



INTERNATIONAL
INTEGRALIZE
SCIENTIFIC

Fevereiro 2026

v. 6 n. 56

INTERNATIONAL INTEGRALIZE SCIENTIFIC ISSN/2675-520





INTERNATIONAL
INTEGRALIZE
SCIENTIFIC

Fevereiro 2026

v. 6 n. 56

INTERNATIONAL INTEGRALIZE SCIENTIFIC ISSN/2675-520



APRESENTAÇÃO

A International Integralize Scientific configura-se como um periódico científico mensal dedicado à difusão rigorosa e qualificada do conhecimento acadêmico. Com publicações predominantemente em língua portuguesa e contribuições consistentes em inglês e espanhol, a revista consolida-se como um espaço editorial multicultural, orientado ao diálogo científico internacional e ao fortalecimento da produção intelectual brasileira no cenário global.

Alinhada a elevados critérios de avaliação acadêmica, a revista privilegia a publicação de artigos inéditos de discentes e docentes provenientes de distintas áreas do saber, reconhecendo a ciência como campo plural e interdisciplinar. Cada manuscrito submetido passa por criteriosa análise técnico-científica em regime de avaliação por pares, assegurando integridade metodológica, consistência teórica e relevância social dos resultados apresentados. Dessa forma, a International Integralize Scientific reafirma seu compromisso institucional com a circulação responsável do conhecimento e com o fortalecimento da cultura de pesquisa.

Sua missão institucional consiste em promover a publicação e a disseminação de pesquisas inovadoras que contribuam efetivamente para o avanço científico e tecnológico, estimulando a reflexão crítica e o desenvolvimento de novas abordagens investigativas. A revista persegue a visão de consolidar-se como referência de credibilidade e excelência acadêmica no contexto internacional, valorizando a produção científica que se ancora em evidências sólidas, metodologias reconhecidas e padrões éticos elevados.

A governança editorial do periódico opera em plataforma Open Journal Systems (OJS), garantindo transparência processual, rastreabilidade, interoperabilidade com bases internacionais e aderência às melhores práticas em editoração científica. A revista possui registro ISSN nas versões impressa e digital e atribui Digital Object Identifier (DOI) a todas as publicações, mediante associação ativa à Crossref, assegurando autenticidade, persistência e ampla citabilidade internacional. Sua atuação editorial mantém alinhamento às boas práticas recomendadas por organizações científicas de referência e aos princípios éticos, técnicos e normativos que orientam a gestão de periódicos acadêmicos qualificados, incluindo diretrizes consolidadas no âmbito da normalização internacional.



Os valores que regem sua atuação editorial fundamentam-se no rigor científico, na ética acadêmica e na promoção de um ecossistema plural de saberes. A diversidade disciplinar, a integridade intelectual, a inovação, o impacto social da ciência e a construção de redes colaborativas entre pesquisadores de diferentes nacionalidades constituem pilares estruturantes do periódico. Ao incentivar a interlocução entre centros de pesquisa, universidades e comunidades científicas, a International Integralize Scientific contribui para o desenvolvimento de uma ciência aberta ao diálogo, orientada à melhoria contínua e sensível às demandas contemporâneas.

Sua periodicidade regular, o compromisso com padrões editoriais elevados e a interlocução permanente com autores e avaliadores qualificados reforçam a credibilidade da revista como veículo legítimo de disseminação científica. Trata-se, assim, de um espaço editorial que acolhe a investigação acadêmica com seriedade, estimulando trajetórias de produção intelectual consistente, ética e socialmente relevante.

Ao posicionar-se como ponte entre diferentes culturas, idiomas e tradições científicas, a International Integralize Scientific reafirma o papel estratégico dos periódicos acadêmicos no fortalecimento da ciência global e na promoção de um conhecimento capaz de transformar realidades, ampliar horizontes e projetar pesquisadores brasileiros e internacionais em um ambiente científico de excelência.



Expediente Editorial

A Revista International Integralize Scientific é um periódico científico mensal dedicado à promoção e disseminação de conhecimento acadêmico de alta qualidade, orientado por rigor metodológico e compromisso ético. Seu propósito central consiste em oferecer um espaço de visibilidade qualificada para pesquisas inéditas, contribuindo para o fortalecimento do debate científico e para o desenvolvimento contínuo das diversas áreas do saber. Ao assegurar processos criteriosos de avaliação e seleção editorial, o periódico reafirma sua vocação institucional de fomentar o pensamento crítico, incentivar o intercâmbio intelectual e apoiar a formação de novas gerações de pesquisadores.

Diretor Geral

Dr. Luan Trindade

Responsável pela direção estratégica do periódico, conduz a governança institucional da revista, assegurando o alinhamento entre política editorial, expansão científica e fortalecimento das relações acadêmicas nacionais e internacionais.

Diretora Administrativa

Profa. PhD Vanessa Sales

Docente e pesquisadora, com trajetória consolidada na área acadêmica, coordena os processos organizacionais e de gestão editorial, contribuindo diretamente para a qualidade científica, ética e institucional das publicações.

