REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/03/2026 - **Accepted:** 14/04/2026
Vol: 13.06
DOI: 10.66104/1apnpc24
Pages: 1-35

CONSTITUIÇÃO E FUNCIONAMENTO DOS CONSELHOS ESCOLARES: DIFICULDADES, POTENCIALIDADES E DESAFIOS

CONSTITUTION AND FUNCTIONING OF SCHOOL COUNCILS: DIFFICULTIES, POTENTIALS AND CHALLENGES

CONSTITUCIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LOS CONSEJOS ESCOLARES: DIFICULTADES, POTENCIALES Y DESAFÍOS

César Matos Costa
Universidade Federal do Pará – Abaetetuba, Pará, Brasil
E-mail: matoscpfilho@hotmail.com

Yvens Ely Martins Cordeiro
Universidade Federal do Pará – Abaetetuba, Pará, Brasil
E-mail: yemcordeiro@ufpa.br

Resumo

O presente estudo analisou a percepção da comunidade escolar de uma unidade localizada em território tradicional no município de Moju, Amazônia, acerca da gestão democrática do conselho escolar, compreendida como um dispositivo de participação coletiva e de descentralização das decisões institucionais. O objetivo central consistiu em apreender como os diferentes sujeitos escolares — pais, estudantes, docentes e funcionários — interpretam e vivenciam as práticas participativas no cotidiano da escola. Para a consecução dos objetivos propostos, adotou-se como estratégia metodológica a realização de entrevistas semiestruturadas com representantes dos distintos segmentos da comunidade escolar, possibilitando a apreensão de narrativas, experiências e posicionamentos relativos à atuação do conselho escolar. Tal procedimento permitiu acessar dimensões subjetivas e contextuais da gestão democrática, ampliando a compreensão do fenômeno investigado. Os resultados evidenciaram que a maioria dos participantes demonstra domínio conceitual acerca da gestão democrática, reconhecendo sua relevância para a promoção da inclusão, do diálogo e da corresponsabilização nos processos decisórios. Observou-se, ainda, que pais e professores participam de forma mais assídua das reuniões, contribuindo com proposições voltadas ao aprimoramento das práticas escolares. Entretanto, emergiram tensionamentos significativos, sobretudo no que concerne à participação discente, cuja escuta foi percebida como limitada. Ademais, foram apontados entraves estruturais e comunicacionais, como a escassez de tempo, fragilidades na transparência e insuficiência de canais de comunicação, os quais comprometem a efetividade do processo participativo. Conclui-se que, embora a gestão democrática seja reconhecida como valor estruturante pela comunidade escolar, sua materialização demanda a implementação de estratégias que qualifiquem a transparência, ampliem a comunicação institucional e fortaleçam a participação equitativa de todos os segmentos, especialmente dos estudantes. Nesse sentido, a consolidação do conselho escolar como instância deliberativa exige enfrentamento contínuo de barreiras culturais e organizacionais.

Palavras-chave: Gestão democrática; Conselho escolar; Participação social; Territórios tradicionais.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/03/2026 - **Accepted:** 14/04/2026
Vol: 13.06
DOI: 10.66104/1apnpc24
Pages: 1-35

Abstract

This study analyzed the perceptions of the school community in an educational unit located in a traditional territory in the municipality of Moju, in the Amazon region, regarding the democratic management of the school council, understood as a mechanism for collective participation and decentralization of institutional decision-making. The main objective was to understand how different school actors—parents, students, teachers, and staff—interpret and experience participatory practices within the school context. To achieve this, semi-structured interviews were conducted with representatives from different segments of the school community, allowing for the collection of narratives, experiences, and perspectives related to the council's performance. The findings indicate that most participants demonstrate a conceptual understanding of democratic management and acknowledge its importance in promoting inclusion, dialogue, and shared responsibility in decision-making processes. It was also observed that parents and teachers participate more regularly in meetings, contributing suggestions for school improvement. However, significant tensions emerged, particularly regarding student participation, which was perceived as limited. Additionally, structural and communicational challenges were identified, such as lack of time, insufficient transparency, and weak communication channels, which hinder effective participation. The study concludes that although democratic management is valued by the school community, its full implementation requires strategies that enhance transparency, improve communication, and ensure equitable participation of all groups, especially students. Thus, strengthening the school council as a deliberative body depends on overcoming cultural and organizational barriers.

Keywords: Democratic management; School council; Social participation; Traditional territories.

Resumen

Este estudio analizó la percepción de la comunidad escolar de una institución ubicada en un territorio tradicional en el municipio de Moju, en la Amazonía, acerca de la gestión democrática del consejo escolar, entendida como un mecanismo de participación colectiva y descentralización de las decisiones institucionales. El objetivo principal fue comprender cómo los distintos actores escolares—padres, estudiantes, docentes y personal—interpretan y vivencian las prácticas participativas en el entorno escolar. Para ello, se realizaron entrevistas semiestructuradas con representantes de los diferentes segmentos de la comunidad escolar, lo que permitió recoger narrativas, experiencias y percepciones sobre el funcionamiento del consejo escolar. Los resultados evidenciaron que la mayoría de los participantes comprende el concepto de gestión democrática y reconoce su importancia en la promoción de la inclusión, el diálogo y la corresponsabilidad en la toma de decisiones. Asimismo, se observó que padres y docentes participan con mayor frecuencia en las reuniones, aportando sugerencias para la mejora escolar. Sin embargo, surgieron tensiones significativas, especialmente en relación con la participación estudiantil, percibida como limitada. Además, se identificaron obstáculos estructurales y comunicacionales, como la falta de tiempo, la baja transparencia y la debilidad en los canales de comunicación, que afectan la efectividad del proceso participativo. Se concluye que, aunque la gestión democrática es valorada, su consolidación requiere estrategias que fortalezcan la transparencia, mejoren la comunicación y amplíen la participación equitativa, especialmente de los estudiantes.

Palabras clave: Gestión democrática; Consejo escolar; Participación social; Territorios tradicionales.

1. Introdução

A organización e atuación dos conselhos escolares sob a perspectiva da gestão democrática têm ganhado destaque no campo educacional, sobretudo em contextos

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/03/2026 - **Accepted:** 14/04/2026
Vol: 13.06
DOI: 10.66104/1apnpc24
Pages: 1-35

como os territórios tradicionais, onde aspectos culturais, sociais e históricos influenciam diretamente a dinâmica das instituições de ensino.

Nesse sentido, este artigo realiza uma análise sobre a formação e funcionamento desses conselhos, evidenciando dificuldades, potencialidades e desafios, com ênfase em territórios tradicionais, como no caso de uma escola localizada no município de Moju, na Amazônia (Farezena, 2011).

Uma análise histórica sintética permite compreender a trajetória dos conselhos escolares, desde sua origem até sua consolidação como instrumentos essenciais na gestão educacional. Esses órgãos surgem a partir da necessidade de ampliar a participação da comunidade nas decisões escolares, enfrentando, ao longo do tempo, diferentes desafios e adaptações decorrentes das transformações sociais, políticas e educacionais (Abreu, 2011).

O presente estudo tem como objetivo central examinar a percepção da comunidade escolar inserida em territórios tradicionais acerca da gestão democrática dos conselhos escolares, identificando suas dificuldades, potencialidades e desafios. Busca-se também compreender de que forma os aspectos históricos, culturais e locais interferem na constituição e no funcionamento desses conselhos, contribuindo para o aprimoramento das práticas de gestão educacional (Abreu, 2011).

No que se refere aos procedimentos metodológicos, optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas com mais de 15 participantes, incluindo pais, estudantes, professores e funcionários de uma unidade escolar no município de Moju, Amazônia. O objetivo foi captar percepções, vivências e opiniões sobre a gestão democrática do conselho escolar, sendo os dados analisados sob abordagem qualitativa para uma compreensão mais ampla do fenômeno (Santos, 2018).

A importância deste estudo justifica-se pela necessidade de fortalecer práticas de gestão democrática mais efetivas e inclusivas nas escolas, especialmente em territórios tradicionais, que demandam estratégias específicas em função de suas particularidades. Assim, compreender os entraves, as possibilidades e os desafios desses conselhos torna-se essencial para a formulação de políticas educacionais mais adequadas (Santos, 2018).

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/03/2026 - **Accepted:** 14/04/2026
Vol: 13.06
DOI: 10.66104/1apnpc24
Pages: 1-35

Parte-se da hipótese de que a gestão democrática dos conselhos escolares nesses contextos enfrenta desafios próprios, relacionados principalmente à participação, representatividade e adequação às realidades locais. Contudo, entende-se que tais dificuldades podem ser minimizadas por meio do fortalecimento do diálogo, da inclusão e do respeito à diversidade, valorizando os saberes e experiências da comunidade escolar.

Diante do exposto, a questão que norteia este estudo é: como a gestão democrática do conselho escolar pode ser fortalecida em territórios tradicionais, levando em consideração as especificidades culturais, sociais e históricas dessas comunidades?

O estudo prevê como desdobramentos a análise detalhada dos dados obtidos nas entrevistas, evidenciando as percepções da comunidade escolar acerca da gestão democrática. Também será desenvolvida uma discussão sobre as dificuldades, potencialidades e desafios identificados, além da proposição de estratégias e recomendações voltadas ao fortalecimento dos conselhos escolares em territórios tradicionais, contribuindo para uma educação mais participativa e contextualizada (Santos, 2018).

2. Revisão da Literatura

2.1 Estado da arte sobre a Constituição e funcionamento dos Conselhos Escolares

O estado da arte acerca da constituição e do funcionamento dos conselhos escolares evidencia que tais instâncias se consolidaram como dispositivos centrais da gestão democrática, na medida em que articulam participação social, deliberação coletiva e corresponsabilização pelos rumos da escola. Nessa perspectiva, compreender sua organização e sua operacionalidade implica analisar não apenas sua dimensão normativa, mas também seus efeitos concretos sobre a qualidade social da educação (Abreu, 2011).

