

TOMADA DE DECISÕES NA ESCOLA PÚBLICA: COMO A GESTÃO PARTICIPATIVA MOBILIZA PRÁTICAS DE PERTENCIMENTO ENTRE OS ENVOLVIDOS

DECISION-MAKING IN PUBLIC SCHOOLS: HOW PARTICIPATORY MANAGEMENT MOBILIZES PRACTICES OF BELONGING AMONG STAKEHOLDERS

LA TOMA DE DECISIONES EN LA ESCUELA PÚBLICA: CÓMO LA GESTIÓN PARTICIPATIVA MOVILIZA PRÁCTICAS DE PERTENENCIA ENTRE LOS INVOLUCRADOS

Dayane Casagrande Just Possamai Della

Orientador: Pof. Cleidemara Andrade dos Santos Rodrigues

RESUMO

A gestão participativa nas escolas públicas tem sido amplamente discutida na educação, sobretudo quanto à construção de práticas democráticas e ao fortalecimento do pertencimento entre os sujeitos do cotidiano escolar. Este estudo investigou como processos decisórios mediados por práticas participativas mobilizaram sentidos de pertencimento entre gestores, docentes, estudantes e famílias. O problema central consistiu em compreender de que modo a participação efetiva impactou as relações institucionais e a apropriação dos espaços escolares. O objetivo foi analisar os efeitos da gestão participativa na constituição de vínculos coletivos e na valorização dos sujeitos como agentes do processo educativo. A relevância da pesquisa está em compreender a escola pública como espaço de construção coletiva, em que decisões compartilhadas consolidam práticas democráticas e inclusivas. A metodologia foi qualitativa, com abordagem bibliográfica, documental e observacional, envolvendo três escolas públicas de ensino fundamental. Os resultados mostraram que a gestão participativa favoreceu

engajamento, ampliou transparência e fortaleceu o pertencimento. Constatou-se que escuta ativa, valorização das experiências locais e horizontalidade nas decisões contribuíram para uma cultura institucional pautada na corresponsabilidade. Conclui-se que a gestão participativa constitui dispositivo potente para mobilizar práticas de pertencimento e reconhecer os sujeitos como protagonistas da escola pública.

Palavras-chave: Democracia Escolar; Vínculos Institucionais; Escuta Ativa; Corresponsabilidade; Cultura Organizacional

ABSTRACT

Participatory management in public schools has been widely discussed in education, especially regarding the construction of democratic practices and the strengthening of belonging among those involved in daily school life. This study investigated how decision-making processes, when mediated by participatory management, mobilized senses of belonging among principals, teachers, students, and families. The central problem was to understand how effective participation in decision-making impacted institutional relationships and the appropriation of school spaces. The objective was to analyze the effects of participatory management on the constitution of collective bonds and the recognition of subjects as agents in the educational process. The relevance of the research lies in understanding the public school as a collective construction space, where shared decisions consolidate democratic and inclusive practices. The methodology was qualitative, with bibliographic, documentary, and observational approaches, involving three public elementary schools. Results showed that participatory management fostered engagement, increased transparency, and strengthened belonging. Active listening, valuing local experiences, and horizontal decision-making contributed to an institutional culture based on co-responsibility. It was concluded that participatory management is a powerful tool for mobilizing belonging and recognizing subjects as protagonists in building public schools.

Keywords: School Democracy; Institutional Bonds; Active Listening; Shared Responsibility; Organizational Culture.

RESUMEN

La gestión participativa en las escuelas públicas ha sido ampliamente discutida en el ámbito educativo, especialmente en relación con la construcción de prácticas democráticas y el fortalecimiento del sentido de pertenencia entre los actores del cotidiano escolar. Este estudio investigó cómo los procesos de toma de decisiones, mediados por la gestión participativa, movilizaron sentidos de pertenencia entre directivos, docentes, estudiantes y familias. El problema central consistió en comprender cómo la participación efectiva en las decisiones impactó las relaciones institucionales y la apropiación de los espacios escolares. El objetivo fue analizar los efectos de la gestión participativa en la constitución de vínculos colectivos y en la valorización de los sujetos como agentes del proceso educativo. La relevancia de la investigación radica en entender la escuela pública como un espacio de construcción colectiva, donde las decisiones compartidas consolidan prácticas democráticas e inclusivas. La metodología fue cualitativa, con enfoque bibliográfico, documental y observacional, en tres escuelas públicas de educación primaria. Los resultados mostraron que la gestión participativa favoreció el compromiso, amplió la transparencia y fortaleció el sentido de pertenencia. Se concluyó que la gestión participativa constituye un dispositivo potente para movilizar prácticas de pertenencia y reconocer a los sujetos como protagonistas en la construcción de la escuela pública.

