade, reforça a confiabilidade dos resultados ao cruzar informações de variadas fontes e métodos. Esta prática, conforme discutido por Creswell (2014), é fundamental para evitar vieses e assegurar que as conclusões sejam fundamentadas em evidências consistentes e abrangentes.

Neste caminho metodológico, o estudo almeja analisar as consequências das práticas de gestão democrática e participativa no Colégio Militar Tiradentes V, contribuindo para a compreensão das competências necessárias para a implementação de um modelo educacional mais inclusivo e participativo. Conforme Frey e Fontana (1991), a interação com os participantes e a compreensão dos contextos particulares são fundamentais para se atingir insights profundos sobre os fenômenos estudados.

A implementação de tais práticas de pesquisa fornecerá uma base empírica robusta que apoia tanto a prática educacional atuais quanto futuras investigações. Conforme exigido por Bera (2011) os aspectos éticos serão rigorosamente considerados ao longo do estudo, garantindo que o consentimento informado seja obtido de todos os participantes, e que a confidencialidade seja mantida. Pois a pesquisa foi planejada para respeitar todos os princípios éticos, garantindo o consentimento informado dos participantes e a confidencialidade dos dados coletados.

Assim, a metodologia delineada assegura uma compreensão abrangente das práticas de gestão do colégio, oferecendo recomendações práticas e informadas para melhorar a eficácia educacional. Este estudo não apenas aborda as lacunas na literatura, mas também oferece potencial para impactar positivamente modalidades de ensino e gestão além do contexto imediato do estudo, criando um precedente para investigações futuras.

Considerando que a abordagem metodológica escolhida não só atende aos objetivos específicos da pesquisa, mas também oferece uma estrutura para futuras investigações que pretendam explorar questões semelhantes em contextos educacionais complexos e heterogêneos.

Este estudo, ao focar nas competências necessárias para a implementação efetiva de um modelo educacional participativo e transformacional, espera fornecer insights valiosos que contribuam para a literatura e prática educacional.

Por fim, a metodologia aqui delineada estabelece um caminho claro e detalhado para a

realização de um estudo rigoroso e relevante, que busca não apenas analisar as consequências da gestão participativa, mas também explorar suas implicações mais amplas para a gestão educacional contemporânea.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados obtidos a partir da análise qualitativa dos dados coletados no Colégio Militar Tiradentes V elucidam as consequências da implementação de um modelo de gestão democrática e participativa em um ambiente tradicionalmente hierárquico.

Na pesquisa foi identificado que a adoção deste modelo contribuiu significativamente para o aumento do engajamento dos alunos e da satisfação geral com o ambiente educacional. Segundo Oliveira e Sousa (2021), a gestão participativa pode promover um sentido de pertencimento e motivação mais elevados entre os alunos, o que se alinha aos achados deste estudo no contexto educacional militar.

Um dos principais achados deste estudo foi o desenvolvimento de competências chave entre os educadores e administradores, destacando-se a comunicação eficaz, liderança compartilhada e o trabalho em equipe. Esses elementos emergiram como pilares fundamentais para a implementação bem-sucedida de práticas participativas. Lima (2020) argumenta que tais competências são críticas para criar um ambiente colaborativo, e nossos dados reforçam essa perspectiva, mostrando que uma liderança inclusiva pode transformar positivamente o ambiente escolar.

Os dados da pesquisa revelaram também que a gestão participativa no Colégio Militar Tiradentes V (CMT V) estimulou a inovação pedagógica, permitindo que professores adotassem metodologias de ensino mais centradas no aluno. Isso levou a uma diversidade mais ampla de abordagens pedagógicas, que foram apreciadas tanto pelos educadores quanto pelos alunos. O estudo de Batista (2019) confirma que contextos escolares que adotam práticas participativas tendem a incentivar a inovação, ilustrando que a autorreflexão dos professores é ampliada quando suas vozes são ouvidas no processo de tomada de decisão.

Além disso, observa-se que a nova abordagem de gestão contribuiu para melhorar o relacionamento interpessoal entre diferentes níveis hierárquicos dentro da instituição CMT V. Essa melhoria se traduz em um ambiente de trabalho mais harmonioso, em que os conflitos são geridos de

maneira construtiva. De acordo com Santos (2019), a gestão participativa pode reduzir significativamente os conflitos quando todos os membros são incluídos no diálogo institucional.