Sob o ponto de vista jurídico-institucional, a constituição dos conselhos escolares costuma ser disciplinada por marcos legais específicos, os quais delimitam composição, competências, formas de escolha dos membros e critérios de funcionamento. Ainda

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/03/2026 - **Accepted:** 14/04/2026
Vol: 13.06
DOI: 10.66104/1apnpc24
Pages: 1-35

assim, a materialização desses dispositivos não ocorre de forma homogênea, pois depende das políticas educacionais em vigor e das singularidades históricas, sociais e territoriais de cada comunidade escolar (Abreu, 2011).

Em termos conceituais, o conselho escolar pode ser compreendido como um órgão colegiado orientado pela cooperação entre gestores, docentes, famílias, estudantes, trabalhadores da escola e comunidade ampliada. Tal configuração, conforme assinala Oliveira (2015), pretende deslocar a gestão escolar de uma lógica verticalizada para um modelo dialógico, em que diferentes sujeitos participam da definição dos rumos administrativos e pedagógicos da instituição.

Não obstante esse potencial, a literatura também demonstra que a efetividade dos conselhos escolares é frequentemente tensionada por obstáculos estruturais e relacionais. Entre eles, destacam-se a fragilidade dos fluxos comunicacionais, a participação descontínua dos segmentos representados e o desinteresse de parte da comunidade, fatores que limitam a capacidade deliberativa e a incidência prática desses colegiados no cotidiano escolar (Santos, 2018; Silva, 2017).

No plano do funcionamento, a produção acadêmica ressalta que a vitalidade dos conselhos depende da regularidade das reuniões, da clareza de suas pautas e da incidência sobre temas estratégicos, como projeto político-pedagógico, aplicação de recursos, acompanhamento do desempenho escolar e definição de prioridades institucionais. Para além disso, a transparência dos processos e a prestação de contas são elementos indispensáveis à sua legitimidade pública (Abreu, 2011).

O debate contemporâneo também enfatiza que os conselhos escolares se situam em uma zona de tensão entre potencial democrático e limites institucionais. Se, por um lado, podem ampliar a participação e fortalecer a autonomia escolar, por outro, enfrentam dificuldades ligadas à representatividade efetiva, à formação política dos conselheiros e à articulação com outras instâncias do sistema educacional, o que exige análise permanente de suas condições de funcionamento (Abreu, 2011).

Historicamente, os conselhos escolares emergem no bojo dos movimentos de democratização da educação, os quais reivindicaram maior abertura da escola à participação popular e à partilha do poder decisório. Nessa chave interpretativa, a ampliação da presença da comunidade na gestão escolar deve ser entendida como

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/03/2026 - **Accepted:** 14/04/2026
Vol: 13.06
DOI: 10.66104/1apnpc24
Pages: 1-35

resposta às demandas por inclusão, cidadania e democratização das relações educativas (Santos, 2018).

No caso brasileiro, a redemocratização ocorrida a partir da década de 1980 conferiu centralidade à temática da gestão democrática, especialmente com a Constituição Federal de 1988, que elevou esse princípio ao status constitucional. Tal marco redefiniu o lugar dos conselhos escolares, reconhecendo-os como mecanismos institucionais relevantes para a democratização da escola pública e para o fortalecimento da participação social na educação (Santos, 2018; Lamarão, 2021).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional aprofundou esse movimento ao consolidar o papel dos conselhos escolares como instâncias colegiadas voltadas à participação da comunidade na vida escolar. Conforme observa De Oliveira (2013), a LDB não apenas legitima tais organismos, mas também lhes atribui funções relacionadas ao acompanhamento do projeto pedagógico, à definição de critérios para uso dos recursos e à proposição de ações voltadas à melhoria da qualidade educacional.

A constituição dos conselhos exige, entretanto, mais do que previsão legal: requer mecanismos efetivamente democráticos de escolha de seus membros e garantias concretas de representatividade. Nessa direção, a literatura chama atenção para a necessidade de assegurar presença equilibrada de pais, estudantes, professores, funcionários e representantes sociais, de modo que o conselho não se converta em instância formalizada, porém desvinculada da pluralidade real da comunidade escolar (Abreu, 2011; Santos, 2018).

Quando analisados em territórios tradicionais, especialmente em comunidades quilombolas, os conselhos escolares assumem densidade sociocultural própria, pois sua atuação se entrelaça às dinâmicas de territorialidade, memória coletiva, pertencimento e resistência histórica. Nesse contexto, a gestão democrática não pode ser reduzida a procedimentos burocráticos, devendo incorporar as cosmologias, os saberes locais e as formas próprias de organização comunitária (Santos, 2018; Gomes, 2019).

Em comunidades quilombolas, a participação no conselho tende a extrapolar os limites estritos da escola, alcançando lideranças locais e outros sujeitos coletivos relevantes para a vida comunitária. Como argumenta Oliveira (2015), trata-se de uma

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/03/2026 - **Accepted:** 14/04/2026
Vol: 13.06
DOI: 10.66104/1apnpc24
Pages: 1-35

gestão que precisa reconhecer a cultura local como dimensão constitutiva do processo educativo, o que implica valorizar práticas sociais e formas de conhecimento historicamente silenciadas pelo modelo escolar hegemônico.

Ainda assim, os estudos apontam desafios substantivos para a consolidação desses conselhos em territórios tradicionais, entre eles a escassez de recursos, a insuficiência de formação dos conselheiros, a persistência de práticas centralizadoras e a dificuldade de assegurar participação contínua dos diferentes segmentos. Tais limites revelam que a democratização da gestão escolar demanda não apenas vontade política, mas também condições materiais e institucionais adequadas (Silva, 2017; Gomes, 2019; Pereira, 2015).

Em diálogo mais amplo com a teoria educacional, observa-se que as tensões entre modelos tradicionais de escolarização e perspectivas participativas também atravessam o debate sobre os conselhos escolares. As contribuições da Escola Nova e das pedagogias críticas tensionam a lógica hierárquica da escola, defendendo maior protagonismo dos sujeitos, valorização da experiência e construção compartilhada do conhecimento, ainda que sua implementação encontre resistências institucionais e culturais persistentes (Silva, 2009; Freinet, 1998; Freire, 1996; Hernández, 2017; Saviani, 2003; Candau, 2012; Lück, 2013; Gatti, 2013).

O estado da arte revela que os conselhos escolares constituem uma mediação decisiva entre escola, comunidade e sistema educacional, podendo promover transparência, inclusão, equidade e aprimoramento da qualidade do ensino. Contudo, sua potência democrática depende da articulação entre base legal, formação política, participação efetiva, sensibilidade ao contexto local e compromisso com a justiça educacional, sobretudo em realidades marcadas por desigualdades históricas e diversidade sociocultural (Ribeiro e Oliveira, 2018; Freitas, 2015; Castro *et al*., 2018; Drescher, 2014; Mozer, 2011; De Paula Dias, 2015; Vilela, 2013; Soares, 2013; Dos Anjos *et al*., 2016; Da Silva Saraiva e Da Silva Vieira, 2021; Abreu, 2011).

2.2 Democratização e Financiamento Educacional

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/03/2026 - **Accepted:** 14/04/2026
Vol: 13.06
DOI: 10.66104/1apnpc24
Pages: 1-35

A interlocução entre o estado da arte e o debate sobre democratização e financiamento educacional assenta-se na análise crítica das políticas, arranjos institucionais e condicionantes históricos que incidem sobre a garantia do acesso, da permanência e da qualidade da educação. Nessa direção, examinar o financiamento não significa apenas discutir recursos, mas compreender como sua distribuição materializa — ou restringe — projetos democráticos de escolarização (Oliveira, 2003).

O estado da arte, ao sistematizar a produção acadêmica sobre o tema, permite mapear distintas formulações de democratização educacional, evidenciando avanços, impasses e contradições observados em diferentes contextos sociais e políticos. Tal mapeamento abrange políticas de inclusão, diversificação curricular, mecanismos participativos de gestão e estratégias orientadas à redução das desigualdades educacionais, oferecendo subsídios analíticos para a construção de modelos mais equitativos de oferta escolar (Oliveira, 2003).

De modo complementar, a literatura também se dedica ao exame das arquiteturas de financiamento da educação, abordando fontes de receita, critérios distributivos, mecanismos de alocação e prioridades de investimento. Nesse campo, destacam-se estudos que analisam orçamentos educacionais, fórmulas redistributivas, políticas compensatórias e programas dirigidos a populações em situação de vulnerabilidade social, com vistas à correção de assimetrias históricas no acesso aos bens educacionais (Farenzena; Araujo, 2006).

Quando essas reflexões são articuladas às realidades concretas das escolas e das comunidades, torna-se possível delinear estratégias mais consistentes para promover a democratização da educação em bases materialmente sustentáveis. Isso implica reconhecer que políticas de inclusão, ampliação da participação social, fortalecimento da gestão democrática e incremento de recursos para territórios vulnerabilizados devem operar de forma integrada, e não como iniciativas isoladas ou fragmentadas (Farenzena; Araujo, 2006).

Nessa perspectiva, a participação da comunidade assume centralidade não apenas como princípio político, mas como condição epistemológica e prática para a formulação e o monitoramento das políticas educacionais. Processos decisórios mais democráticos permitem identificar necessidades locais, qualificar a definição de

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/03/2026 - **Accepted:** 14/04/2026
Vol: 13.06
DOI: 10.66104/1apnpc24
Pages: 1-35

prioridades e conferir maior legitimidade à aplicação dos recursos públicos, sobretudo quando se busca garantir maior justiça distributiva no interior dos sistemas de ensino (Farenzena; Araújo, 2006).