Editor de Design Gráfico e Diagramação

Balbino Júnior

Profissional responsável pela curadoria visual, normatização gráfica e composição editorial, assegurando harmonia estética, legibilidade acadêmica e conformidade técnica das edições.

Características do Periódico

Periodicidade:

Mensal

Idiomas de Publicação:

Português, Inglês e Espanhol

Plataforma Editorial:

Open Journal Systems (OJS)

Registro Internacional:

SSN 3085-654X

Identificação Digital:

DOI registrado e associado à Crossref

Contato Editorial

Para esclarecimentos, submissões, parcerias institucionais ou orientações relacionadas ao processo editorial, a equipe técnica encontra-se à disposição através do e-mail:

publicacao@iiscientific.com

Endereço Institucional

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
Rodovia SC-401, Bairro Saco Grande
CEP 88032-005

A International Integralize Scientific mantém atuação editorial orientada pelas boas práticas científicas internacionais, alinhada aos princípios de integridade acadêmica, transparência editorial e responsabilidade social do conhecimento. Seu corpo diretivo e técnico atua de maneira integrada para assegurar excelência, continuidade e relevância científica em cada edição publicada.

Corpo Editorial e Conselho de Revisores por Pares

A revista adota um rigoroso processo de avaliação científica por pares (peer review), conduzido preferencialmente no modelo doubleblind, garantindo anonimato entre autores e revisores durante o processo avaliativo, imparcialidade na emissão dos pareceres e excelência acadêmica na seleção dos manuscritos publicados.

A divulgação institucional do corpo editorial e dos revisores por pares não estabelece qualquer vinculação entre avaliadores e artigos específicos, preservando integralmente a confidencialidade e a integridade ética do processo de revisão.

Editora-Chefe

Profa. PhD Vanessa Sales

Equipe Editorial

Prof. PhD Hélio Sales Rios
Prof. Dr. Rafael Ferreira da Silva
Prof. Dr. Francisco Rogério Gomes da Silva
Prof. PhD Manoel Coracy Dias Saboia
Prof. Dr. Daniel LaiberBonadiman

Declaração de Transparência Editorial

O periódico mantém registro formal de todas as etapas do processo de avaliação científica, assegurando confidencialidade, ética, independência acadêmica e conformidade com o modelo doubleblindpeer review, no qual autores e revisores permanecem mutuamente anônimos durante o processo avaliativo.

Conselho de Revisores por Pares (Peer Review Board)

O Conselho de Revisores por Pares é composto por pesquisadores com sólida formação acadêmica e reconhecida atuação científica. Os pareceres técnicos emitidos avaliam critérios de relevância científica, originalidade, consistência metodológica, contribuição teórica e adequação ética, fortalecendo o rigor e a credibilidade do periódico.

Pareceristas

Ciências da Educação

Dr. Carlos Mendonça
Dr. Marcelo Pertussatti
Dr. Ederson Renan Pacheco de Farias

Ciência da Saúde

Dr. Daniel Laiber
Dra. Luisa Bonadiman

Ciências Jurídicas

Dr. Avelino Thiago
Dr. James Melo de Sousa
Dr. Manoel Coracy

Educação Inclusiva

Dra. Fábila Roseana Souza Oliveira da Silva
Dra. Karla Roberta Melo de Vasconcellos

Tecnologia

Dr. Flávio Lopes
Dr. Geraldo Lúcio

Editor Gerente

Rayane Priscila Santos de Souza

Editores de Seção

Karolayne Luana de Oliveira Silva

Eloisa Bárbara Rodrigues Lima

Equipe de Produção Editorial

Reviane Francy Silva da Silveira

Priscila de Fátima Lima Schio
Lucas Teotônio Vieira

Editor Técnico

Balbino Júnior

Administrador do Sistema OJS

Vitor Santos

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE:
ENTRE O DISCURSO E AS PRÁTICAS DE PARTICIPAÇÃO**

DEMOCRATIC SCHOOL MANAGEMENT AND COMMUNITY PARTICIPATION:
BETWEEN DISCOURSE AND PARTICIPATORY PRACTICES

GESTIÓN ESCOLAR DEMOCRÁTICA Y PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD:
ENTRE EL DISCURSO Y LAS PRÁCTICAS DE PARTICIPACIÓN

Maria Lucia Guglielmi Fioretti
Orientador: Prof. Dr. Maurizio Fioretti

RESUMO

A gestão escolar democrática inscreve-se, no contexto brasileiro, como princípio jurídico e político reiterado em marcos legais e em políticas educacionais que enfatizam a participação da comunidade escolar em processos decisórios. Não obstante, a distância entre o discurso normativo da “gestão democrática” e as práticas concretas de participação de professores, estudantes e famílias permanece como um dos principais desafios para a efetivação desse princípio. Este artigo analisa como a gestão escolar constrói – ou limita – espaços de participação efetiva em uma escola pública de educação básica, problematizando a atuação de conselhos escolares, grêmios estudantis e reuniões de pais enquanto arenas de deliberação, controle social e diálogo. Do ponto de vista teórico, articulam-se contribuições sobre gestão democrática, colegiados escolares e participação estudantil com o debate contemporâneo acerca da accountability e de suas tensões com projetos democráticos de gestão. Metodologicamente, desenvolve-se um estudo de caso qualitativo, apoiado em análise documental, observação de reuniões e entrevistas semiestruturadas com gestores, docentes, responsáveis e estudantes. Os resultados evidenciam que, embora a escola mobilize um repertório discursivo comprometido com a gestão democrática, as práticas observadas revelam assimetrias de poder, participação predominantemente consultiva e forte centralidade da direção escolar nas decisões. Apontam-se, por fim, possibilidades de reinvenção da gestão democrática a partir do fortalecimento dos colegiados, da qualificação dos processos de escuta e da ampliação do protagonismo discente e comunitário.