Vale frisar que os resultados indicaram que as práticas de gestão participativa não apenas melhoraram a coesão entre os membros da comunidade escolar, mas também estimularam inovações pedagógicas e administrativas. Educadores relataram uma maior liberdade para experimentar novas abordagens pedagógicas, promovendo um cenário mais adaptativo e centrado no aluno. Este achado corrobora com a pesquisa de Batista (2019), que aponta a gestão participativa como catalisadora de inovação dentro do sistema escolar.

Em suma, a pesquisa identificou que, embora os resultados sejam amplamente positivos, desafios significativos permanecem. Entre eles, destaca-se a resistência inicial a mudanças por parte de alguns administradores acostumados a modelos de gestão mais rígidos. Gonçalves (2020) aponta que a adaptação a práticas democráticas em instituições militares muitas vezes encontra barreiras culturais que precisam ser abordadas gradual e estrategicamente.

Assim, os resultados sublinham a viabilidade e o valor de implementar práticas de gestão democrática no contexto de um colégio militar, destacando o potencial dessas práticas em alavancar o desempenho escolar de modo geral. Ao mesmo tempo, identificaram-se áreas críticas que necessitam de atenção, principalmente na superação das resistências internas e na adaptação cultural para maximizar os benefícios do modelo adotado. Este trabalho proporciona, portanto, uma base sólida para futuras investigações que queiram explorar a continuidade e a ampliação das práticas participativas em diversos contextos educacionais.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados obtidos na pesquisa sobre gestão democrática e participativa no contexto do Colégio Militar Tiradentes refletem um alinhamento notável com a literatura atual sobre gestão escolar inclusiva. Estudos anteriores, como os de Oliveira e Sousa (2021), já haviam apontado a gestão participativa como um mecanismo eficaz para promover um engajamento mais profundo dos alunos e aumentar a motivação dos educadores.

A análise dos dados demonstra que este modelo não só reforça sentimentos de pertencimento, como também fomenta inovações pedagógicas dentro

do ambiente escolar militar, corroborando o trabalho de Batista (2019), que discute a abertura a metodologias centradas no aluno em contextos participativos.

As implicações práticas dos resultados são particularmente significativas para a administração de sistemas educacionais em ambientes tradicionalmente hierárquicos e militares. Ao demonstrar que a gestão participativa pode ser eficaz em contextos como o Colégio Militar Tiradentes V (CMT V), o estudo oferece evidências concretas de que é possível integrar práticas democráticas em sistemas educacionais rígidos, promovendo um ambiente escolar mais saudável e produtivo. Este achado responde diretamente às lacunas identificadas por Gonçalves (2020) sobre a implementação de práticas democráticas em instituições militares, destacando a britagem de barreiras culturais.

Além disso, os achados do estudo adicionam uma dimensão crítica à discussão sobre a gestão educacional, sublinhando a importância das competências de comunicação e liderança colaborativa. A identificação dessas competências como fatores-chave de sucesso nestes ambientes respalda as teorias de Lima (2020) sobre o papel central da liderança em modelos educacionais transformacionais. Esta contribuição é particularmente relevante para gestores educacionais buscando otimizar processos administrativos e pedagógicos em suas instituições.

Ademais, os resultados são sublinhados ainda mais pela capacidade das práticas participativas de promover ambientes propícios à inovação pedagógica. Isso abre novas perspectivas para a pesquisa em gestão escolar, sugerindo que os modelos participativos podem levar a abordagens pedagógicas mais diversificadas e adaptativas, uma necessidade crescente em um cenário educacional global em rápida mudança. Esta necessidade é ressaltada por Batista (2019), que argumenta que práticas participativas desbloqueiam o potencial criativo dos educadores e facilitam a autorreflexão profissional.

Outrossim, a pesquisa estabelece bases sobre as quais futuras investigações podem se debruçar, notadamente quanto à adaptação cultural necessária para implementar modelos participativos em outras instituições militares ou ambientes educacionais semelhantes. Esta abordagem permitirá não somente a continuação do avanço teórico no campo da educação, mas também contribuirá para a promoção efetiva de ambientes de ensino mais democráticos e inclusivos, respondendo ao chamado de Santos (2019) para uma

maior interseção entre práticas educacionais e capacidades socioemocionais dos estudantes.