Palabras Clave: Democracia Escolar; Vínculos Institucionales; Escucha Activa; Corresponsabilidad; Cultura Organizacional

1 INTRODUÇÃO

A gestão participativa tem se consolidado como campo relevante de investigação na educação pública, especialmente diante dos desafios contemporâneos relacionados à democratização das práticas escolares e à valorização dos sujeitos da comunidade educativa. Para Paro (2020), a gestão democrática constitui princípio estruturante da escola pública, ao promover corresponsabilidade entre os diferentes atores institucionais. Mourão e Oliveira (2025) acrescentam que a participação efetiva nos processos decisórios fortalece vínculos institucionais e contribui para uma cultura organizacional pautada na escuta ativa e na valorização das experiências locais.

Nesse contexto, a presente pesquisa foi motivada pela necessidade de compreender como a gestão participativa mobiliza práticas de pertencimento entre gestores, docentes, estudantes e famílias. O problema central consistiu em investigar de que modo a participação nos processos decisórios escolares, mediada por práticas de gestão participativa, mobiliza sentidos de pertencimento entre os sujeitos envolvidos. O objetivo geral foi analisar os efeitos dessa gestão sobre a constituição de vínculos coletivos e a apropriação dos espaços escolares, enquanto os objetivos específicos buscaram identificar estratégias de participação, compreender percepções dos sujeitos e examinar fatores que favorecem ou dificultam o pertencimento.

A relevância da pesquisa se manifesta em diferentes dimensões. No campo educacional, contribui para o aprofundamento das discussões sobre gestão democrática e práticas inclusivas (Guimarães, 2018). No campo das políticas públicas, oferece subsídios para aprimorar modelos de gestão escolar que valorizem a participação e o engajamento coletivo. Já no campo sociológico, permite compreender os processos de construção de vínculos identitários e de apropriação simbólica dos espaços institucionais. França (2025) ressalta que a gestão participativa, ao promover transparência e diálogo, fortalece a legitimidade das decisões e amplia o compromisso dos sujeitos com os projetos educativos.

A pesquisa foi conduzida com abordagem qualitativa, utilizando procedimentos bibliográficos, documentais e observacionais. Foram analisados

documentos institucionais, registros de reuniões escolares e observações sistemáticas em três escolas públicas de ensino fundamental. A triangulação dos dados permitiu identificar padrões de participação e práticas de pertencimento, bem como compreender dinâmicas relacionais emergentes dos processos decisórios. Saviani (2021) enfatiza que compreender a escola como espaço de mediação entre sujeitos e saberes exige reconhecer a participação como elemento constitutivo da prática educativa. Dessa forma, a investigação articulou fundamentos teóricos e evidências empíricas para demonstrar que a gestão participativa, quando efetivamente implementada, potencializa o engajamento dos sujeitos e promove a valorização das experiências locais como referência para projetos educativos significativos

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão participativa e práticas de pertencimento na escola pública

A gestão participativa na escola pública tem sido discutida como um princípio estruturante da educação democrática, conforme previsto na Constituição da República Federativa do Brasil (Brasil, 1988) e reafirmado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Brasil, 1996). Esses dispositivos legais estabelecem que a participação da comunidade escolar nos processos de gestão é condição para a efetivação de uma educação pública de qualidade. O Plano Nacional de Educação (Brasil, 2014) reforça esse compromisso ao propor metas voltadas à valorização da gestão democrática, entendida como prática que articula decisões coletivas, transparência e corresponsabilidade. Nesse contexto, a gestão participativa emerge como um campo de análise que envolve dimensões políticas, pedagógicas e institucionais, sendo fundamental para compreender os processos de pertencimento e engajamento dos sujeitos no cotidiano escolar.

Autores como Libâneo (2020) e Paro (2020) destacam que a gestão democrática não se limita à presença formal de conselhos ou assembleias, mas implica a construção de espaços efetivos de escuta e deliberação. A participação, segundo esses autores, deve ser compreendida como prática cotidiana que

envolve todos os sujeitos da escola, promovendo o reconhecimento mútuo e a valorização das experiências locais. Mourão e Oliveira (2025) acrescentam que a gestão participativa contribui para a constituição de vínculos institucionais, ao permitir que os sujeitos se apropriem dos espaços escolares como territórios de pertencimento e ação coletiva. Essa perspectiva é corroborada por França (2025), que identifica na escuta ativa e na horizontalidade das decisões elementos centrais para a consolidação de uma cultura organizacional democrática.

A literatura também aponta os desafios enfrentados pelas escolas públicas na implementação de práticas participativas. Guimarães (2018) observa que, embora haja avanços normativos e discursivos, a participação ainda é marcada por assimetrias de poder e por limitações estruturais que dificultam o envolvimento efetivo dos sujeitos. Gomes (2023) reforça essa análise ao evidenciar que a gestão participativa requer não apenas dispositivos formais, mas também uma mudança na cultura institucional, com valorização do diálogo, da transparência e da corresponsabilidade. Silva (2015) alerta para os limites da participação quando esta é instrumentalizada ou reduzida a procedimentos burocráticos, sem efetiva escuta e envolvimento dos sujeitos.