Palavras-chave: Gestão democrática; participação da comunidade escolar; conselhos escolares; protagonismo estudantil; accountability educacional.

ABSTRACT

Democratic school management is enshrined, in the Brazilian context, as a legal and political principle reiterated in legal frameworks and educational policies that emphasize the participation of the school community in decision-making processes. Nonetheless, the gap between the normative discourse of “democratic management” and the concrete practices of participation by teachers, students, and families remains one of the main challenges to the realization of this principle. This article analyzes how school management builds – or constrains – spaces for effective participation in a public basic education school, problematizing the role of school councils, student unions, and parent meetings as arenas of deliberation, social oversight, and dialogue. From a theoretical standpoint, it articulates contributions on democratic management, school collegial bodies, and student participation with the contemporary debate on accountability and its tensions with democratic management projects. Methodologically, it develops a qualitative case study supported by document analysis, observation of meetings, and semi-structured interviews with school leaders, teachers, parents or guardians, and students. The results show that, although the school mobilizes a discursive repertoire aligned with democratic management, the observed practices reveal power asymmetries, predominantly consultative participation, and a strong centrality of the school leadership in decision-making. Finally, the article points to possibilities for reinventing democratic management by strengthening collegial bodies, improving listening processes, and expanding student and community protagonism.

Keywords: Democratic school management; school community participation; school councils; student voice; educational accountability.

RESUMEN

La gestión escolar democrática se inscribe, en el contexto brasileño, como un principio jurídico y político reiterado en los marcos legales y en las políticas educativas que enfatizan la participación de la comunidad escolar en los procesos de toma de decisiones. No obstante, la distancia entre el discurso normativo de la “gestión democrática” y las prácticas concretas de participación de docentes, estudiantes y familias sigue siendo uno de los principales desafíos para la efectivación de dicho principio. Este artículo analiza cómo la gestión escolar construye –o limita– espacios de participación efectiva en una escuela pública de educación básica, problematizando la actuación de los consejos escolares, de los gremios estudiantiles y de las reuniones de padres como arenas de deliberación, control social y diálogo. Desde el punto de vista teórico, se articulan aportes sobre gestión democrática, órganos colegiados escolares y participación estudiantil con el debate contemporáneo en torno a la accountability y sus tensiones con proyectos democráticos de gestión. Metodológicamente, se desarrolla un estudio de caso cualitativo, basado en el análisis documental, la observación de reuniones y entrevistas semiestructuradas con directivos, docentes, responsables y estudiantes. Los resultados evidencian que, aunque la escuela moviliza un repertorio discursivo comprometido con la gestión democrática, las prácticas observadas revelan asimetrías de poder, una participación predominantemente consultiva y una fuerte centralidad de la dirección escolar en las decisiones. Finalmente, se señalan

posibilidades de reinventar la gestión democrática a partir del fortalecimiento de los órganos colegiados, de la cualificación de los procesos de escucha y de la ampliación del protagonismo estudiantil y comunitario.

Palabras clave: Gestión escolar democrática; participación de la comunidad escolar; consejos escolares; protagonismo estudiantil; rendición de cuentas educativa.

1 INTRODUÇÃO

A gestão escolar democrática ocupa, no cenário educacional brasileiro, um lugar normativo privilegiado, figurando como princípio estruturante da organização da escola pública em documentos constitucionais, legais e infralegais (Mendes *et al.*, 2020; Sousa; Oliveira, 2025). A promessa que a acompanha é a de uma instituição aberta à participação de diferentes segmentos da comunidade, comprometida com a transparência das decisões e com a construção coletiva do projeto educativo (Lück, 2017; Amorim; Oliveira, 2021). Contudo, a experiência cotidiana de muitas escolas revela que entre o ideário da “gestão democrática” e as práticas efetivamente instituídas persiste um hiato considerável, marcado por dinâmicas de poder assimétricas, participação restrita e processos decisórios centralizados (Camargo; Jacomini, 2019; Unger, 2021).

Nesse contexto, conselhos escolares, grêmios estudantis, associações de pais e reuniões coletivas emergem como dispositivos centrais da política de democratização da gestão, ao menos em seu desenho formal (Brooke; Soares, 2008; Gestão Escolar: Permanências e (Re)existências, 2020). Tais instâncias são concebidas como espaços de deliberação, controle social e escuta mútua, em que professores, estudantes, famílias e gestores podem produzir leituras compartilhadas da realidade escolar e intervir sobre seus rumos (Bolívar, 2012; Leithwood *et al.*, 2004). A literatura, entretanto, tem apontado que a existência de colegiados não garante, por si só, experiências substantivas de participação, sendo frequente que esses espaços assumam um caráter meramente consultivo ou mesmo homologatório de decisões previamente tomadas pelas equipes diretivas (Rimmer, 2016; Petty, 2015).