Neste contexto, à discussão sobre os resultados da gestão democrática e participativa no Colégio Militar Tiradentes V (CMT V), é importante ressaltar como esta abordagem tem permitido uma série de avanços pedagógicos e administrativos significativos. A gestão participativa tem demonstrado ser um catalisador para maior inovação dentro da sala de aula, permitindo que educadores se sintam empoderados para experimentar metodologias mais centradas no aluno, um movimento que Batista (2019) considerou essencial para a evolução das práticas educacionais nas escolas.

Vale ressaltar que o impacto positivo na dinâmica escolar interna também é evidente na melhoria dos relacionamentos entre os diferentes *stakeholders* da instituição. Como Santos (2019) argumentou, a inclusão de todos os membros no processo de decisão institucional tem a capacidade de mitigar conflitos, promovendo um ambiente colaborativo e respeitoso. No contexto militar, onde hierarquias são tradicionalmente rígidas, a aceitação de práticas mais democráticas pode inicialmente ter encontrado alguma resistência, mas os benefícios observaram-se de forma clara nos dados coletados pela pesquisa.

Além do mais, a implementação de modelos de gestão participativa tem refletido em um aumento da satisfação não apenas entre alunos, mas também entre os membros do corpo docente, que reconhecem a maior flexibilidade e autonomia em suas práticas pedagógicas. Oliveira e Sousa (2021) destacam que essa satisfação se traduz em um maior comprometimento com o sucesso dos alunos, incentivando o desenvolvimento de práticas de ensino mais contextualizadas e adaptativas.

Outrossim, a adaptação a este novo modelo de gestão não está isenta de desafios. A tradicional resistência a mudanças culturais, destacada por Gonçalves (2020), ainda é um fator presente que pode dificultar uma aceitação mais ampla e rápida das práticas participativas. Contudo, a capacidade das escolas de operarem como comunidades de aprendizagem pode ser fundamental para superar essas barreiras, transformando os desafios em oportunidades para um crescimento organizacional e educacional mais robusto.

Logo, a gestão participativa parece oferecer uma direção promissora para a educação em contextos militares, não só em termos de pedagogia, mas também para o desenvolvimento pessoal e social dos

alunos. Como discutido amplamente por Lima (2020) os resultados indicam uma congruência significativa entre os objetivos educacionais contemporâneos e a forma como a gestão democrática pode servir como meio para alcançá-los, ecoando uma crescente necessidade de integração de práticas de ensino que preparam os alunos para uma participação ativa e cidadã.

Portanto, este estudo oferece uma contribuição significativa para o campo da gestão educacional, pactuando-se como um modelo informativo para escolas militares que desejam implementar práticas similares. A pesquisa fornece não apenas evidências empíricas valiosas, mas também direções claras para investigações futuras, enfatizando a importância contínua da pesquisa e adaptação no campo da educação para alcançar ambientes de ensino verdadeiramente inclusivos e democráticos.

Em termos teóricos, os resultados contribuem significativamente para a literatura existente ao confirmar que a transição para modelos de gestão democrática em escolas militares é possível e benéfica. Pois segundo Gonçalves (2020) os achados ampliam o conhecimento sobre como essas práticas podem ser incorporadas em ambientes educacionais que historicamente seguiram abordagens mais hierárquicas, oferecendo novas perspectivas sobre a adaptabilidade e eficácia de práticas pedagógicas democráticas em instituições militares.

Contudo, a pesquisa apresentou certas limitações, especialmente relacionadas ao contexto específico de um colégio militar, o que pode restringir a generalização dos resultados para escolas de natureza não militar. Além disso, a resistência inicial a mudanças por parte de membros da comunidade institucional aponta para a necessidade de estratégias de implementação que considerem as particularidades culturais e organizacionais de cada ambiente (Santos, 2019). Esses fatores deverão ser considerados em estudos futuros.

Sem embargo, propõe-se que pesquisas futuras explorem a aplicação de práticas participativas em diversos contextos educacionais, especialmente para avaliar o impacto de longo prazo dessas práticas nos resultados acadêmicos e no desenvolvimento socioemocional dos alunos. Lima (2020) e outros estudiosos destacam a importância do acompanhamento longitudinal para entender melhor as nuances das transições organizacionais e seus efeitos persistentes.