No campo internacional, autores como Zembylas (2020) e Westheimer (2015) ampliam a discussão ao relacionar a gestão participativa com a construção de comunidades escolares baseadas no pertencimento e na justiça social. Zembylas (2020) argumenta que o pertencimento é um processo afetivo e político, que se constrói por meio de práticas pedagógicas inclusivas e de reconhecimento das identidades dos sujeitos. Westheimer (2015), por sua vez, defende que a educação para a cidadania deve estar ancorada em práticas escolares que promovam o engajamento coletivo e a participação crítica, sendo a gestão democrática um dos pilares dessa formação. Essas contribuições reforçam a importância de compreender a gestão participativa como prática que articula dimensões éticas, políticas e pedagógicas.

A escuta como prática de gestão tem sido destacada por Souza (2020)

como elemento fundamental para a construção de vínculos de pertencimento. A autora argumenta que a escuta ativa permite que os sujeitos se reconheçam como parte integrante da comunidade escolar, favorecendo o engajamento e a corresponsabilidade. Essa perspectiva dialoga com os estudos de Lapidot-Lefler (2025), que analisam a responsividade docente em contextos inclusivos, evidenciando que práticas participativas contribuem para o bem-estar e a sustentabilidade das relações pedagógicas. Sleeter (2020) também enfatiza a importância da formação docente voltada para a justiça social, destacando que a gestão participativa deve ser acompanhada de práticas pedagógicas que reconheçam e valorizem a diversidade dos sujeitos.

Siqueira (2025) propõe que a gestão participativa seja compreendida como prática ética e política, capaz de consolidar a democracia no espaço escolar. A autora destaca que a participação efetiva dos sujeitos nos processos decisórios fortalece a legitimidade das ações institucionais e promove a construção de projetos educativos compartilhados. Saviani (2021), ao discutir as relações entre educação e democracia, reforça que a escola pública deve ser espaço de mediação entre saberes, sujeitos e práticas sociais, sendo a gestão democrática condição para a efetivação desse papel. Nesse sentido, a revisão da literatura evidencia que a gestão participativa, quando efetivamente implementada, constitui um dispositivo potente para a mobilização de práticas de pertencimento, promovendo o reconhecimento dos sujeitos como protagonistas na construção da escola pública.

A análise dos referenciais teóricos permite compreender que a gestão participativa não se reduz a um modelo administrativo, mas envolve uma concepção de escola como espaço público de construção coletiva. A articulação entre legislação, práticas institucionais e experiências dos sujeitos revela que o pertencimento é mobilizado por meio de processos que valorizam a escuta, o diálogo e a corresponsabilidade. Assim, a revisão da literatura sustenta a hipótese de que a gestão participativa, ao promover práticas democráticas e inclusivas, contribui para o fortalecimento dos vínculos institucionais e para a

apropriação dos espaços escolares pelos sujeitos envolvidos.

3 METODOLOGIA

A pesquisa foi conduzida com abordagem qualitativa, orientada por procedimentos metodológicos que possibilitaram compreender os sentidos atribuídos à gestão participativa e às práticas de pertencimento no contexto da escola pública. A escolha por essa abordagem se justifica pela natureza interpretativa do objeto de estudo, que envolve dimensões simbólicas, relacionais e institucionais. O foco esteve em captar percepções, discursos e práticas dos sujeitos envolvidos nos processos decisórios escolares, considerando os contextos específicos em que tais dinâmicas se desenvolvem. Para isso, foram articuladas três estratégias complementares: pesquisa bibliográfica, documental e observacional.

A pesquisa bibliográfica consistiu na análise de produções acadêmicas sobre gestão democrática, participação institucional e pertencimento escolar. Foram selecionados autores nacionais e internacionais, com destaque para estudos publicados entre 2015 e 2025, que contribuíram para a construção de um referencial teórico sólido. Essa etapa permitiu fundamentar a análise dos dados empíricos, além de identificar lacunas e convergências na literatura especializada. Já a pesquisa documental envolveu o exame de legislações educacionais, planos institucionais, regimentos escolares e registros de reuniões pedagógicas, buscando compreender como dispositivos normativos e administrativos orientam e condicionam práticas de gestão participativa.

A etapa observacional foi realizada em três escolas públicas de ensino fundamental, situadas em contextos urbanos e periféricos. As observações ocorreram de forma sistemática durante reuniões de conselho escolar, encontros pedagógicos e atividades coletivas que envolviam decisões institucionais. Os registros foram organizados em diários de campo, com atenção às interações entre os sujeitos, às formas de escuta e deliberação, e aos mecanismos de

inclusão ou exclusão nos processos decisórios. Essa estratégia possibilitou identificar práticas concretas de participação e pertencimento, bem como os desafios enfrentados pelas escolas na implementação de uma gestão democrática efetiva.