O debate contemporâneo também evidencia que a democratização do ensino não pode ser compreendida unicamente como ampliação numérica de matrículas, mas como efetivação de condições concretas para que todos os sujeitos ingressem, permaneçam e aprendam em contextos escolares dotados de dignidade material e reconhecimento social. Sob essa ótica, a democratização envolve o enfrentamento das desigualdades estruturais que atravessam raça, classe, território, gênero e outras formas de exclusão educacional (Lamarão, 2021).

O financiamento educacional, por sua vez, constitui dimensão estruturante desse processo, na medida em que viabiliza infraestrutura física, materiais pedagógicos, valorização profissional, formação docente, tecnologias educacionais e políticas de apoio às especificidades dos estudantes. Sem base financeira adequada, o princípio da democratização tende a permanecer retoricamente afirmado, porém materialmente comprometido em sua capacidade de produzir equidade substantiva (Waber, 1998).

Todavia, a literatura adverte que não basta ampliar o volume de recursos: é imprescindível discutir os critérios de sua distribuição e os mecanismos de controle sobre sua execução. A alocação equitativa exige considerar as desigualdades preexistentes entre redes, escolas e territórios, de modo que comunidades historicamente desfavorecidas recebam suporte diferenciado, proporcional às barreiras que enfrentam no processo de escolarização (Gutierres, 2010).

Nesse sentido, a relação entre democratização e financiamento é de interdependência estrutural. Um sistema educacional somente poderá afirmar-se como democrático quando o padrão de financiamento for capaz de sustentar respostas pedagógicas e institucionais ajustadas à heterogeneidade das demandas sociais. Em outras palavras, a democratização depende de uma engenharia financeira comprometida com a justiça social e com a equalização das oportunidades educacionais (Oliveira, 2003).

A produção acadêmica também destaca que a equidade no financiamento representa um dos instrumentos mais relevantes para o enfrentamento das disparidades

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/03/2026 - **Accepted:** 14/04/2026
Vol: 13.06
DOI: 10.66104/1apnpc24
Pages: 1-35

educacionais entre escolas situadas em contextos socialmente distintos. Quando o financiamento reproduz desigualdades territoriais e socioeconômicas, consolida-se um ciclo perverso de precarização para determinadas populações; em contrapartida, políticas redistributivas podem atuar como mecanismo de correção histórica dessas assimetrias (Peroni, 2010).

Outro aspecto recorrente no estado da arte refere-se à necessidade de sustentabilidade financeira dos sistemas educacionais. A consolidação de uma educação pública democrática requer continuidade dos investimentos, previsibilidade orçamentária e mecanismos institucionais que protejam o setor educacional de oscilações conjunturais e contingenciamentos recorrentes, os quais tendem a afetar, com maior intensidade, os grupos socialmente mais vulnerabilizados (Peroni, 2010).

Além disso, a democratização do financiamento deve ser acompanhada por processos sistemáticos de avaliação, monitoramento e prestação de contas, capazes de assegurar maior eficiência e transparência na aplicação dos recursos. Tal exigência não se limita à racionalidade técnica da gestão pública, mas integra uma concepção ampliada de democracia, na qual o uso do fundo público deve permanecer submetido ao escrutínio social e ao interesse coletivo (Farenzena; Araujo, 2006).

Cumpre destacar, ainda, que o debate sobre financiamento não deve restringir-se ao custeio imediato das escolas, mas contemplar dimensões estruturais que afetam a qualidade da educação, como formação inicial e continuada de professores, construção de currículos inclusivos, ampliação do acesso às tecnologias e oferta de suporte a estudantes com necessidades específicas. Trata-se, portanto, de reconhecer que o investimento educacional precisa incidir sobre as múltiplas mediações que compõem o processo formativo (Farenzena; Araujo, 2006).

Nessa arquitetura, as instâncias participativas, como os conselhos escolares e outros mecanismos de governança democrática, desempenham papel decisivo ao possibilitar que a comunidade intervenha na definição de prioridades e acompanhe a execução das políticas e dos recursos. Ao fortalecer a corresponsabilização coletiva, tais mecanismos contribuem para aproximar financiamento e justiça educacional, convertendo a gestão dos recursos em prática efetivamente pública e socialmente controlada (Farenzena; Araújo, 2006).

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/03/2026 - **Accepted:** 14/04/2026
Vol: 13.06
DOI: 10.66104/1apnpc24
Pages: 1-35

O estado da arte revela que democratização e financiamento educacional constituem dimensões indissociáveis de um mesmo projeto político de educação pública. Garantir acesso universal com qualidade socialmente referenciada exige investimento contínuo, redistribuição equitativa, participação comunitária, transparência institucional e compromisso duradouro com a redução das desigualdades. Por meio dessa articulação orgânica será possível construir sistemas educacionais efetivamente democráticos (Peroni, 2010; Lamarão, 2021).

2.3 Responsabilidade com recurso público

A discussão acerca da responsabilidade na gestão dos recursos públicos, no âmbito educacional, encontra-se diretamente vinculada ao exame do estado da arte sobre práticas de administração financeira, mecanismos de controle e dispositivos de prestação de contas no interior dos conselhos escolares. Tal relação evidencia que a correta aplicação dos recursos não se reduz a uma exigência técnico-burocrática, mas constitui dimensão estruturante da governança democrática e da legitimidade das políticas educacionais perante a sociedade (Costa, 2013).

Sob essa perspectiva, o estado da arte oferece um panorama analítico das experiências, formulações teóricas e arranjos institucionais voltados à qualificação da gestão financeira nas escolas e em seus órgãos colegiados. Essa produção evidencia tanto práticas exitosas quanto fragilidades recorrentes, contemplando temas como orçamento participativo, controle interno, fiscalização externa, auditoria, monitoramento de despesas e racionalidade no uso dos recursos públicos, sempre em articulação com os princípios da transparência e da responsabilidade administrativa (Costa, 2013).

Além da dimensão prática, a literatura também enfatiza a relevância do marco normativo que regula a aplicação do fundo público na educação. Nesse sentido, o estado da arte permite compreender as bases legais que orientam a atuação dos conselhos escolares, abrangendo leis orçamentárias, normas de prestação de contas, regulamentos relativos a compras públicas, contratos e demais instrumentos jurídicos que disciplinam o uso dos recursos destinados à manutenção e ao desenvolvimento do ensino (Georgen, 2013).

Ao se confrontarem essas formulações com a realidade concreta das instituições escolares, tornam-se visíveis as lacunas entre normatividade e efetivação. Tal

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/03/2026 - **Accepted:** 14/04/2026
Vol: 13.06
DOI: 10.66104/1apnpc24
Pages: 1-35

constatação revela que a responsabilidade com o recurso público demanda não apenas conhecimento das regras vigentes, mas também condições institucionais para implementá-las. Isso inclui sistemas de acompanhamento e avaliação, formação específica dos membros dos conselhos, publicização dos dados financeiros e ampliação da participação da comunidade nos processos decisórios relacionados ao orçamento escolar (Georgen, 2013).

Nessa direção, a literatura ressalta que a responsabilidade fiscal no campo educacional deve estar ancorada em uma ética pública voltada ao interesse coletivo. Isso significa que a boa gestão não se limita ao cumprimento formal de exigências legais, mas requer a consolidação de uma cultura organizacional pautada pela integridade, honestidade administrativa e compromisso com a finalidade social da educação. A administração dos recursos, portanto, precisa ser orientada por princípios éticos que assegurem sua utilização em benefício efetivo dos estudantes e da coletividade (Georgen, 2013).

A consolidação de boas práticas na gestão dos recursos públicos depende da institucionalização de mecanismos consistentes de controle e fiscalização. Entre esses mecanismos, destacam-se auditorias regulares, relatórios periódicos, capacitação técnica dos gestores e conselheiros, além do fortalecimento do controle social exercido pela comunidade escolar. Tais instrumentos contribuem para prevenir desvios, corrigir inconsistências e aprimorar a eficiência na execução financeira das políticas educacionais (Georgen, 2013).

Outro eixo relevante desse debate refere-se à transparência como fundamento da legitimidade da gestão pública. A abertura das informações financeiras, a clareza nos processos de deliberação orçamentária e a comunicação acessível com a comunidade constituem elementos indispensáveis para o fortalecimento da confiança social nas instituições educacionais. Nessa perspectiva, a publicação de relatórios, planos de aplicação de recursos e resultados alcançados torna-se medida essencial para assegurar visibilidade e controle democrático sobre o uso do dinheiro público (Ghanem, 2012).

Compreende-se, assim, que a gestão responsável dos recursos públicos na educação decorre do reconhecimento de que tais recursos são provenientes da

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/03/2026 - **Accepted:** 14/04/2026
Vol: 13.06
DOI: 10.66104/1apnpc24
Pages: 1-35

arrecadação social e, por isso, devem ser administrados com rigor, responsabilidade e compromisso com o interesse público. No campo educacional, essa exigência adquire especial relevância, pois a aplicação adequada dos recursos repercute diretamente na infraestrutura das escolas, na formação dos profissionais, na oferta de materiais pedagógicos e nas condições de aprendizagem dos alunos (Georgen, 2013).

A responsabilidade com o recurso público, nesse contexto, envolve três dimensões complementares: a transparência na alocação e execução das verbas, a prestação de contas das instituições educacionais e a eficiência no gerenciamento financeiro. Tais dimensões não são independentes entre si, mas constituem um tripé essencial para assegurar que o investimento público em educação produza resultados socialmente relevantes e pedagogicamente significativos (Ghanem, 2012).

A transparência, por sua vez, pressupõe ampla divulgação de dados relativos a receitas, despesas, contratos, aquisições e critérios de priorização orçamentária. Quando essas informações são disponibilizadas de forma inteligível e acessível, amplia-se a capacidade da sociedade de acompanhar a execução financeira e de intervir criticamente no debate público sobre as prioridades educacionais. Nesse sentido, a transparência não representa apenas uma técnica de gestão, mas uma condição para o exercício da cidadania e do controle democrático (Ghanem, 2012).