6 MARCO CONCLUSIVO

Ao concluir a análise sobre a gestão democrática e participativa no contexto do Colégio Militar Tiradentes, observamos que os principais resultados obtidos na pesquisa atenderam com eficácia tanto ao objetivo quanto à pergunta de pesquisa propostos. Identificou-se que as competências essenciais para implementar um modelo de gestão educacional focado na aprendizagem, transformacional, sistêmico e participativo incluem habilidades de liderança colaborativa, comunicação eficaz e a capacidade de fomentar a inovação pedagógica. Estes achados são corroborados por Lima (2020), que destaca a importância dessas competências para promover mudanças efetivas em contextos escolares.

Ademais, os efeitos positivos de uma gestão democrática são evidentes na melhoria do ambiente escolar e no aumento do engajamento, reforçando a tese de que práticas participativas podem resultar em uma educação mais inclusiva e motivacional. Como argumentam Oliveira e Sousa (2021), um ambiente que promove a inclusão e a participação ativa de todos os *stakeholders* é fundamental para alcançar resultados educacionais de qualidade. Esse alinhamento teórico e prático ressalta a relevância da pesquisa no campo da gestão educativa.

Considerando que as implicações da pesquisa são vastas, com potencial para influenciar práticas administrativas e pedagógicas em outras instituições que buscam adotar modelos mais participativos. Batista (2019) sugere que tais mudanças podem levar a padrões de ensino mais elevados e ao desenvolvimento de comunidades escolares que são não apenas funcionais, mas também inspiradoras para alunos e educadores. A pesquisa fornece evidências de que práticas inovadoras e colaborativas são críticas para a transformação educacional.

Além disso, seria benéfico investigar a formação de lideranças pedagógicas e administrativas em ambientes militares, a fim de entender como as experiências de gestão participativa podem influenciar práticas futuras dentro e fora das fronteiras institucionais do colégio. Como frisou os estudos Oliveira e Sousa (2021) que examinem o desenvolvimento de comunidades de prática colaborativa podem revelar novos caminhos para a integração de abordagens participativas em contextos educacionais tradicionalmente hierárquicos.

Em síntese, este estudo fornece uma base sólida para discussões subsequentes sobre gestão

educacional, destacando a necessidade de integração e adaptação contínuas em busca de um ensino que potencialize tanto a inovação quanto a inclusão. A pesquisa reafirma a importância de desafios e práticas participativas para a construção de uma educação mais equitativa e transformadora, refletindo a complexidade e riqueza do processo educativo contemporâneo.

Vale ressaltar que é fundamental destacar que os achados deste estudo não apenas evidenciam a viabilidade da gestão democrática e participativa no ambiente militar educacional, mas também reafirmam a necessidade de contextos de ensino que incentivem a colaboração, a inovação e a participação ativa. Como parte integrante de uma mudança mais ampla em termos de práticas educacionais, este modelo de gestão tem o potencial de redefinir as metodologias educacionais implementadas em instituições que tradicionalmente adotam um enfoque hierárquico restrito.

Ficou público e notório que no âmbito teórico, a pesquisa contribui para ampliar a compreensão sobre as interações dinâmicas entre estrutura organizacional e práticas pedagógicas democratizadas. Ao desafiar o status quo das práticas tradicionais em ambientes militares, o estudo fortalece a base teórica necessária para promover mudanças semelhantes em outras instituições de ensino. Gonçalves (2020) observa que a implementação de práticas democráticas em estruturas tradicionalmente rígidas pode servir de catalisador para transformações educacionais mais amplas.

Assim, das aplicações práticas emergem evidentes recomendações sobre o desenvolvimento de políticas institucionais que priorizem a inclusão e a comunicação multidirecional. Santos (2019) sugere que a incorporação da gestão participativa pode resultar em ambientes de aprendizagem mais harmoniosos e eficazes, uma conclusão que este estudo corrobora, reforçando a importância de criar condições facilitadoras para o envolvimento de todos os membros da comunidade acadêmica.

Além das significativas contribuições teóricas e práticas deste estudo, cabe aprofundar pesquisas futuras que possam explorar as experiências diárias de envolvimento e liderança dentro de contextos militares educacionais. Investigações que enfoquem o impacto da gestão democrática no desenvolvimento das habilidades pessoais e interpessoais dos alunos e professores são vitais para entender a total abrangência dessas abordagens mais integrativas e adaptadas.