A triangulação dos dados obtidos nas três frentes metodológicas permitiu uma análise integrada e aprofundada do fenômeno investigado. A articulação entre teoria, documentos institucionais e observações empíricas possibilitou compreender como a gestão participativa se materializa no cotidiano escolar e quais efeitos produz na constituição de vínculos coletivos. A metodologia adotada buscou assegurar rigor analítico e coerência interpretativa, respeitando os contextos específicos das escolas investigadas e valorizando as experiências dos sujeitos como fonte legítima de conhecimento.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A análise dos resultados obtidos nesta pesquisa foi organizada em três eixos temáticos, definidos a partir dos objetivos propostos e das categorias emergentes durante o processo investigativo. Cada eixo contempla aspectos específicos da gestão participativa e sua relação com as práticas de pertencimento no contexto da escola pública, permitindo uma leitura aprofundada das estratégias adotadas, das percepções dos sujeitos envolvidos e dos fatores que influenciam a construção de vínculos coletivos. A seguir, os subitens apresentam os dados sistematizados, articulando observações empíricas, documentos institucionais e referenciais teóricos que sustentam a interpretação dos achados.

4.1 Estratégias de participação adotadas nas práticas de gestão escolar

A análise dos dados observacionais e documentais revelou que as estratégias de participação adotadas pelas escolas públicas investigadas estão

fortemente vinculadas à institucionalização de espaços formais de deliberação, como conselhos escolares, reuniões pedagógicas e assembleias comunitárias. Esses dispositivos, previstos em normativas como a Constituição Federal (Brasil, 1988) e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Brasil, 1996), configuram mecanismos essenciais para a efetivação da gestão democrática. No entanto, a observação empírica indicou que a existência desses espaços não garante, por si só, a participação efetiva dos sujeitos. Em algumas situações, os encontros eram conduzidos de forma verticalizada, com baixa interlocução entre os participantes, o que limita a construção de práticas de pertencimento e corresponsabilidade.

A presença de estratégias que favorecem a escuta ativa e o diálogo horizontal foi identificada como fator determinante para o engajamento dos sujeitos nos processos decisórios. Souza (2020) destaca que a escuta, quando praticada como ação institucional, promove o reconhecimento dos sujeitos como interlocutores legítimos, fortalecendo os vínculos com o espaço escolar. Essa perspectiva foi confirmada nas escolas em que os gestores adotaram práticas de mediação participativa, como rodas de conversa, consultas abertas e comissões temáticas. Nessas experiências, observou-se maior envolvimento de docentes, estudantes e famílias, com contribuições concretas para a definição de prioridades pedagógicas e administrativas.

A literatura aponta que a gestão participativa requer não apenas dispositivos formais, mas também uma cultura institucional que valorize o trabalho coletivo e a corresponsabilidade.

Luck (2017) argumenta que a construção de ambientes colaborativos depende da intencionalidade dos gestores em promover práticas que transcendam o cumprimento burocrático das normas. França (2025) reforça essa análise ao evidenciar que a participação efetiva está relacionada à capacidade da escola de reconhecer e incorporar as experiências locais como referência para a tomada de decisões. Nos contextos observados, as escolas que mantinham canais permanentes de comunicação com a comunidade apresentaram maior

fluidez nos processos de gestão e maior adesão às decisões coletivas.

A análise documental revelou que, embora os regimentos escolares e os planos institucionais mencionem a gestão democrática como princípio orientador, nem sempre há clareza sobre os procedimentos que garantem sua efetivação. Gomes (2023) observa que a ausência de diretrizes operacionais pode resultar em práticas fragmentadas e pouco articuladas, dificultando a consolidação de uma cultura participativa. Em uma das escolas observadas, por exemplo, o conselho escolar funcionava apenas como instância de homologação de decisões previamente tomadas pela equipe gestora, sem espaço para debate ou proposição. Esse modelo, embora formalmente participativo, não mobiliza práticas de pertencimento nem fortalece os vínculos institucionais.

Nos contextos em que a gestão participativa foi efetivamente implementada, os sujeitos demonstraram maior apropriação dos espaços escolares e maior comprometimento com os projetos educativos. Mourão e Oliveira (2025) apontam que a participação ativa nos processos decisórios contribui para a construção de identidades coletivas e para o fortalecimento da escola como território de pertencimento. A observação empírica confirmou que, quando os sujeitos são envolvidos desde a formulação até a execução das decisões, há maior coesão nas ações institucionais e maior legitimidade nos resultados alcançados. Essa dinâmica foi especialmente evidente em situações de planejamento pedagógico coletivo e definição de estratégias de enfrentamento de problemas escolares.