Paralelamente, a prestação de contas assume papel central na responsabilização das instituições escolares e de seus gestores perante a sociedade. Prestar contas significa demonstrar não apenas como os recursos foram empregados, mas também quais impactos produziram no desenvolvimento das ações educacionais. Relatórios financeiros, auditorias externas, instrumentos de monitoramento e avaliações de desempenho compõem, nesse cenário, um conjunto de dispositivos capazes de aferir a coerência entre gasto realizado, finalidade pública e resultados alcançados (Ghanem, 2012).

A eficiência na gestão financeira, por outro lado, implica o uso qualificado e estrategicamente orientado dos recursos disponíveis. Isso envolve planejamento orçamentário, definição de prioridades, contenção de desperdícios, racionalização de custos e busca de alternativas que maximizem os efeitos educacionais do investimento realizado. Em um contexto de restrições fiscais e múltiplas demandas sociais, a

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/03/2026 - **Accepted:** 14/04/2026
Vol: 13.06
DOI: 10.66104/1apnpc24
Pages: 1-35

eficiência torna-se requisito indispensável para assegurar que os recursos limitados sejam convertidos em benefícios concretos para a aprendizagem e para a qualidade do ensino (Ghanem, 2012).

A transparência e eficiência fortalecem a governança democrática ao reduzirem as margens para práticas patrimonialistas, corrupção, improvisação administrativa e uso indevido do erário. Quando a comunidade escolar dispõe de informações claras e mecanismos efetivos de acompanhamento, ela se torna mais apta a fiscalizar, propor melhorias e participar ativamente da definição das prioridades institucionais. Isso amplia o controle social e reforça o caráter público da gestão educacional (Farezena, 2011).

Além disso, a responsabilidade com os recursos públicos não pode ser dissociada do compromisso com a equidade educacional. A distribuição das verbas deve considerar desigualdades históricas entre escolas, territórios e grupos sociais, de modo a assegurar que os investimentos incidam com maior intensidade sobre contextos marcados por maior vulnerabilidade. Desse modo, a gestão responsável não se limita à correta execução contábil, mas incorpora a justiça distributiva como princípio orientador da política educacional (Souza; Cabral Neto, 2018).

Nesse debate, o combate ao desperdício, à corrupção e à má gestão assume posição estratégica. O uso indevido dos recursos públicos compromete a infraestrutura escolar, limita o acesso a materiais didáticos, fragiliza a formação docente e aprofunda desigualdades já existentes. Em razão disso, a adoção de mecanismos de controle, fiscalização e responsabilização torna-se imperativa para proteger o direito à educação e evitar que a precarização da escola pública seja agravada por falhas administrativas e desvios éticos (Costa, 2013; Fonseca, 2009; Neves; Giorgi, 2021).

As consequências da má gestão financeira no campo educacional são amplas e persistentes. Entre elas, sobressaem a deterioração das condições materiais das escolas, a insuficiência de recursos pedagógicos, a descontinuidade de programas educacionais e a intensificação das disparidades entre redes e territórios. Em regiões mais empobrecidas, tais efeitos tendem a ser ainda mais severos, o que demonstra que a má administração dos recursos não é uma questão meramente contábil, mas um fator de reprodução das desigualdades sociais e educacionais (Costa, 2013).

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/03/2026 - **Accepted:** 14/04/2026
Vol: 13.06
DOI: 10.66104/1apnpc24
Pages: 1-35

Para enfrentar essas fragilidades, a literatura recomenda o fortalecimento dos mecanismos de monitoramento, a modernização dos sistemas de gestão financeira, a formação continuada dos gestores e a implementação de políticas de financiamento capazes de assegurar suficiência e equidade na distribuição dos recursos. Nesse sentido, a qualificação técnica da administração escolar deve caminhar conjuntamente com a institucionalização de práticas democráticas de acompanhamento e deliberação, ampliando a capacidade de resposta das escolas às suas demandas concretas (Abrahão, 2005).

O debate teórico mais amplo sobre educação e poder também contribui para compreender a responsabilidade com o recurso público em chave crítica. Ao conceber a educação como espaço atravessado por disputas sociais e ideológicas, Marx (1989) evidencia que os mecanismos institucionais da escola podem reproduzir desigualdades estruturais, caso não sejam permanentemente tensionados por práticas emancipatórias e por formas mais democráticas de gestão. Nesse quadro, a administração dos recursos públicos também deve ser lida como terreno de disputa em torno de prioridades sociais e projetos de sociedade.

Habermas (1987), por sua vez, oferece elementos importantes ao enfatizar a esfera pública, a deliberação e a comunicação livre de coerções como fundamentos de uma democracia substantiva. No campo educacional, essa formulação sugere que a gestão dos recursos públicos deve ser permeada por processos comunicativos abertos, nos quais os diferentes sujeitos da comunidade escolar possam argumentar, deliberar e acompanhar a definição das prioridades orçamentárias, fortalecendo a legitimidade das decisões tomadas.

De modo convergente, Forst (2007) introduz uma reflexão centrada na justiça, no pluralismo e no reconhecimento, indicando que a boa governança pública deve ser sensível às diferenças e comprometida com a equidade. Aplicado à educação, esse entendimento implica reconhecer que a distribuição e a aplicação dos recursos não podem ser orientadas por uma lógica abstratamente igualitária, mas precisam responder às desigualdades concretas e às especificidades culturais, sociais e territoriais dos grupos atendidos pelas políticas educacionais.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/03/2026 - **Accepted:** 14/04/2026
Vol: 13.06
DOI: 10.66104/1apnpc24
Pages: 1-35

A participação da comunidade e de outros atores sociais no acompanhamento dos gastos educacionais é outro elemento reiteradamente valorizado na literatura. A presença ativa de pais, estudantes, professores e representantes da sociedade civil em conselhos escolares, comissões de prestação de contas e demais instâncias colegiadas amplia a vigilância sobre o uso dos recursos e favorece uma cultura de corresponsabilização. Tal participação, além de fortalecer o controle social, confere maior densidade democrática à gestão financeira da educação (Goldenberg, 1993).

Da mesma forma, a formação dos gestores educacionais emerge como condição indispensável para o exercício qualificado da responsabilidade fiscal. Competências em planejamento, elaboração orçamentária, análise de custos, avaliação de resultados e prestação de contas são fundamentais para que os administradores escolares atuem com segurança técnica e compromisso público. A ausência dessa formação tende a fragilizar a gestão e a ampliar os riscos de ineficiência ou inadequação no uso dos recursos disponíveis (Goldenberg, 1993).

A busca por inovação administrativa também comparece como estratégia relevante para otimizar a aplicação dos recursos públicos. Isso inclui o uso de tecnologias de gestão, racionalização de processos, parcerias institucionais e adoção de práticas organizacionais mais eficientes. Contudo, tais medidas só são legítimas quando subordinadas à finalidade pública da educação e quando não comprometem os princípios da equidade, da transparência e da participação democrática (Goldenberg, 1993).

Importa destacar, ainda, que a responsabilidade com os recursos públicos transcende a dimensão estritamente financeira, alcançando a qualidade e a justiça do próprio processo educacional. A correta aplicação das verbas deve estar orientada para ações que promovam aprendizagem significativa, valorização docente, melhoria das condições materiais da escola e garantia de acesso igualitário à educação. Assim, o critério decisivo da boa gestão não reside apenas no equilíbrio contábil, mas na capacidade de produzir efeitos educacionais socialmente relevantes (Abrahão, 2005).

A responsabilidade com o recurso público na educação deve ser compreendida como exigência legal, princípio ético e compromisso político com o bem comum. Gestores e instituições não apenas administram verbas, mas operam recursos

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/03/2026 - **Accepted:** 14/04/2026
Vol: 13.06
DOI: 10.66104/1apnpc24
Pages: 1-35

socialmente produzidos e destinados à garantia de um direito fundamental. Por essa razão, a transparência, a equidade, a eficiência e a prestação de contas não constituem atributos acessórios, mas fundamentos indispensáveis de uma gestão educacional comprometida com a democracia, a justiça social e a formação plena dos sujeitos (Farezena, 2011).

2.4 Dinâmica dos conselhos escolares em territórios tradicionais

A gestão democrática dos conselhos escolares tem se consolidado como eixo estruturante das políticas educacionais contemporâneas, sobretudo em contextos socioterritoriais complexos, como os territórios tradicionais, onde dimensões históricas, culturais e sociais condicionam a organização da escola. Nesses espaços, a participação ativa dos diferentes segmentos da comunidade escolar — pais, estudantes, professores e funcionários — não apenas legitima as decisões coletivas, mas também reconfigura as relações de poder no interior da instituição, ampliando as possibilidades de inclusão e justiça educacional (Abreu, 2011).

A compreensão ampliada de educação proposta por Brandão (1981) contribui para essa discussão, ao situar o processo educativo para além dos limites formais da escola, concebendo-o como prática social, cultural e política. Sob essa perspectiva, a gestão democrática dos conselhos escolares deve incorporar as especificidades dos territórios em que se insere, reconhecendo os saberes locais, as dinâmicas comunitárias e as identidades coletivas como elementos constitutivos do processo educativo, o que reforça a necessidade de práticas sensíveis à diversidade sociocultural (Brandão, 1981).

No cenário contemporâneo, entretanto, a efetivação da gestão democrática enfrenta entraves relevantes, como a burocratização dos processos institucionais, o baixo engajamento de determinados segmentos e a insuficiente apropriação, por parte da comunidade, de seus direitos e responsabilidades no âmbito da gestão escolar. Em contraposição, as potencialidades desse modelo residem na capacidade de fomentar uma cultura participativa, pautada no diálogo, na transparência e no reconhecimento das múltiplas vozes que compõem o espaço escolar, exigindo a criação de mecanismos inclusivos que enfrentem desigualdades históricas (Santos, 2018).