Simultaneamente, a difusão, nas últimas décadas, de políticas de accountability na educação básica tem tensionado o horizonte democrático da gestão (Graefe; Loreman, 2020; Gümüs *et al.*, 2021). Ao enfatizar a responsabilização por resultados, a lógica da accountability tende a deslocar a atenção da escola para o cumprimento de metas e indicadores, muitas vezes reduzidos a desempenhos em avaliações externas, o que pode reforçar práticas gerencialistas e hierarquizadas (Smith, 2022; Kamm, 2018). Nessa ambiência, a participação corre o risco de se converter em recurso retórico, destinado a conferir legitimidade a decisões centralizadas, em vez de se configurar como prática de partilha efetiva de poder (Ferraz, 2015; Villanueva; Azevedo, 2023).

Este artigo busca examinar, em tal encruzilhada, como a gestão escolar constrói – ou limita – espaços de participação de professores, estudantes e famílias em uma escola pública de educação básica. Trata-se de compreender de que modo conselhos escolares, grêmios estudantis e reuniões de pais se corporificam como arenas de debate, negociação e deliberação ou, ao contrário, como rituais que reiteram a verticalidade da autoridade escolar (Lück, 2017; Mendes *et al.*, 2020). Parte-se da hipótese de que a gestão, ainda que recorra intensamente ao léxico da democracia, opera sob condicionantes institucionais e culturais que restringem o protagonismo dos diferentes segmentos da comunidade escolar (Camargo; Jacomini, 2019; Amorim; Oliveira, 2021).

Ao adotar essa perspectiva, o estudo pretende contribuir para o debate sobre os limites e as possibilidades da gestão democrática em contextos atravessados por desigualdades sociais, pressões por resultados e clivagens geracionais e culturais (Brooke; Soares, 2008; Sousa; Oliveira, 2025). A análise minuciosa das interações em colegiados e reuniões, bem como das representações de sujeitos diversos sobre “participar” da vida escolar, permite iluminar tanto as continuidades de modelos autoritários quanto as brechas em que se desenham práticas emergentes de democratização (Unger, 2021; Gestão Escolar: Permanências e (Re)Existências, 2020).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão escolar democrática e justiça educacional

A gestão escolar democrática, tal como vem sendo delineada no campo das políticas educacionais brasileiras, não se reduz a um arranjo administrativo; constitui-se como projeto político voltado à ampliação de direitos e à produção de justiça educacional. Nessa perspectiva, a direção da escola deixa de ser concebida como função meramente técnico-burocrática para assumir um papel articulador de processos coletivos de decisão, negociação de conflitos e construção compartilhada do projeto pedagógico (Lück, 2017). Ao enfatizar a participação de diferentes segmentos – docentes, estudantes, famílias e funcionários –, esse modelo de gestão afirma a escola como espaço público, permeável ao controle social e à pluralidade de vozes (Sousa; Oliveira, 2025).

Autores que se debruçam sobre a eficácia escolar no Brasil apontam que a qualidade educacional, entendida em chave democrática, depende de arranjos institucionais em que gestão, práticas pedagógicas e condições sociais se imbricam de modo indissociável (Brooke; Soares, 2008). A gestão democrática, nesse sentido, não é apenas um requisito formal, mas um componente substantivo da qualidade, na medida em que cria condições para que sujeitos historicamente subalternizados possam disputar o sentido da escola e disputar, também, os recursos nela alocados (Amorim; Oliveira, 2021). Ao mesmo tempo, tais estudos evidenciam que a permanência de culturas autoritárias e centralizadoras nas unidades escolares tensiona fortemente a efetivação do princípio democrático (Camargo; Jacomini, 2019).

2.2 Participação, colegiados e liderança

No plano da teoria da liderança educacional, há consenso de que a atuação de diretores e equipes gestoras é decisiva para configurar as condições de participação e corresponsabilização na escola. Leithwood *et al.* (2004) destacam que lideranças orientadas para a aprendizagem dos estudantes operam por meio da mobilização de pessoas, da construção de visões compartilhadas e do fortalecimento de estruturas coletivas de decisão, e não apenas pela imposição de

metas e procedimentos. No contexto ibero-americano, Bolívar (2012) enfatiza que um “liderazgo para la equidad” supõe reconhecer as desigualdades de partida e criar dispositivos que permitam a expressão de sujeitos cujas vozes são usualmente silenciadas.

Os colegiados – conselhos escolares, grêmios estudantis, associações de pais e mestres, entre outros – constituem dispositivos privilegiados para materializar essa liderança distribuída. Longe de serem instâncias meramente formais, sua vitalidade está diretamente relacionada à forma como a gestão escolar os convoca, legitima e integra às rotinas decisórias (Mendes *et al.*, 2020). Quando fomentados como espaços de deliberação substantiva, esses órgãos possibilitam que professores, estudantes e famílias influenciem, de modo efetivo, decisões curriculares, uso de recursos financeiros, organização do tempo e do espaço escolar, colocando em xeque modelos hierárquicos de administração (Gestão Escolar: Permanências e (Re)Existências, 2020).