É importante destacar que a gestão participativa não se configura como um modelo único, mas como um conjunto de práticas que devem ser contextualizadas e adaptadas às especificidades de cada escola. Libâneo (2020) ressalta que a democracia escolar é um processo em construção, que exige formação continuada, revisão de práticas e abertura ao diálogo. Os resultados da pesquisa indicam que as estratégias de participação mais eficazes são aquelas campo de ação que mobiliza os sujeitos e fortalece os vínculos institucionais, contribuindo para a construção de uma escola pública mais democrática e

inclusiva.

4.2 Percepções dos sujeitos sobre os processos decisórios e o pertencimento institucional

A análise das percepções dos sujeitos envolvidos nos processos decisórios escolares revelou que o sentimento de pertencimento está diretamente relacionado à forma como a participação é conduzida e reconhecida no cotidiano institucional. Os dados observacionais indicaram que, nas escolas em que os sujeitos eram convidados a contribuir com propostas, opiniões e decisões, havia maior identificação com os projetos pedagógicos e maior apropriação dos espaços escolares. Mourão e Oliveira (2025) apontam que o pertencimento institucional não decorre apenas da presença física dos sujeitos, mas da legitimidade de sua voz nos processos que estruturam a vida escolar. Essa legitimidade, quando assegurada por práticas de escuta e acolhimento, fortalece os vínculos coletivos e amplia o compromisso com os objetivos educacionais.

Em contrapartida, nas situações em que a participação era restrita ou simbólica, os sujeitos demonstraram distanciamento das decisões e baixa adesão às ações propostas pela gestão. Gomes (2023) observa que a ausência de canais efetivos de comunicação entre gestão e comunidade escolar compromete a construção de vínculos institucionais e gera sentimentos de exclusão. A observação empírica confirmou que, quando os processos decisórios são conduzidos de forma verticalizada, com pouca abertura ao diálogo, os sujeitos tendem a se posicionar como receptores passivos das decisões, o que enfraquece o sentimento de pertencimento e reduz o potencial transformador da gestão participativa.

Souza (2020) destaca que a escuta ativa é um dos elementos centrais para a construção de vínculos institucionais, pois permite que os sujeitos se reconheçam como parte integrante da comunidade escolar. Essa escuta, quando praticada de forma sistemática e respeitosa, contribui para a valorização das experiências individuais e coletivas, promovendo um ambiente de confiança e

corresponsabilidade. Nos contextos observados, as escolas que adotavam práticas de escuta estruturada apresentaram maior engajamento dos sujeitos e maior fluidez nos processos de tomada de decisão. Essa dinâmica reforça a ideia de que o pertencimento institucional é construído por meio de práticas que reconhecem e legitimam a participação dos sujeitos.

A literatura internacional também contribui para a compreensão das percepções sobre pertencimento e participação. Zembylas (2020) argumenta que o pertencimento é um processo afetivo e político, que se constrói por meio de práticas pedagógicas inclusivas e de reconhecimento das identidades dos sujeitos. Westheimer (2015) reforça essa perspectiva ao afirmar que a educação para a cidadania exige ambientes escolares que promovam o engajamento coletivo e a participação crítica. Nos dados empíricos, observou-se que os sujeitos que se sentiam ouvidos e valorizados demonstravam maior disposição para colaborar com os projetos institucionais, evidenciando que o pertencimento está vinculado à qualidade das relações estabelecidas no espaço escolar.

França (2025) e Libâneo (2020) convergem ao afirmar que a gestão participativa, quando orientada por princípios democráticos, promove o reconhecimento dos sujeitos como agentes do processo educativo. Essa valorização é essencial para a construção de uma cultura institucional pautada na corresponsabilidade e na cooperação. Nos contextos analisados, os sujeitos que participavam ativamente das decisões relataram maior satisfação com o ambiente escolar e maior envolvimento com as atividades pedagógicas. Esses relatos indicam que a percepção de pertencimento não é apenas resultado das ações da gestão, mas também da forma como essas ações são vivenciadas e interpretadas pelos sujeitos.

4.3 Elementos facilitadores e limitadores da construção de vínculos coletivos na escola pública

A análise dos dados empíricos e documentais permitiu identificar um conjunto de elementos que atuam como facilitadores ou limitadores na construção

de vínculos coletivos entre os sujeitos da escola pública. Os elementos facilitadores estão associados, principalmente, à adoção de práticas de escuta ativa, à valorização das experiências locais e à horizontalidade nos processos decisórios. Souza (2020) destaca que a escuta institucionalizada, quando exercida com intencionalidade e respeito, promove o reconhecimento dos sujeitos como agentes legítimos da comunidade escolar. Nos contextos observados, as escolas que mantinham espaços regulares de diálogo e consulta apresentaram maior coesão entre os membros da equipe pedagógica e maior envolvimento das famílias nas ações escolares.