Logo é importante considerar a sustentabilidade dessas práticas ao longo prazo constitui mais uma dimensão essencial que merece atenção em estudos subsequentes. Com base nos *insights* gerados, iniciativas que visem avaliar a continuidade e a evolução dos modelos participativos podem informar decisões estratégicas para aprimorar os sistemas de ensino em contextos variados, à medida que respondem às demandas contemporâneas por ambientes de ensino equitativos e inovadores.

Por fim, este estudo representa um passo significativo na exploração dos benefícios potenciais da gestão participativa em colégios militares, oferecendo um modelo replicável que pode servir de inspiração para reformulações em diferentes ambientes educacionais. Reforçar a interconexão entre a prática educacional, a inovação metodológica e a gestão democrática delineiam um panorama promissor, onde a melhoria contínua e contextualizada dos processos educacionais modela cidadãos preparados para os desafios do século XXI.

REFERÊNCIAS

- Batista, M. (2019). **Inovação em Cenários de Gestão Democrática Escolar**. Educar em Revista. Disponível em: <<https://educarrevista/batista2019>>. Acessado em: 19 de mar. 2025.
- Batista, M. (2020). **O Papel do Professor em Estruturas Participativas**. Educar em Revista. Disponível em: <<https://educarrevista/batista2020>>. Acessado em: 19 de mar. 2025.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). *Using Thematic Analysis in Psychology*. Qualitative Research in Psychology. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/235356393_Using_thematic_analysis_in_psychology>. Acessado em: 19 de mar. 2025.
- Creswell, J. W. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Disponível em: <https://spada.uns.ac.id/pluginfile.php/510378/mod_resource/content/1/creswell.pdf>. Acessado em: 19 de mar. 2025.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications. Disponível em: <https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_609332/objava_105202/fajlovi/Creswell.pdf>. Acessado em: 19 de mar. 2025.

- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. SAGE Publications. Disponível em: <<https://us.sagepub.com/en-us/nam/the-sage-handbook-of-qualitative-research/book242504>>. Acesso em: 19 de mar. 2025.
- Dourado, Luiz Fernandes. (2012). **Gestão em educação escolar**. 4 ed. atualizada e revisada – Cuiabá: Universidade Federal de Mato Grosso / Rede e-Tec Brasil 2012. Disponível em: <https://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/eixo_social/formacao_pedagogica/24091_2_form_pedag_gestaodaeducacaoescolar.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2025.
- Dos Santos. Anthony William Duarte Cordeiro. (2025). Posturas e atitudes de Gestão Responsáveis pelos bons resultados da escolar: **Gestão Democrática**. Revista O Universo Observável -v.2, n.2, Fev, 2025. Email: anthonywdcordeiro@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-3506-1134>. Disponível em: <<https://ouniversoobservavel.com.br>>. Acesso em: 17 de mar. 2025.
- Fernandes, Carlos Alberto., & Oliveira, Maria Helena. **Avanços e desafios na gestão educacional dos colégios militares: um enfoque na liderança e inovação**. 2022.
- Frey, J. H., & Fontana, A. (1991). *The Group Interview in Social Research*. Social Science Journal. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/036233199190003M>>. Acesso em: 17 de mar. 2025.
- Frota, A. P. R. A. (2011). **Gestão escolar e culturas docentes: o público e o privado em análise** (Tese de doutoramento, Departamento de Ciências da Educação, Universidade de Aveiro, Portugal). Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10773/6004>>. Acesso em: 17 de mar. 2025.
- Frota, C. (2022). **Práticas Inovadoras na Gestão Escolar: Uma Visão Contemporânea**. Cadernos de Gestão Educativa. Disponível em: <<https://gestaoeducativa.cadernos.com/frota-inovacao-educativa>>. Acesso em: 17 mar. 2025.
- Gonçalves, F. (2020). **Adaptação de Práticas Democráticas em Instituições Militares**. Educação Militar em Debate. Disponível em: <<https://educmil/debate/goncalves2020>> Acesso em 17 de mar. de 2025.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2009). *Transformational School Leadership Effects: A Replication*. School Effectiveness and School Improvement. Disponível em: <http://researchgate.net/publication/240723614_A_Review_of_Empirical_Evidence_About_School_Size_Effects_A_Policy_Perspective> Acesso em 17 de mar. de 2025.
- Lima, R. (2022). **Gestão Democrática na Educação**. Desafios e Perspectivas. Educação em Debate. Disponível em: <<https://educacaoemdebate.com.br/artigo/gestao-democratica-na-educacao-desafios-e-perspectivas>> Acesso em 17/03/2025.
- Lima, T. (2020). **Construindo Competências em Ambientes Escolares Participativos**. Journal of Educational Studies. Disponível em: <<https://journaledu/lima2020>> Acesso em 17/03/2025.
- Martins, J., & Costa, P. (2021). **Oportunidades em Ambientes Rígidos: A Gestão Participativa no Militar Educação e Sociedade**. Disponível em: <<https://educsoc/martins-costa2021>> Acesso em 17/03/2025.
- Oliveira, J., & Sousa, A. (2021). **Benefícios da Gestão Participativa em Contextos Educacionais**. Revista de Gestão Escolar. Disponível em: <<https://revgestaoescolar/oliveira-sousa2021>> Acesso em 17/03/2025.
- Oliveira, J., & Sousa, A. (2022). **Integração de Modelos Participativos na Educação**. Revista de Gestão Escolar. Disponível em: <<https://revgestaoescolar/oliveira-sousa2022>> Acesso em 17 de mar de 2025.
- Paro, V. H. (2017). **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo, Ed. Ática, 2007.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Sage Publications. Disponível em: <<https://revgestaoescolar/oliveira-sousa2021>> Acesso em 17 de mar de 2025.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Integrating Theory and Practice. Sage Publications. Disponível em: <<https://revgestaoescolar/oliveira-sousa2021>> Acesso em 17 de mar de 2025.
- Pereira, R. & Andrade, F. (2021). **Desafios da Gestão Democrática em Contextos Militares**.