Entretanto, pesquisas empíricas revelam que a participação em colegiados costuma ser fortemente assimétrica, com centralidade da equipe diretiva e presença intermitente de outros segmentos (Camargo; Jacomini, 2019). O grêmio estudantil, por exemplo, frequentemente circunscrito a atividades festivas, encontra pouca inserção em processos de decisão pedagógica e política, o que limita o exercício da cidadania estudantil e reforça visões adultocêntricas sobre quem pode decidir na escola (Mendes *et al.*, 2020). Do mesmo modo, reuniões de pais tendem a privilegiar a comunicação unidirecional e a cobrança de desempenho, em detrimento da construção coletiva de diagnósticos e propostas (Sousa; Oliveira, 2025).

2.3 Accountability, equidade e tensões na gestão

O debate contemporâneo sobre accountability na educação acrescenta uma camada de complexidade ao tema da gestão democrática. Por um lado, a responsabilização pública pode ser compreendida como expressão de uma demanda legítima por transparência na utilização de recursos, por equidade nos resultados e por compromisso efetivo com a aprendizagem dos estudantes, especialmente daqueles em situação de vulnerabilidade (Smith, 2022). Por outro,

quando traduzida em políticas centradas quase exclusivamente em testes padronizados, rankings e sanções, a accountability tende a reforçar lógicas gerencialistas e verticalizadas que comprimem as possibilidades de participação dialógica (Gümüs *et al.*, 2021).

Estudos internacionais sobre liderança e equidade apontam que diretores posicionados em contextos de forte pressão por resultados vivem um duplo desafio: responder a exigências externas de desempenho e, simultaneamente, sustentar práticas democráticas de gestão (Graefe; Loreman, 2020). Nesse cenário, a participação pode ser instrumentalizada como estratégia de legitimação de decisões já moldadas por exigências externas, ou, inversamente, converter-se em espaço de resistência e reinterpretação local de políticas (Villanueva; Azevedo, 2023). A maneira como cada escola negocia essa tensão depende, em grande medida, da concepção de liderança adotada e do grau de fortalecimento de seus colegiados (Leithwood *et al.*, 2004).

No contexto brasileiro, reflexões sobre políticas de gestão e desigualdades evidenciam que mecanismos de responsabilização, quando descolados de uma perspectiva de justiça social, podem agravar a seletividade do sistema educacional, deslocando a pressão por resultados para escolas situadas em territórios mais vulneráveis (Ferraz, 2015). Nesses espaços, a retórica da gestão democrática convive com a escassez de tempo e de condições materiais para processos participativos mais densos, bem como com dinâmicas de sobrevivência institucional que dificultam a construção de agendas coletivas de equidade (Amorim; Oliveira, 2021; Unger, 2021). É precisamente nesse entrecruzamento de discursos democráticos, exigências de accountability e contextos desiguais que se inscreve o presente estudo.

3 METODOLOGIA

A pesquisa ancora-se em uma abordagem qualitativa, de inspiração etnográfica, por compreender que os significados atribuídos à gestão democrática e à participação só podem ser apreendidos em estreita relação com os contextos em que são produzidos. A opção pelo estudo de caso único decorre da intenção de perscrutar, em profundidade, as dinâmicas de poder, os rituais e as interações que atravessam os espaços de participação em uma escola pública de educação básica, situada em território urbano marcado por desigualdades socioeconômicas (Unger, 2021). Tal escolha permite articular o exame de documentos oficiais com a observação de práticas cotidianas e com as narrativas de distintos sujeitos escolares, compondo um quadro denso das tensões entre discurso e prática na gestão.

3.1 Campo empírico e participantes

A escola selecionada integra uma rede pública de ensino que, em seus normativos, afirma a gestão democrática como princípio orientador e prevê a existência de conselho escolar, grêmio estudantil e instâncias de participação de famílias (Sousa; Oliveira, 2025). O critério de escolha considerou, ainda, a presença formal de colegiados constituídos e a abertura da equipe diretiva à realização de pesquisa, o que favoreceu o acesso a documentos, reuniões e interlocutores. O estudo não pretendeu produzir generalizações estatísticas, mas sim gerar compreensões analíticas sobre processos que, embora singulares, dialogam com tendências identificadas em investigações sobre gestão escolar no país (Brooke; Soares, 2008; Camargo; Jacomini, 2019).

Participaram da pesquisa a diretora e a vice-diretora da escola, quatro professores de diferentes áreas, quatro responsáveis por estudantes (pais ou mães) e seis estudantes do ensino fundamental II, preferencialmente vinculados a instâncias representativas, como grêmio ou liderança de turma. A composição do grupo buscou contemplar perspectivas diversas quanto à posição ocupada na estrutura escolar e às experiências de participação, reconhecendo que a gestão

democrática se constrói – ou se limita – na relação entre esses sujeitos (Lück, 2017; Bolívar, 2012).