Outro fator facilitador identificado foi a clareza dos objetivos institucionais e a transparência na condução dos processos de gestão. França (2025) aponta que a comunicação clara e acessível entre gestão e comunidade escolar contribui para a construção de um ambiente de confiança e corresponsabilidade. Essa transparência, quando aliada à valorização das contribuições dos sujeitos, fortalece os vínculos institucionais e amplia o sentimento de pertencimento. Nos dados observacionais, verificou-se que as escolas que compartilhavam os resultados das decisões e mantinham canais abertos para devolutivas apresentavam maior adesão aos projetos pedagógicos e maior estabilidade nas relações internas.

Por outro lado, os elementos limitadores da construção de vínculos coletivos estão relacionados à centralização das decisões, à ausência de escuta qualificada e à fragmentação das ações institucionais. Gomes (2023) observa que a gestão escolar, quando conduzida de forma verticalizada, tende a excluir os sujeitos dos processos decisórios, gerando distanciamento e desmobilização. Em uma das escolas analisadas, a equipe gestora tomava decisões sem consulta prévia aos docentes e às famílias, o que resultava em baixa adesão às propostas e em conflitos recorrentes nas reuniões pedagógicas. Essa dinâmica evidencia que a ausência de práticas participativas compromete a construção de vínculos e enfraquece a cultura institucional.

A literatura internacional também contribui para a compreensão dos fatores

que influenciam a construção de vínculos coletivos. Zembylas (2020) argumenta que o pertencimento é afetado por práticas pedagógicas e políticas institucionais que reconhecem ou negam as identidades dos sujeitos. Sleeter (2020) reforça que a formação docente voltada para a justiça social é essencial para promover ambientes escolares inclusivos e participativos. Nos contextos observados, os vínculos coletivos foram fortalecidos quando os docentes demonstravam sensibilidade às realidades dos estudantes e adotavam práticas pedagógicas que valorizavam a diversidade cultural e social presente na escola.

Além disso, a presença de políticas públicas que incentivam a gestão democrática foi considerada um elemento estrutural relevante. O Plano Nacional de Educação (Brasil, 2014) estabelece metas voltadas à promoção da participação e da corresponsabilidade na gestão escolar, reconhecendo a importância dos vínculos institucionais para a qualidade da educação. No entanto, a efetivação dessas políticas depende da capacidade das escolas de traduzirem os princípios normativos em práticas concretas. Libâneo (2020) ressalta que a gestão democrática exige não apenas dispositivos legais, mas também formação continuada, revisão de práticas e compromisso ético com a construção coletiva.

4.4 Discussão dos Resultados

A discussão dos resultados obtidos nesta pesquisa evidencia que a gestão participativa, quando efetivamente implementada, mobiliza práticas que favorecem o pertencimento dos sujeitos à escola pública. As estratégias observadas nas escolas investigadas revelam que a escuta ativa, a transparência nos processos decisórios e a valorização das experiências locais são elementos centrais para a construção de vínculos institucionais. Souza (2020) destaca que a escuta como prática de gestão é capaz de transformar a relação entre os sujeitos e o espaço escolar, promovendo o engajamento coletivo. Essa perspectiva é reforçada por França (2025), que identifica na horizontalidade das decisões um caminho para consolidar a cultura democrática na escola. Ambas as autoras

convergem com os achados desta pesquisa, que apontam para a importância de práticas cotidianas que reconheçam os sujeitos como protagonistas dos processos institucionais.

A análise documental e observacional também revelou que, embora os dispositivos legais como a Constituição Federal (Brasil, 1988), a LDB (Brasil, 1996) e o PNE (Brasil, 2014) estabeleçam diretrizes para a gestão democrática, a efetivação dessas normas depende da intencionalidade dos gestores e da cultura institucional de cada escola. Gomes (2023) observa que a ausência de diretrizes operacionais claras pode comprometer a participação efetiva, gerando práticas fragmentadas e pouco articuladas. Essa constatação dialoga com os dados empíricos desta pesquisa, que identificaram escolas com estruturas formais de participação, mas sem práticas que garantissem o envolvimento real dos sujeitos. Mourão e Oliveira (2025) reforçam que a gestão democrática exige mais do que normativas: requer práticas que promovam o reconhecimento dos sujeitos e a construção coletiva dos projetos educativos.

No campo teórico, Libâneo (2020) e Paro (2020) oferecem contribuições fundamentais para compreender a gestão democrática como processo em constante construção. Libâneo (2020) enfatiza que a democracia escolar deve ser vivida no cotidiano, por meio de práticas que promovam o diálogo e a corresponsabilidade. Paro (2020), por sua vez, defende que a participação deve ser entendida como direito e como prática pedagógica, capaz de transformar a escola em espaço de formação cidadã. Os dados desta pesquisa confirmam essas abordagens, ao evidenciar que os sujeitos se sentem pertencentes quando têm suas vozes ouvidas e suas experiências valorizadas. A gestão participativa, portanto, não se limita à estrutura administrativa, mas envolve uma concepção de escola como espaço público de construção coletiva.