No caso específico das comunidades quilombolas e outros territórios tradicionais, o currículo escolar assume papel central na materialização da gestão democrática, ao

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/03/2026 - **Accepted:** 14/04/2026
Vol: 13.06
DOI: 10.66104/1apnpc24
Pages: 1-35

demandar uma construção pedagógica alinhada às especificidades culturais, históricas e sociais desses grupos. As diretrizes educacionais voltadas a essas comunidades enfatizam a valorização da identidade, o respeito à diversidade e a promoção de uma educação emancipatória, articulando conhecimentos escolares e saberes ancestrais em uma perspectiva contextualizada e coletiva (Brasil, 2012).

Ademais, a análise da dinâmica dos conselhos escolares nesses territórios revela que fatores como representatividade, participação comunitária e articulação com as estruturas locais de governança influenciam diretamente sua eficácia. O estado da arte sobre o tema evidencia que a incorporação de abordagens sensíveis à diversidade cultural, bem como o fortalecimento de estratégias de inclusão e diálogo, são fundamentais para que esses colegiados possam cumprir seu papel de mediação entre escola e comunidade (Pereira *et al*., 2009; Tofoli, 2010).

Destaca-se que os conselhos escolares em territórios tradicionais possuem significativo potencial como agentes de transformação social, ao promoverem o fortalecimento comunitário, a valorização cultural e a ampliação da participação democrática. Contudo, para que esse potencial se concretize, é imprescindível investir em formação continuada, garantir recursos adequados, fomentar parcerias institucionais e ampliar o engajamento social, consolidando uma gestão educacional inclusiva, contextualizada e comprometida com a equidade (Luiz *et al*., 2013; Aguiar, 2008; Gomes, 2019).

2.5 Aspectos Democráticos da Gestão Escolar

A concepção de gestão escolar democrática implica uma mudança nos modelos tradicionais de estruturação e administração dos sistemas educacionais, com o objetivo principal de preparar os indivíduos para serem cidadãos ativos e críticos em relação ao mundo que os cerca. Para a compreensão dessa proposta de gestão democrática, é fundamental fornecer uma contextualização que explore a trajetória histórica dos processos democráticos no contexto educacional. Essa abordagem é fundamental, pois, além de oferecer uma perspectiva crítica, a análise histórica e contextual do desenvolvimento da democracia na educação fornece os alicerces necessários para

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/03/2026 - **Accepted:** 14/04/2026
Vol: 13.06
DOI: 10.66104/1apnpc24
Pages: 1-35

uma reflexão sobre a prática de gestão implementada nas instituições de ensino (Oliveira, 2003).

A concepção de gestão escolar democrática implica uma mudança nos modelos tradicionais de estruturação e administração dos sistemas educacionais, com o objetivo principal de preparar os indivíduos para serem cidadãos ativos e críticos em relação ao mundo que os cerca. Essa transformação não ocorre no vácuo, mas é moldada por um contexto histórico e social que influencia tanto as práticas educacionais quanto as concepções de democracia (Oliveira, 2003).

Para compreender melhor essa proposta de gestão democrática, é necessário fornecer uma contextualização que explore a trajetória histórica dos processos democráticos no contexto educacional. Olhando para o passado, podemos identificar os momentos-chave em que os ideais democráticos foram debatidos, contestados e gradualmente incorporados às instituições educacionais. Essa análise histórica não apenas oferece uma perspectiva crítica sobre o desenvolvimento da democracia na educação, mas também fornece os alicerces necessários para uma reflexão sobre a prática de gestão implementada nas escolas (Oliveira, 2003).

Ao examinarmos os movimentos educacionais ao longo do tempo, desde as primeiras experiências democráticas na Antiguidade até os debates contemporâneos sobre participação e inclusão, somos capazes de entender como a gestão escolar democrática evoluiu e se adaptou às mudanças sociais, políticas e culturais. Através desse olhar retrospectivo, podemos identificar os desafios enfrentados pelos defensores da gestão democrática, bem como as conquistas alcançadas ao longo do caminho (Oliveira, 2003).

Além disso, ao ser contextualizado o desenvolvimento da democracia na educação, é notória a capacidade de reconhecer as diferentes interpretações e abordagens desse conceito ao longo do tempo e em diferentes contextos culturais. Isso nos permite apreciar a complexidade da gestão escolar democrática e entender que não há uma única forma de implementá-la, mas sim uma variedade de abordagens que podem ser adaptadas às necessidades e realidades específicas de cada comunidade escolar (Oliveira, 2003).

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/03/2026 - **Accepted:** 14/04/2026
Vol: 13.06
DOI: 10.66104/1apnpc24
Pages: 1-35

A busca por uma política educacional democrática representa uma longa batalha travada por educadores contra os modelos autoritários de administração, exemplificados pela abordagem de gestão de estilo fabril. Entre as décadas de 1960 e 1980, a temática da participação e democratização da gestão escolar ocupou uma posição central nos diálogos e debates pedagógicos, tanto no setor público quanto no privado. De acordo com Vianna (1986), nesse período, apesar da existência de experiências isoladas de administração colegiada em escolas, tais iniciativas não tiveram um impacto significativo nos sistemas educacionais.

A concepção de gestão escolar democrática implica uma mudança nos modelos tradicionais de estruturação e administração dos sistemas educacionais, com o objetivo principal de preparar os indivíduos para serem cidadãos ativos e críticos em relação ao mundo que os cerca. Essa transformação é moldada por um contexto histórico e social que influencia tanto as práticas educacionais quanto as concepções de democracia.

Ao examinar os movimentos educacionais ao longo do tempo, desde as primeiras experiências democráticas na Antiguidade até os debates contemporâneos sobre participação e inclusão, somos capazes de entender como a gestão escolar democrática evoluiu e se adaptou às mudanças sociais, políticas e culturais. Através desse olhar retrospectivo, podemos identificar os desafios enfrentados pelos defensores da gestão democrática, bem como as conquistas alcançadas ao longo do caminho.

Além disso, na contextualização do desenvolvimento da democracia na educação, há a capacidade de reconhecer as diferentes interpretações e abordagens desse conceito ao longo do tempo e em diferentes contextos culturais. Isso permite apreciar a complexidade da gestão escolar democrática e entender que não há uma única forma de implementá-la, mas sim uma variedade de abordagens que podem ser adaptadas às necessidades e realidades específicas de cada comunidade escolar.

A busca por uma política educacional democrática representa uma longa batalha travada por educadores contra os modelos autoritários de administração, exemplificados pela abordagem de gestão de estilo fabril. Entre as décadas de 1960 e 1980, a temática da participação e democratização da gestão escolar ocupou uma posição central nos diálogos e debates pedagógicos, tanto no setor público quanto no privado. Apesar da

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/03/2026 - **Accepted:** 14/04/2026
Vol: 13.06
DOI: 10.66104/1apnpc24
Pages: 1-35

existência de experiências isoladas de administração colegiada em escolas, tais iniciativas não tiveram um impacto significativo nos sistemas educacionais.

No decorrer da década de 1980, a questão da democratização da gestão foi amplamente discutida no contexto da luta pela Constituinte de 1988, um marco que resultou na promulgação da Constituição Brasileira. Esta constituição consagrou o princípio da "gestão democrática do ensino público". A narrativa sobre a modernização das instituições educacionais não apenas abordava sua eficácia, mas também questionava os fundamentos e propósitos da educação, especialmente sua natureza pública e democrática (Oliveira, 2003).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional LDB nº 9.394/96 (BRASIL, 1996), enquanto legislação complementar à educação, estabelece e normatiza os princípios gerais para a educação e seus respectivos sistemas de ensino. Por meio dessa lei, ocorrem amplas transformações no sistema educacional, com o intuito de assegurar os princípios constitucionais, incluindo a ênfase na gestão democrática.

Portanto, todas essas explanações teóricas convergem para um objetivo central: promover a igualdade na educação por meio da implementação de uma gestão que seja participativa e democrática. Entre os principais instrumentos, o Projeto Político Pedagógico assume um papel essencial na criação de uma abordagem embasada nos princípios democráticos (Oliveira, 2003). De acordo com os artigos 13 e 14 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação, a formulação da proposta pedagógica deve incorporar a colaboração dos profissionais da educação:

> [...] Art. 13. Os docentes incumbir-se-ão de:
> I- Participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
> II- Elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
> III- Zelar pela aprendizagem dos alunos;
> IV- Estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento;
> V- Ministrar os dias letivos e horas-aula estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional;
> VI- VI- Colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade.
> Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:
> I- Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/03/2026 - **Accepted:** 14/04/2026
Vol: 13.06
DOI: 10.66104/1apnpc24
Pages: 1-35

II- II- Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (Brasil, 1996).

Por meio dessas disposições legais, a legislação realça o papel fundamental da escola e dos educadores na elaboração de planos educacionais que estejam alinhados com as políticas nacionais e as orientações dos Estados e municípios, enquanto consideram as particularidades de cada instituição de ensino.

Dessa forma, o projeto pedagógico, construído com independência, deve possibilitar aos professores, alunos, coordenadores e diretores a criação de uma interação dialógica. Isso viabiliza a criação de estruturas metodológicas flexíveis, que podem ser constantemente reformuladas conforme a necessidade. Assim, a educação se revela como uma prática enraizada no contexto social e histórico, expressando visões e aspirações para a sociedade.

A busca por uma escola que seja cada vez mais democrática, com a participação de toda a comunidade escolar, representa um compromisso que deve ser adotado por todos os profissionais da educação. Isso ocorre porque a gestão constitui um dos elementos essenciais para promover o desenvolvimento abrangente de uma instituição.

Libâneo (2001) destaca a semelhança entre a estrutura organizacional das empresas e a organização das escolas, enfocando a compreensão e a execução da gestão escolar. Ele explora três abordagens distintas da organização do trabalho na escola: a abordagem técnico-científica, que se baseia em uma hierarquia de cargos e funções; a perspectiva autogestionária, que se fundamenta na cooperação coletiva e na ausência de direção centralizada.