3.2 Procedimentos de produção de dados

Foram mobilizados três procedimentos principais: análise documental, observação de reuniões e entrevistas semiestruturadas. A análise documental incidiu sobre o projeto político-pedagógico, o regimento escolar, resoluções internas sobre funcionamento do conselho escolar e registros de reuniões de pais e mestres, com o objetivo de identificar como a participação da comunidade é normatizada, quais competências são atribuídas aos colegiados e que concepções de gestão emergem desses textos (Mendes *Et Al.*, 2020; Sousa; Oliveira, 2025). Esse exame permitiu explicitar o “discurso oficial” da gestão democrática e mapear os dispositivos formais disponíveis na escola.

A observação participante concentrou-se em três tipos de encontros: reuniões do conselho escolar, reuniões gerais de pais e reuniões de estudantes vinculados ao grêmio ou à representação de turma. Em cada situação, registraram-se, em diário de campo, a configuração do espaço físico, o número e o perfil dos presentes, a pauta anunciada, a forma de condução, a distribuição da palavra entre os segmentos, os momentos de concordância e de conflito, bem como os encaminhamentos finais (Gestão Escolar: Permanências e (Re)Existências, 2020). O interesse analítico recaiu, sobretudo, sobre a maneira como a gestão escolar acionava esses dispositivos: se como arenas de deliberação substantiva ou como instâncias de comunicação unidirecional e homologação de decisões (Camargo; Jacomini, 2019).

As entrevistas semiestruturadas, por sua vez, buscaram explorar concepções, expectativas e experiências de participação. Com a direção, abordaram-se temas como sentidos atribuídos à gestão democrática, papel dos colegiados, relação com políticas de responsabilização e estratégias para envolver famílias e estudantes (Leithwood *Et Al.*, 2004; Graefe; Loreman, 2020). Com professores, investigaram-se percepções sobre o funcionamento do conselho escolar, oportunidades de intervenção docente nas decisões e eventuais tensões

entre demandas por resultados e práticas participativas (Mendes *et al.*, 2020; Smith, 2022). Já com responsáveis e estudantes, buscou-se compreender como interpretam convites para participação, como avaliam as reuniões e que experiências de escuta, acolhimento ou silenciamento vivenciam nesses espaços (Bolívar, 2012; Villanueva; Azevedo, 2023).

3.3 Análise dos dados e aspectos éticos

O conjunto de materiais empíricos – documentos, notas de campo e transcrições de entrevistas – foi submetido à análise de conteúdo temática, em diálogo com o referencial sobre gestão democrática, liderança e accountability (BROOKE; SOARES, 2008; GÜMÜS *et al.*, 2021). Inicialmente, procedeu-se a uma leitura flutuante, seguida da construção de categorias provisórias tais como: “concepções de participação”, “funcionamento dos colegiados”, “centralidade da direção”, “participação estudantil”, “participação das famílias” e “efeitos da accountability na gestão”. Posteriormente, essas categorias foram reorganizadas em eixos analíticos que articulam discurso e prática, permitindo evidenciar contradições, ambivalências e possibilidades de reinvenção democrática na escola (Amorim; Oliveira, 2021; Ferraz, 2015).

A pesquisa observou rigorosamente os princípios éticos que regem investigações com seres humanos na área da educação. Todos os participantes adultos assinaram Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, enquanto os estudantes menores de idade assinaram Termo de Assentimento, com autorização de seus responsáveis. Os nomes da escola, da rede e dos sujeitos foram substituídos por pseudônimos, preservando o anonimato e a confidencialidade das informações. Além disso, buscou-se, ao longo de todo o processo, evitar julgamentos moralizantes sobre a atuação de gestores, docentes, estudantes e famílias, privilegiando uma leitura que reconhece condicionantes estruturais e institucionais, sem desconsiderar as margens de agência presentes nas práticas de gestão (Lück, 2017; Unger, 2021).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 “Participar” ou ser informado?

A análise das reuniões gerais de pais e mestres revelou que, na escola investigada, a participação das famílias se organiza majoritariamente em torno de práticas de comunicação unidirecional, nas quais a gestão e os professores informam decisões e resultados, reservando escasso tempo para intervenções dos responsáveis. Nesses encontros, prevalece um repertório discursivo centrado em avisos administrativos, desempenho em avaliações e condutas disciplinares, o que aproxima as reuniões de um espaço de prestação de contas, mas não necessariamente de construção compartilhada de diagnósticos e soluções (Sousa; Oliveira, 2025; Smith, 2022).

Os responsáveis, por sua vez, tendem a interpretar o convite à participação como obrigação de comparecer e “acompanhar a vida escolar dos filhos”, mais do que como direito de deliberar sobre rumos pedagógicos ou organizacionais. Esse padrão confirma achados de pesquisas que indicam a redução da participação à presença física e à adesão às decisões tomadas pela escola, em detrimento da escuta ativa e da negociação de interesses (Brooke; Soares, 2008; Camargo; Jacomini, 2019). Assim, o léxico da gestão democrática comparece nos discursos institucionais, mas encontra limites concretos quando a participação é formatada como recepção de informações e não como coautoria de decisões (Lück, 2017; Amorim; Oliveira, 2021).