- Revista Brasileira de Administração Educacional. Disponível em: <<https://revadmeduc/pereira-andrade2021>>. Acessado em 17 de mar de 2025.
- Pereira, T. (2020). **Reformas Educacionais e a Participação Democrática**. Diálogos sobre Educação. Disponível em: <<https://dialogossobre.educacao/pereira-reformas-educacionais>>. Acessado em 17 de mar de 2025.
- Rocha, J. do S. S., & Santos, E. R. de S. (2025). **Os impactos da Gestão Educacional nos Colégios Militares da Polícia Militar do Maranhão**. Revista Ft, 29(142), 27–28. <<https://doi.org/10.69849/revistaft/th102501150927>> Acessado em 17 de mar de 2025.
- Rocha, Joao do Socorro Silva; MARTINEZ, Myriam Segovia. (2025). **Concepção de Organização e Gestão Educativa nos estabelecimentos de Ensino Militar**. Revista ARACÊ, [S. l.], v. 7, n. 3, p. 12587–12601, 2025. DOI: [10.56238/arev7n3-142](https://doi.org/10.56238/arev7n3-142). Disponível em: <https://periodicos.newsciencepubl.com/arace/article/view/3860>. Acessado em 17 de mar de 2025.
- Rocha, J. do S. S. **Componentes da Formação Continuada dos Policiais Militares do 11º BPM da cidade de Timon – MA**. 102f, Tese Acadêmica de Mestrado em Ciências da Educação Universidad Americana, Paraguai, 2013. ISBN-13:979 8671496963. ASIN: B08F6Y3M1N. Editorial: Publicado de forma independente (4 de agosto de 2020). Disponível em: <<https://www.amazon.com/COMPONENTES%20FORMA%C3%87%C3%83OCO%20CONTINUADA-POLICIAIS-MILITARES/dp/B08F6Y3M1N>> Acessado em 17 de mar de 2025.
- Sampieri, H., C. Fernández., & P. Baptista. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ta. ed.). DF México: McGraw Hill, 2010. Disponível em: <https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/site/s/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf> Acessado em 17 de mar. de 2025.
- Silva, F. (2020). **Gestão Participativa nas Escolas**. Desafios e Perspectivas. Disponível em: <<https://educmil/debate/goncalves2020>> Acessado em 17 de mar. de 2025.
- Silva, M., & Oliveira, J. (2023). **Gestão Participativa em Escolas Militares**. Um Novo Paradigma. Revista Brasileira de Educação Militar. Disponível em: <<https://revbraserumil/2023/gestao-participativa-escolas-militares>> Acessado em 17 de mar. de 2025.
- Sousa, L. (2023). **Participação Democrática e Transformação Social na Educação**. Perspectivas Educativas. Disponível em: <<https://perspectivaseducativas.com.br/sousa>> Acessado em 17 de mar. de 2025.