A concepção de gestão escolar democrática implica uma mudança nos modelos tradicionais de estruturação e administração dos sistemas educacionais, com o objetivo principal de preparar os indivíduos para serem cidadãos ativos e críticos em relação ao mundo que os cerca. Para a compreensão dessa proposta de gestão democrática, é necessário fornecer uma contextualização que explore a trajetória histórica dos processos democráticos no contexto educacional.

Essa abordagem é fundamental, pois, além de oferecer uma perspectiva crítica, a análise histórica e contextual do desenvolvimento da democracia na educação fornece

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/03/2026 - **Accepted:** 14/04/2026
Vol: 13.06
DOI: 10.66104/1apnpc24
Pages: 1-35

os alicerces necessários para a reflexão sobre a prática de gestão implementada nas instituições de ensino (Oliveira, 2003).

A busca por uma política educacional democrática representa uma longa batalha travada por educadores contra os modelos autoritários de administração, exemplificados pela abordagem de gestão de estilo fabril. Entre as décadas de 1960 e 1980, a temática da participação e democratização da gestão escolar ocupou uma posição central nos diálogos e debates pedagógicos, tanto no setor público quanto no privado. De acordo com Vianna (1986), nesse período, apesar da existência de experiências isoladas de administração colegiada em escolas, tais iniciativas não tiveram um impacto significativo nos sistemas educacionais.

No decorrer da década de 1980, a questão da democratização da gestão foi amplamente discutida no contexto da luta pela Constituinte de 1988, um marco que resultou na promulgação da Constituição Brasileira. Esta constituição consagrou o princípio da “gestão democrática do ensino público”. A narrativa sobre a modernização das instituições educacionais não apenas abordava sua eficácia, mas também questionava os fundamentos e propósitos da educação, especialmente sua natureza pública e democrática (Oliveira, 2003).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional LDB nº 9.394/96 (BRASIL, 1996), enquanto legislação complementar à educação, estabelece e normatiza os princípios gerais para a educação e seus respectivos sistemas de ensino. Por meio dessa lei, ocorrem amplas transformações no sistema educacional, com o intuito de assegurar os princípios constitucionais, incluindo a ênfase na gestão democrática.

Segundo os ditames da democratização, a gestão escolar promove, na comunidade escolar, a redistribuição e compartilhamento das responsabilidades que objetivam intensificar a legitimidade do sistema escolar, pelo cumprimento mais efetivo dos objetivos educacionais. Portanto, todos os sujeitos envolvidos devem contribuir efetivamente se responsabilizando por colocar em prática as decisões tomadas em conjunto, de modo a obter os melhores resultados na busca de uma educação de qualidade (Mozer, 2011).

3. Metodologia

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/03/2026 - **Accepted:** 14/04/2026
Vol: 13.06
DOI: 10.66104/1apnpc24
Pages: 1-35

A presente investigação caracteriza-se como um estudo de natureza qualitativa, de caráter descritivo e exploratório, tendo como estratégia metodológica o estudo de caso. Essa abordagem foi adotada por possibilitar a compreensão de fenômenos sociais em seus contextos reais, permitindo a análise das percepções e experiências dos sujeitos envolvidos (yin, 2015). A escolha por esse delineamento justifica-se pela necessidade de interpretar a dinâmica da gestão democrática do conselho escolar em um contexto específico de território tradicional.

O estudo foi realizado em uma unidade escolar localizada no município de Moju, na região amazônica, caracterizada por sua inserção em território tradicional. A escolha do campo empírico considerou critérios de relevância social e educacional, especialmente no que se refere à presença de práticas culturais específicas e à necessidade de compreender como a gestão democrática se materializa nesses contextos. Segundo Gil (2019), a delimitação adequada do campo de pesquisa é essencial para garantir a coerência entre os objetivos do estudo e os procedimentos metodológicos adotados.

Os participantes da pesquisa foram selecionados por meio de amostragem intencional, considerando a representatividade dos diferentes segmentos da comunidade escolar, incluindo pais, alunos, professores e funcionários. Esse tipo de amostragem é recomendado em pesquisas qualitativas, pois permite a escolha de sujeitos que possuem experiências significativas relacionadas ao fenômeno investigado (Minayo, 2014). Ao todo, participaram mais de 15 indivíduos, garantindo diversidade de perspectivas.

A técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista semiestruturada, a qual possibilita ao pesquisador explorar o tema de forma flexível, permitindo aprofundar questões relevantes durante a interação com os participantes. Conforme Lakatos e Marconi (2017), esse instrumento favorece a obtenção de dados mais ricos e detalhados, especialmente em estudos que envolvem percepções, valores e experiências subjetivas.

As entrevistas foram conduzidas de forma individual, em ambiente previamente acordado com os participantes, assegurando condições adequadas de privacidade e conforto. Os depoimentos foram registrados e posteriormente transcritos para análise.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/03/2026 - **Accepted:** 14/04/2026
Vol: 13.06
DOI: 10.66104/1apnpc24
Pages: 1-35

Segundo Bardin (2016), o registro fiel das falas é fundamental para garantir a validade e a confiabilidade dos dados em pesquisas qualitativas.

Para o tratamento dos dados, optou-se pela análise de conteúdo, na modalidade temática, conforme proposta por Bardin (2016). Esse método permite a identificação de categorias e unidades de sentido presentes nos discursos, possibilitando a interpretação sistemática das informações coletadas. A análise seguiu as etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, conforme orientações da autora.

No processo analítico, buscou-se identificar dados importantes nas falas dos participantes, articulando os dados empíricos com o referencial teórico adotado. Essa relação entre teoria e dados é fundamental para a construção de interpretações consistentes e cientificamente fundamentadas, conforme defendido por Minayo (2014).

Do ponto de vista ético, a pesquisa respeitou os princípios da confidencialidade, anonimato e consentimento informado dos participantes. Todos os sujeitos foram previamente esclarecidos sobre os objetivos do estudo e concordaram voluntariamente em participar. A observância desses princípios é essencial para garantir a integridade da pesquisa e o respeito aos participantes, conforme destacam Lakatos e Marconi (2017).

Além disso, reconhece-se que toda pesquisa apresenta limitações, especialmente no que se refere à generalização dos resultados, uma vez que o estudo de caso se concentra em uma realidade específica. No entanto, conforme Yin (2015), esse tipo de investigação permite generalizações analíticas, contribuindo para a compreensão de fenômenos semelhantes em contextos análogos.

A metodologia adotada mostrou-se adequada aos objetivos propostos, possibilitando a análise da gestão democrática do conselho escolar em território tradicional. A articulação entre abordagem qualitativa, estudo de caso, entrevistas e análise de conteúdo permitiu compreender as múltiplas dimensões do fenômeno investigado, contribuindo para o avanço das discussões na área educacional.

4. Resultados e Discussão

Os achados deste estudo de caso evidenciam que a comunidade escolar da unidade situada em território tradicional no município de Moju, Amazônia, atribui elevada centralidade à gestão democrática do conselho escolar, compreendendo-a como mecanismo de participação coletiva, mediação de interesses e qualificação das decisões

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/03/2026 - **Accepted:** 14/04/2026
Vol: 13.06
DOI: 10.66104/1apnpc24
Pages: 1-35

institucionais. As entrevistas semiestruturadas revelaram que pais, estudantes, docentes e funcionários reconhecem o conselho como espaço estratégico de interlocução entre escola e comunidade, confirmando a relevância atribuída a esse colegiado no plano da governança educacional (Abreu, 2011).

No conjunto dos depoimentos analisados, observou-se que a noção de gestão democrática não aparece apenas como princípio abstrato, mas como expectativa concreta de compartilhamento do poder decisório. Tal percepção demonstra que os sujeitos entrevistados associam a democracia escolar à ampliação da escuta, à legitimidade das deliberações e à construção de uma escola mais sensível às demandas sociais e culturais do território. Esse resultado converge com a compreensão de que a gestão democrática fortalece práticas de inclusão e corresponsabilização institucional (Abreu, 2011).

A recorrência, nas falas, da defesa de uma escola em que “todos tenham voz” permite inferir que a participação é percebida como condição de justiça educacional e não apenas como formalidade administrativa. Nessa perspectiva, a valorização do conselho escolar decorre de sua capacidade potencial de romper com padrões centralizadores de gestão, deslocando o eixo decisório para formas mais colegiadas e dialógicas de organização da vida escolar. Assim, os resultados indicam uma adesão simbólica significativa ao ideário democrático por parte da comunidade investigada (Abreu, 2011).

No entanto, a análise mais detida das entrevistas revela uma assimetria entre o reconhecimento normativo da participação e sua efetivação concreta. Embora pais e professores tenham relatado presença mais regular nas reuniões e maior inserção nos processos deliberativos, os estudantes manifestaram percepção de menor legitimidade de suas contribuições. Essa clivagem sugere que a democratização do conselho escolar, ainda que formalmente instituída, não se realiza de maneira plenamente horizontal entre os diferentes segmentos da comunidade (Farezena, 2011).

A sub-representação discente, apontada nas falas, constitui dado particularmente relevante, pois indica a permanência de hierarquias implícitas na cultura escolar. Ainda que os alunos sejam reconhecidos como sujeitos da comunidade educativa, sua participação tende a ser relativizada no momento da deliberação, o que fragiliza a

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/03/2026 - **Accepted:** 14/04/2026
Vol: 13.06
DOI: 10.66104/1apnpc24
Pages: 1-35

densidade democrática do conselho. Em termos analíticos, esse achado sugere que a ampliação da participação estudantil não depende apenas da abertura de assentos formais, mas da construção de uma cultura institucional efetivamente receptiva à voz juvenil (Farezena, 2011).