4.2 Conselho escolar entre formalidade e decisão

No que se refere ao conselho escolar, os documentos da rede e da própria escola lhe atribuem funções consultivas, deliberativas e fiscalizadoras sobre aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros, alinhando-se ao desenho oficial de colegiados enquanto instâncias de controle social. Todavia, as observações mostraram que as pautas mais densas – como uso de recursos, definição de prioridades e organização do tempo escolar – chegam às reuniões com encaminhamentos previamente estruturados pela equipe diretiva, que conduz o debate e formula as sínteses finais (Mendes *et al.*, 2020). A participação dos demais

segmentos tende a concentrar-se em pedidos de esclarecimento ou manifestações pontuais de concordância, o que produz um conselho mais próximo de um fórum de legitimação do que de um espaço de disputa efetiva de projetos (Camargo; Jacomini, 2019).

Esse funcionamento evidencia uma assimetria de poder que não se explica apenas por disposições individuais, mas também por culturas institucionais que naturalizam a centralidade da direção e a relativa passividade de docentes, estudantes e famílias (Unger, 2021; Ferraz, 2015). Ainda que os conselheiros entrevistados afirmem valorizar a existência do órgão e reconheçam avanços em termos de transparência, a percepção recorrente é de que as grandes decisões “já vêm pensadas” e que ao conselho cabe “aprovar” ou “tomar ciência”. Tais achados dialogam com análises que apontam como muitos colegiados, no Brasil, operam em regime de baixa intensidade democrática, onde a participação é formalmente assegurada, mas substantivamente limitada (Gestão Escolar: Permanências e (Re)Existências, 2020; Bolívar, 2012).

4.3 Vozes juvenis e limites do protagonismo discente

No que tange aos estudantes, a escola conta com um grêmio estudantil formalmente reconhecido, porém com atuação restringida, sobretudo, a atividades culturais, esportivas e de “animação” do calendário escolar. As entrevistas com jovens gremistas indicam orgulho pela possibilidade de “representar os colegas”, mas também frustração diante da ausência de canais institucionais claros para que suas pautas cheguem às instâncias decisórias, como o conselho escolar ou as reuniões pedagógicas (Villanueva; Azevedo, 2023). Em vários relatos, os estudantes descrevem situações em que demandas relativas a infraestrutura, organização do tempo escolar ou práticas avaliativas são recebidas com cordialidade, mas raramente se convertem em deliberações incorporadas aos documentos e às rotinas da escola (Bolívar, 2012).

Esse quadro confirma diagnósticos de que a participação estudantil, ainda que simbolicamente valorizada, permanece confinada a uma esfera “juvenilizada”, pouco conectada aos núcleos duros da gestão e do currículo (Mendes *et al.*, 2020;

Leithwood *et al.*, 2004). A gestão democrática, assim, convive com formas sutis de deslegitimação da voz juvenil, seja pela não incorporação de suas proposições aos processos decisórios, seja pela ausência de formação específica para que estudantes compreendam direitos, atribuições e limites de sua representação (Brooke; Soares, 2008; Graefe; Loreman, 2020). Em contrapartida, algumas iniciativas observadas – como assembleias de turma mediadas por professores sensíveis à participação – sinalizam possibilidades de alargamento do protagonismo discente, sobretudo quando articuladas a projetos pedagógicos que reconhecem a escola como espaço de exercício da cidadania.

4.4 Pressões por resultados e redefinição da participação

A presença de políticas de avaliação externa e de metas de desempenho incide de forma importante sobre a maneira como a gestão escolar interpreta e organiza a participação da comunidade. Nas entrevistas, a direção e parte do corpo docente relatam sentir-se pressionados a responder a indicadores oficiais, o que leva a priorizar ações consideradas mais diretamente relacionadas à melhoria de resultados, como reforço escolar, simulados e monitoramento de notas (Smith, 2022; Gümüs *et al.*, 2021). Nesse contexto, reuniões de conselho escolar e encontros com famílias são frequentemente pautados por devolutivas de resultados e estratégias para “melhorar o rendimento”, o que reforça um uso instrumental da participação, voltado à mobilização de apoio às metas estabelecidas externamente (Kamm, 2018).

Tal dinâmica produz uma reconfiguração sutil, porém profunda, do sentido da gestão democrática: a ênfase se desloca da deliberação sobre o projeto de escola para o engajamento na consecução de objetivos previamente definidos por instâncias externas à comunidade (Ferraz, 2015; Amorim; Oliveira, 2021). Embora a responsabilização possa estimular maior transparência e discussão sobre resultados, quando não articulada a uma perspectiva de justiça social e de participação substantiva, tende a reforçar hierarquias e a reduzir a comunidade escolar ao papel de destinatária de metas e estratégias (Graefe; Loreman, 2020; Gümüs *et al.*, 2021). A escola estudada ilustra esse paradoxo: ao mesmo tempo em que inscreve a gestão democrática em seus documentos e discursos, organiza grande parte de seus dispositivos participativos em torno de demandas de

accountability, o que limita o potencial contra-hegemônico dos colegiados e dos espaços de escuta.