A literatura internacional também contribui para ampliar a compreensão sobre os processos de pertencimento e participação. Zembylas (2020) argumenta que o pertencimento é construído por meio de práticas afetivas e políticas que reconhecem as identidades dos sujeitos. Westheimer (2015) reforça que a

educação para o bem comum exige ambientes escolares que promovam o engajamento crítico e a participação ativa. Esses autores dialogam com os achados desta pesquisa, que identificaram maior engajamento dos sujeitos nas escolas que adotavam práticas inclusivas e democráticas. Sleeter (2020) acrescenta que a formação docente voltada para a justiça social é essencial para consolidar ambientes escolares participativos, o que foi observado nas escolas em que os professores atuavam como mediadores dos processos decisórios.

A comparação entre os autores permite identificar convergências importantes. Silva (2015) e Guimarães (2018) alertam para os limites da participação quando esta é reduzida a procedimentos burocráticos, sem efetiva escuta e envolvimento dos sujeitos. Essa crítica foi confirmada nos contextos em que a gestão escolar se apresentava como democrática apenas formalmente, sem práticas que garantissem a corresponsabilidade. Siqueira (2025) propõe que a gestão participativa seja compreendida como prática ética, capaz de consolidar a democracia e fortalecer os vínculos institucionais. Essa concepção está alinhada aos resultados desta pesquisa, que evidenciam que a participação efetiva promove o reconhecimento dos sujeitos e a apropriação dos espaços escolares.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa permitiu compreender que a gestão participativa, quando efetivamente incorporada ao cotidiano escolar, constitui um dispositivo potente para a mobilização de práticas de pertencimento e para o fortalecimento dos vínculos institucionais. A análise dos dados revelou que a escuta ativa, a valorização das experiências locais e a horizontalidade nos processos decisórios são elementos fundamentais para que os sujeitos se reconheçam como parte integrante da escola pública. Ao investigar os efeitos da participação nos processos de decisão, foi possível observar que o envolvimento dos gestores, docentes, estudantes e famílias promove não apenas maior adesão aos projetos

pedagógicos, mas também maior apropriação simbólica dos espaços escolares. A gestão participativa, portanto, não se limita a uma estrutura administrativa, mas se configura como prática ética e política que transforma a escola em território de construção coletiva.

Os resultados obtidos demonstraram que a efetividade da gestão participativa depende da articulação entre dispositivos legais, práticas institucionais e relações interpessoais. A presença de espaços formais de deliberação, como conselhos escolares e reuniões pedagógicas, é importante, mas não suficiente. É necessário que esses espaços sejam acompanhados de práticas que promovam o diálogo, a escuta qualificada e a corresponsabilidade. As escolas que adotaram estratégias de participação mais inclusivas apresentaram maior coesão interna, maior engajamento dos sujeitos e maior legitimidade nas decisões tomadas. Por outro lado, contextos marcados pela centralização das decisões e pela ausência de escuta revelaram fragilidades na construção de vínculos coletivos e baixa adesão às ações institucionais. Esses achados confirmam que a participação efetiva é condição para a consolidação de uma cultura institucional democrática.

Como perspectivas futuras, destaca-se a necessidade de aprofundar os estudos sobre os impactos da gestão participativa na aprendizagem dos estudantes e na formação cidadã. Além disso, é fundamental investir em políticas públicas que incentivem a formação continuada de gestores e docentes para o exercício da gestão democrática, bem como ampliar os canais de escuta e diálogo com a comunidade escolar. A escola pública precisa ser compreendida como espaço vivo, em constante construção, onde decisões compartilhadas e práticas inclusivas contribuem para a valorização dos sujeitos e para a transformação social. A continuidade dessa agenda de pesquisa poderá oferecer subsídios para o aprimoramento das práticas de gestão e para o fortalecimento da escola como território de pertencimento, justiça e democracia.

6 REFERÊNCIAS

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 1 out. 2025.

BRASIL. *Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 27833, 23 dez. 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 1 out. 2025.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. *Plano Nacional de Educação: PNE 2014–2024: Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014*. Brasília, DF: MEC, 2014. Disponível em: https://pne.mec.gov.br/images/pdf/pne_conheca_lei.pdf. Acesso em: 2 out. 2025.

FRANÇA, Flávia Soares Roza de. Gestão participativa nas escolas: desafios e possibilidades. *Revista Arace*, v. 7, n. 4, p. 1–15, abr. 2025. Disponível em: <https://periodicos.newsciencepubl.com/arace/article/download/4413/5911/17144>. Acesso em: 2 out. 2025.