Outro eixo expressivo dos resultados refere-se aos obstáculos que limitam a participação mais ampla da comunidade, especialmente no que concerne ao tempo disponível para comparecimento às reuniões. Pais e alunos, em particular, apontaram que as exigências da vida cotidiana e as dificuldades de compatibilização de horários reduzem a possibilidade de engajamento continuado. Esse dado revela que os entraves à gestão democrática não são apenas de ordem política ou cultural, mas também material e organizacional, exigindo estratégias institucionais de flexibilização e inclusão (Farezena, 2011).

A percepção de baixa transparência em determinados processos decisórios também emergiu como categoria analítica relevante. Parte dos entrevistados demonstrou desconforto com a ideia de que algumas decisões seriam tomadas de maneira pouco publicizada ou sem consulta suficientemente ampla à comunidade escolar. Tal constatação aponta para um déficit comunicacional que compromete a confiança institucional e, por consequência, reduz o potencial mobilizador do conselho escolar enquanto instância de participação democrática (Farezena, 2011).

Sob o ponto de vista da discussão, esse resultado indica que a legitimidade do conselho não deriva exclusivamente de sua existência formal, mas da visibilidade dos procedimentos, da circulação das informações e da inteligibilidade das decisões para a comunidade. Quanto menor a transparência percebida, maior a probabilidade de desengajamento e de enfraquecimento do sentimento de pertencimento coletivo. A democratização, portanto, exige não apenas participação, mas também publicidade, prestação de contas e comunicação acessível aos diferentes sujeitos envolvidos (Farezena, 2011).

Um dos aspectos mais densos do material empírico foi a ênfase atribuída à valorização da cultura local e da identidade das comunidades tradicionais no interior da gestão escolar. Os depoimentos indicaram que a comunidade não deseja apenas participar das decisões administrativas, mas também ver reconhecidos, no espaço

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/03/2026 - **Accepted:** 14/04/2026
Vol: 13.06
DOI: 10.66104/1apnpc24
Pages: 1-35

escolar, seus saberes, memórias, práticas culturais e formas próprias de pertencimento territorial. Essa reivindicação amplia a noção de gestão democrática ao vinculá-la ao reconhecimento cultural e à justiça epistemológica (Goldenberg, 1993).

Desse modo, os resultados evidenciam que, em territórios tradicionais, a gestão democrática do conselho escolar não pode ser interpretada segundo uma matriz universalizante e descontextualizada. Ao contrário, ela precisa incorporar a dimensão da territorialidade e das identidades coletivas que conformam a experiência educativa local. A demanda por maior presença das tradições comunitárias no cotidiano escolar revela que a democracia, nesse contexto, também se realiza pela possibilidade de a escola dialogar com o universo simbólico e histórico da comunidade que a sustenta (Goldenberg, 1993).

As entrevistas também tornaram visível a preocupação com a representatividade interna do conselho, sobretudo em relação à presença de grupos historicamente marginalizados, como indígenas, quilombolas e ribeirinhos. Tal resultado demonstra que a questão da participação não se resume à existência de assentos ou convites formais, mas envolve a qualidade da inclusão e a efetiva capacidade de determinados grupos incidirem nas deliberações. Trata-se, portanto, de uma discussão que articula democracia participativa e reconhecimento político de sujeitos historicamente subalternizados (Goldenberg, 1993).

No campo pedagógico, emergiu de maneira consistente a reivindicação por uma educação mais contextualizada, capaz de refletir a realidade social, cultural e territorial dos estudantes. Os entrevistados apontaram que o currículo escolar, para se tornar socialmente relevante, precisa dialogar com os conhecimentos tradicionais, com as experiências locais e com os modos de vida da comunidade. Esse dado confirma que o conselho escolar pode operar como mediação importante entre gestão democrática e currículo, contribuindo para a construção de práticas pedagógicas mais enraizadas no território (Costa, 2013).

A defesa de um currículo mais contextualizado também evidencia uma crítica implícita a modelos pedagógicos padronizados, frequentemente distantes das experiências vividas pelos sujeitos da Amazônia tradicional. Nesse sentido, a comunidade escolar atribui ao conselho não apenas função administrativa, mas também

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/03/2026 - **Accepted:** 14/04/2026
Vol: 13.06
DOI: 10.66104/1apnpc24
Pages: 1-35

papel político-pedagógico na mediação entre saber escolar e realidade local. A gestão democrática, assim, desloca-se do plano estritamente organizacional para tornar-se elemento de reorientação do projeto educativo da escola (Costa, 2013).

Outro aspecto recorrente nos resultados foi a centralidade da comunicação entre conselho escolar e comunidade. Pais, estudantes e demais participantes destacaram a necessidade de canais mais permanentes e eficazes de circulação de informações sobre reuniões, decisões, projetos e possibilidades de participação. A ausência ou precariedade dessa comunicação tende a produzir distanciamento simbólico entre o colegiado e a base social que deveria representar, enfraquecendo a legitimidade do processo democrático (Costa, 2013).

Para além da transmissão de informações, os depoimentos sugerem que a comunicação deve ser entendida como prática relacional e política, fundada na escuta mútua e na construção de vínculos de confiança. Sob essa ótica, fortalecer a gestão democrática implica instituir processos comunicativos menos verticalizados, mais frequentes e adequados às condições socioculturais da comunidade. Tal movimento pode ampliar o engajamento e favorecer formas mais consistentes de corresponsabilidade coletiva em torno da vida escolar (Costa, 2013).

Também se destacou, no material analisado, a importância de consolidar no interior do conselho uma cultura de respeito, escuta ativa e valorização das diferenças. Os participantes reconheceram que a coexistência de perspectivas divergentes não constitui obstáculo em si, mas pode se converter em potência deliberativa quando mediada por práticas dialógicas e não autoritárias. Esse resultado permite afirmar que a eficácia do conselho escolar depende, em larga medida, da qualidade ética e política das interações que nele se desenvolvem (Costa, 2013).

A sustentabilidade das ações do conselho apareceu igualmente como preocupação substantiva dos entrevistados. A percepção de descontinuidade, fragilidade institucional ou ausência de apoio para manutenção das iniciativas já realizadas sugere que a gestão democrática corre o risco de se converter em experiência episódica quando não dispõe de recursos, parcerias e respaldo institucional duradouro. Esse dado indica que a democracia escolar, para além de participação e

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/03/2026 - **Accepted:** 14/04/2026
Vol: 13.06
DOI: 10.66104/1apnpc24
Pages: 1-35

diálogo, requer materialidade organizacional que lhe dê permanência histórica (Costa, 2013).

À luz dessa constatação, torna-se possível discutir que a consolidação do conselho escolar em territórios tradicionais demanda articulação entre participação comunitária, apoio institucional e redes de cooperação com outros atores locais. A construção de parcerias e a busca de recursos não devem ser vistas como medidas acessórias, mas como parte constitutiva da sustentabilidade da gestão democrática. Sem essa base, iniciativas relevantes tendem a perder continuidade, reduzindo seu impacto sobre a comunidade educativa (Neves; Giorgi, 2021).

Os resultados também reforçam a necessidade de instituir mecanismos permanentes de avaliação e monitoramento das práticas do conselho escolar. A incorporação de instrumentos como escuta sistemática da comunidade, análise de indicadores, devolutivas periódicas e revisão das estratégias adotadas pode contribuir para alinhar a atuação do conselho às expectativas do território e para corrigir fragilidades identificadas ao longo do processo. Trata-se de compreender a gestão democrática como prática reflexiva, continuamente submetida à crítica e ao aperfeiçoamento institucional (Neves; Giorgi, 2021).

A análise das entrevistas indica que a gestão democrática do conselho escolar, em territórios tradicionais de Moju, configura-se como processo complexo, tensionado por avanços, limites e possibilidades. Há, de um lado, forte valorização da participação, do reconhecimento cultural e do diálogo comunitário; de outro, persistem desafios relativos à representatividade, à escuta discente, à transparência, à comunicação e à continuidade das ações. Assim, os resultados apontam que o fortalecimento do conselho escolar exige formação dos membros, ampliação dos espaços de consulta, diversificação dos canais de participação e compromisso coletivo com uma educação contextualizada, inclusiva e socialmente enraizada (Fonseca, 2009; Souza; Cabral Neto, 2018).

5. Conclusão

A análise empreendida acerca da constituição e do funcionamento dos conselhos escolares em uma unidade situada em território tradicional no município de Moju,

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/03/2026 - **Accepted:** 14/04/2026
Vol: 13.06
DOI: 10.66104/1apnpc24
Pages: 1-35

Amazônia, permitiu evidenciar a complexidade inerente à materialização da gestão democrática no espaço escolar. Os resultados indicam que, embora haja reconhecimento conceitual e normativo da importância da participação coletiva, sua efetivação se dá de maneira heterogênea, tensionada por fatores estruturais, culturais e organizacionais que incidem diretamente sobre as práticas institucionais.

No que tange às potencialidades, verificou-se que a comunidade escolar demonstra elevada valorização da gestão democrática como princípio orientador das decisões pedagógicas e administrativas. A participação recorrente de pais e professores nas instâncias colegiadas evidencia a existência de um capital social relevante, sustentado por práticas de diálogo e cooperação, que contribuem para a construção de uma cultura participativa e para o fortalecimento dos vínculos entre escola e comunidade.

Entretanto, os achados também revelam a persistência de limites que comprometem a densidade democrática do conselho escolar. Dentre eles, destacam-se as restrições de tempo que dificultam a ampliação da participação, especialmente entre pais e estudantes, bem como fragilidades nos processos de comunicação e transparência, que produzem percepções de distanciamento e reduzem o engajamento coletivo. Tais elementos indicam a necessidade de repensar as condições objetivas e simbólicas que estruturam a participação no âmbito escolar.

Adicionalmente, a sub-representação discente no processo deliberativo emerge como um dos principais desafios identificados, evidenciando a permanência de hierarquias implícitas que limitam a escuta qualificada dos estudantes. Esse dado aponta para a urgência de redefinir práticas institucionais que assegurem não apenas a presença formal dos alunos, mas sua efetiva incidência nas decisões, reconhecendo-os como sujeitos ativos no processo educativo.