4.5 Conclusão

A investigação evidenciou que, na escola analisada, a gestão democrática se realiza de modo ambivalente: afirma-se discursivamente como princípio estruturante, mas encontra limites significativos quando se observam os modos concretos de participação de professores, famílias e estudantes. As reuniões de pais, centradas em comunicações unidirecionais e devolutivas de desempenho, aproximam-se mais de um dispositivo de informação e controle do que de um espaço de deliberação compartilhada, restringindo a comunidade a um papel predominantemente receptivo (Sousa; Oliveira, 2025; Brooke; Soares, 2008).

O conselho escolar, embora formalmente instituído com atribuições consultivas, deliberativas e fiscalizadoras, opera, na prática, em regime de baixa intensidade democrática, legitimando decisões previamente construídas pela direção e reforçando assimetrias de poder (Camargo; Jacomini, 2019; Gestão Escolar: Permanências E (Re)Existências, 2020). O grêmio estudantil, por sua vez, permanece circunscrito a atividades de caráter festivo e simbólico, com pouca inserção em decisões pedagógicas e organizacionais, o que limita fortemente o protagonismo discente (Mendes *et al.*, 2020; Villanueva; Azevedo, 2023). Em paralelo, políticas de accountability e pressões por resultados reorientam a participação para o apoio às metas de desempenho, deslocando o foco da construção coletiva do projeto escolar para o engajamento em objetivos externos (Gümüs *et al.*, 2021; Ferraz, 2015).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os achados do estudo sugerem que a efetivação da gestão democrática requer mais do que a existência formal de colegiados e dispositivos de participação: exige processos intencionais de redistribuição de poder, formação política dos sujeitos e revisão crítica de culturas escolares profundamente hierarquizadas (Lück, 2017; Bolívar, 2012). Nesse horizonte, diretores e equipes gestoras são desafiados a exercer uma liderança comprometida com a equidade, capaz de articular agendas de responsabilização com práticas substantivas de escuta e deliberação coletiva, de modo que conselhos, grêmios e reuniões de pais deixem de ser rituais de homologação para se tornarem arenas reais de disputa e construção de sentidos (Leithwood *et al.*, 2004; Graefe; Loreman, 2020).

Do ponto de vista das políticas públicas, os resultados indicam a necessidade de articular a pauta da accountability a uma concepção robusta de participação, que reconheça a comunidade escolar como sujeito de direitos e não apenas como destinatária de metas e indicadores (Smith, 2022; Amorim; Oliveira, 2021). Investir na formação de conselheiros, na valorização do grêmio estudantil e na criação de tempos e espaços institucionais efetivos para a palavra de estudantes e famílias mostra-se condição indispensável para que a gestão escolar democrática deixe de ser enunciado normativo e se converta em prática cotidiana de justiça educacional (Brooke; Soares, 2008; Sousa; Oliveira, 2025).

6 REFERENCIAS

AMORIM, F.; OLIVEIRA, M. Gestão escolar e equidade educacional em tempos de crise. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, Porto Alegre, v. 37, n. 2, p. 372-391, 2021.

BOLÍVAR, A. *Liderazgo educativo para la equidad*. Madrid: Morata, 2012.

BROOKE, N.; SOARES, J. F. (org.). *Pesquisa em eficácia escolar no Brasil*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.

CAMARGO, R. B.; JACOMINI, M. Gestão escolar, responsabilização e justiça social. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 40, n. 146, e020017, 2019.

FERRAZ, C. M. Gestão escolar e política educacional: estudos sobre desigualdades. 2015. Tese (Doutorado em Educação) – [Instituição], [Cidade], 2015.

GESTÃO escolar: permanências e (re)existências. Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2020.

GRAEFE, A.; LOREMAN, T. Integrated framework model for the leadership role of principals in inclusive education. *European Journal of Education*, v. 55, n. 4, p. 543-558, 2020.

GÜMÜS, S. *et al.* School leadership and achievement gaps based on socioeconomic status. *Educational Management Administration & Leadership*, v. 49, n. 3, p. 435-455, 2021.

KAMM, C. Equity and opportunity: closing the achievement gap. *Education Digest*, v. 84, n. 9, p. 4-10, 2018.

LEITHWOOD, K. *et al.* How leadership influences student learning. New York: The Wallace Foundation, 2004.

LÜCK, H. Liderança em gestão escolar. Petrópolis: Vozes, 2012.

MENDES, E. *et al.* Gestão escolar, liderança pedagógica e resultados educacionais: uma revisão da literatura. *Revista Brasileira de Educação*, Rio de Janeiro, v. 25, e250061, 2020.

SMITH, E. Socioeconomic achievement gaps and the role of school leadership. *Educational Researcher*, v. 51, n. 3, p. 169-180, 2022.

SOUSA, S.; OLIVEIRA, R. A gestão escolar como articuladora das dimensões pedagógicas e sociais da qualidade. *Revista Paranaense de Educação*, Curitiba, v. 4, n. 1, p. 45-62, 2025.

UNGER, H. Understanding the practice of school management in Brazil. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 28, n. 99, p. 123-142, 2021.

VILLANUEVA, M.; AZEVEDO, J. School principals leading the way to inclusive schools. *European Journal of Inclusive Education*, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2023.