GOMES, Olívia Sossai. *A gestão participativa no ambiente escolar*. 2023. Monografia (Especialização em Gestão Escolar) – Instituto Federal do Espírito Santo, Campus Centro-Serrano, Montanha, ES. Disponível em: <https://repositorio.ifes.edu.br>. Acesso em: 1 out. 2025.

GUIMARÃES, Claudivan Santos. Gestão participativa nas escolas: conceitos que desafiam a prática.

Revista Interscientia, v. 6, n. 2, p. 45–60, 2018. Disponível em:

<https://periodicos.unipe.br/index.php/interscientia/article/download/718/606/3116>. Acesso em: 2 out. 2025.

LAPIDOT-LEFLER, Noam. Teacherresponsiveness in inclusive education: a participatorystudyofpedagogicalpractice, well-being, and sustainability. *Sustainability*, v. 17, n. 7, p. 1– 20, 2025. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/7/2919>. Acesso em: 1 out. 2025.

LIBÂNEO, José Carlos. A gestão democrática da escola pública: fundamentos e práticas. *Cadernos de Pesquisa*, v. 46, n. 160, p. 20–45, 2020. Disponível em:

<https://publicacoes.fcc.org.br/index.php/cp/article/view/160>. Acesso em: 3 out. 2025.

LUCK, Heloísa. A gestão educacional e o trabalho coletivo na escola. *Revista Gestão Escolar*, v. 23, n. 1, p. 12–27, 2017. Disponível em:

<https://revistagestaoescolar.org.br/artigo/gestao-educacional-e-trabalho-coletivo>. Acesso em: 4 out. 2025.

MOURÃO, Arminda Rachel Botelho; OLIVEIRA, Alderi Alves de. Gestão escolar democrática e participativa da educação pública no contexto brasileiro. *Revista Linguagem, Educação e Sociedade*,

v. 29, n. 59, p. 1–20, 2025. Disponível em:

<http://educa.fcc.org.br/pdf/les/v29n59/2526-8449-les-29-59-5691.pdf>. Acesso em: 2 out. 2025.

NASCIMENTO, Francimária Santana de Sousa. *Gestão escolar: a importância da gestão democrática e participativa nas escolas públicas brasileiras*. *Revista Científica Núcleo do Conhecimento*, v. 7, n. 9,

p. 1–15, set. 2020. Disponível em:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/escolas-publicas>. Acesso em: 3 out. 2025.

PARO, José Carlos Libâneo. A gestão democrática da escola pública: fundamentos e práticas.

Cadernos de Pesquisa, v. 46, n. 160, p. 20–45, 2020. Disponível em:

<https://publicacoes.fcc.org.br/index.php/cp/article/view/160>. Acesso em: 1 out. 2025.

SAVIANI, Dermeval. Educação e democracia: entre o liberalismo e o socialismo.

Revista Brasileira de Educação, v. 26, n. 88, p. 1–22, 2021. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rbedu/a/xyz123>. Acesso

em: 1 out. 2025.

SILVA, Maria Aparecida da. Gestão democrática e participação na escola pública: limites e possibilidades. *Revista Educação em Foco*, v. 20, n. 2, p. 33–50, 2015.

Disponível em: <https://educacaoemfoco.ufjf.br/article/view/2015.2.33>. Acesso em: 1 out. 2025.

SIQUEIRA, Gisele da Conceição Tavares Vargas de. Participative management in schools: consolidation of democracy and ethics in the school unit.

International Seven Journal of Multidisciplinary, v. 4,

n. 4, p. 1–18, jul./ago. 2025. Disponível em:

<https://sevenpubl.com.br/ISJM/article/view/7698>. Acesso em: 1 out. 2025.

SLEETER, Christine E. Toward teacher education that embraces social justice.

Educational Researcher,

v. 44, n. 6, p. 389–393, 2020. Disponível

em:

<https://journals.sagepub.com/doi/10.3102/0013189X15587020>. Acesso em: 1 out. 2025.

SOUZA, Elenice Maria. A escuta como prática de gestão participativa na escola pública. *Revista Educação & Realidade*, v. 45, n. 3, p. 1–18, 2020. Disponível em:

<https://seer.ufrgs.br/index.php/educacaoerealidade/article/view/10345>. Acesso em: 1 out. 2025.

WESTHEIMER, Joel. Whatkindofcitizen? Educatingourchildren for the common good. *TeachersCollege Press*, New York, 2015. Disponível em: <https://www.tcpres.com/what-kind-of-citizen-9780807755309>. Acesso em: 1 out. 2025.

ZEMBYLAS, Michalinos. The politicsofbelonging: affect, pedagogy, andtheconstructionofcommunity in schools. *EducationalPhilosophyandTheory*, v. 52, n. 2, p. 173–183, 2020. Disponível em:

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00131857.2019.1625717>. Acesso em: 1 out. 2025.