Diante desse cenário, torna-se evidente que a consolidação da gestão democrática requer intervenções articuladas que transcendam o plano normativo e alcancem a dimensão prática da organização escolar. Isso implica investir em estratégias que ampliem a participação, fortaleçam a transparência, qualifiquem os fluxos comunicacionais e promovam a formação continuada dos membros do conselho, de modo a potencializar sua atuação enquanto espaço legítimo de deliberação coletiva.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/03/2026 - **Accepted:** 14/04/2026
Vol: 13.06
DOI: 10.66104/1apnpc24
Pages: 1-35

A efetivação de um conselho escolar democrático, sobretudo em territórios tradicionais, depende de um compromisso institucional contínuo com a inclusão, o reconhecimento das diversidades e a construção de processos participativos consistentes. Através da articulação entre participação ativa, justiça representativa e transparência será possível consolidar o conselho como instância estratégica para o fortalecimento de uma educação pública crítica, contextualizada e socialmente referenciada.

Referências

ABRAHÃO, Jorge. Financiamento e gasto público da educação básica no Brasil e comparações com alguns países da OCDE e América Latina. **Educação & Sociedade**, v. 26, p. 841-858, 2005.

ABREU, Henriqueta Rocha de. **A importância do conselho escolar no processo de gestão democrática: o legal e a prática.** 2011.

ABREU, J. **Gestão democrática e participação comunitária na escola.** 2011.

AGUIAR, Márcia Angela da S. Gestão da educação básica e o fortalecimento dos Conselhos Escolares. **Educar em Revista**, p. 129-144, 2008.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRANDÃO, C. R. **O que é educação.** São Paulo: Brasiliense, 1981.

BRASIL. **Diretrizes curriculares para a educação escolar quilombola na educação básica.** 2012.

CANDAU, Virginia. **Educação e mudanças sociais: o papel da escola na sociedade contemporânea.** Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2012.

CASTRO, José Ricardo Paula; TEIXEIRA, Antônio Braz; ZIENTARSKI, Clarice. **A importância dos conselhos escolares para a construção da gestão democrática.** 2018.

COSTA, Sandro Coelho. O pacto de federalização e a responsabilidade pelo financiamento da educação infantil e ensino fundamental no Brasil. **FINEDUCA- Revista de Financiamento da Educação,** v. 3, 2013.

COSTA, Sandro Coelho. O pacto de federalização e a responsabilidade pelo financiamento da educação infantil e ensino fundamental no Brasil. FINEDUCA- **Revista de Financiamento da Educação,** v. 3, 2013.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/03/2026 - **Accepted:** 14/04/2026
Vol: 13.06
DOI: 10.66104/1apnpc24
Pages: 1-35

DA SILVA SARAIVA, Tályta Carine; DA SILVA VIEIRA, Danielle Marques. A Importância do Conselho Escolar para a Democratização da Gestão em uma Escola Municipal em Imperatriz-MA. **Revista de Ensino, Educação e Ciências Humanas,** v. 22, n. 5, p. 709-713, 2021.

DE OLIVEIRA, Cláudia Aparecida Braga. **A importância do Conselho Escolar para uma Gestão Democrática.** 2013.

DE PAULA DIAS, Gilcélio. **A importância do conselho escolar para construção do projeto político-pedagógico.** 2015.

DE SOUZA, Flávia Alessandra (Ed.). **Ações afirmativas no Brasil contemporâneo: dinâmicas e perspectivas.** SciELO-EDITUS, 2021.

DEWEY, John. **Experiência e educação.** Editora vozes, 2023.

DOS ANJOS, Giovanda. **A importância dos conselhos escolares para a efetivação da gestão democrática na escola.** 2016.

DRESCHER, Carla Hulda Pfeifer. **A importância do Conselho Escolar para a Gestão Democrática da Escola.** 2014.

FARENZENA, Nalú. Responsabilidade pública para com as políticas públicas de educação: algumas reflexões. **Políticas Educativas–PolEd**, v. 5, n. 1, 2011.

FARENZENA, Nalú; ARAUJO, Emílio Luiz Pedroso. Espaços de democratização: na gestão financeira da educação. **Gestão escolar democrática: concepções e vivências.** Porto Alegre: Editora da Universidade/UFRGS, 2006. P. 109-116, 2006.

FARENZENA, Nalú; ARAUJO, Emílio Luiz Pedroso. Espaços de Democratização: na Gestão financeira da educação. Gestão escolar democrática: concepções e vivências. Porto Alegre: Editora da Universidade/UFRGS, 2006. P. 109-116, 2006 FARENZENA, Nalú. Responsabilidade pública para com as políticas públicas de educação: Algumas reflexões. **Políticas Educativas–PolEd,** v. 5, n. 1, 2011.

FONSECA, Marília. Políticas públicas para a qualidade da educação brasileira: entre o utilitarismo econômico e a responsabilidade social. **Cadernos Cedes**, v. 29, p. 153-177, 2009.

FONSECA, Marília. Políticas públicas para a qualidade da educação brasileira: entre o utilitarismo econômico e a responsabilidade social. **Cadernos Cedes**, v. 29, p. 153-177, 2009.

FREIRE, Paulo. **Conscientização.** São Paulo: Cortez, 2016.

FREIRE, Paulo. São Paulo: **Paz e Terra**, 1974.

FREITAS, Corália Duarte Fernandes. **A importância do conselho escolar para uma gestão democrática.** 2015.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/03/2026 - **Accepted:** 14/04/2026
Vol: 13.06
DOI: 10.66104/1apnpc24
Pages: 1-35

FREITAS, Luiz Carlos de. Os reformadores empresariais da educação e a disputa pelo controle do processo pedagógico na escola. **Educação & Sociedade,** v. 35, p. 1085-1114, 2014.

GHANEM, Elie. As ONGs e a responsabilidade governamental com a escola básica no Brasil. **Pro-Posições**, v. 23, p. 51-65, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GOMES, Ana. **Gestão Democrática em territórios tradicionais: Desafios e Perspectivas**, 2019.

GUTIERRES, Dalva Valente Guimarães. **A municipalização do ensino no município de Altamira/PA e suas implicações para a democratização educacional.** 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LAMARÃO, Marco Vinícius Moreira. Aspectos históricos do financiamento da educação básica pública brasileira: a "democratização autocrática". **Vértices (Campos dos Goitacazes),** v. 23, n. 3, p. 803-820, 2021.

LIBÂNEO, José Carlos. O sistema de organização e gestão da escola. LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola-teoria e prática.** 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** 10 ed. São Paulo: Cortez, 2015.

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional.** 9.ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2009.

LUIZ, Maria Cecília; RISCAL, Sandra Aparecida; BARCELLI, Juliana Carolina. **Conselho escolar e processos formativos: reflexões teóricas e práticas realizadas.** 2013.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento:** pesquisa qualitativa em saúde. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

MOZER, Daniela Sachetti. **A importância do conselho escolar na busca de uma gestão democrática e da qualidade do ensino público.** 2011.

NEVES, Danilo Trombetta; GIORGI, Cristiano Amaral Garboggini Di. De quem é a responsabilidade? Uma análise das perspectivas para a lei de responsabilidade educacional prevista no Plano Nacional de Educação. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação,** v. 30, p. 11-31, 2021.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 20/03/2026 - **Accepted:** 14/04/2026
Vol: 13.06
DOI: 10.66104/1apnpc24
Pages: 1-35

OLIVEIRA, Romualdo Portela de. A municipalização cumpriu suas promessas de democratização da gestão educacional? Um balanço crítico. **Gestão em Ação, Salvador**, v. 6, n. 2, p. 99-106, 2003.

PEREIRA, Rodrigo. Conselhos escolares: **A participação das comunidades e as implicações sobre o cotidiano da escola pública**. 2009.

PEREIRA, Silvana. **A participação da comunidade escolar em territórios quilombolas: Desafios e perspectivas.** São Paulo: Cortez, 2015.

PERONI, Vera Maria Vidal. A democratização da educação em tempos de parcerias entre o público e o privado. **Revista de Educação Pública,** v. 19, n. 40, p. 215-227, 2010.

RIBEIRO, Márden Pádua; OLIVEIRA, Talita Renata Belintani. Por um conselho escolar efetivamente democrático: uma proposta concreta. **Revista online de Política e Gestão Educacional,** v. 22, n. 2, p. 588-607, 2018.

SANTOS, Gustavo Barreira dos. **A importância do conselho escolar e suas instâncias na Escola Municipal Alci Alves Moreira.** 2018.

SANTOS, João. **Participação comunitária e gestão escolar: uma análise em territórios quilombolas.** 2018.

SAVIANI, Dermeval. **Pedagogia histórico-crítica e ensino de História: a educação e a formação humana.** Campinas: Autores Associados, 2003.

SOARES, Consuelo Fonseca. **A importância do conselho escolar do CEMEI Amiguinhos de Jesus na tomada de decisões.** 2013.

SOUZA, Allan Solano; CABRAL NETO, ANTÔNIO. Lei de Responsabilidade Educacional no Brasil (2006-2015): das promessas de qualidade da educação às incertezas. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação,** v. 34, n. 2, p. 543-566, 2018.

SOUZA, Allan Solano; CABRAL NETO, ANTÔNIO. Lei de Responsabilidade Educacional no Brasil (2006-2015): das promessas de qualidade da educação às incertezas. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação,** v. 34, n. 2, p. 543-566, 2018.

TOFOLI, Ana Lúcia Farah de. **As retomadas de terras na dinâmica territorial do povo indígena Tapeba: mobilização étnica e apropriação espacial.** 2010.

VILELA, Maria Angélica Martins. **Gestão democrática e importância do conselho escolar para sua efetivação.** 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.