UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM PEDAGOGIA

SILVIA ALLANNA FERREIRA DA SILVA

GESTÃO ESCOLAR E PARTICIPAÇÃO DA FAMÍLIA: UMA REVISÃO DE LITERATURA

JOÃO PESSOA
2026

SILVIA ALLANNA FERREIRA DA SILVA

GESTÃO ESCOLAR E PARTICIPAÇÃO DA FAMÍLIA: UMA REVISÃO DE LITERATURA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Pedagogia da Universidade Federal da Paraíba como requisito complementar para obtenção do título de Licenciatura em Pedagogia, sob orientação do professor Dr. Marcos Angelus Miranda de Alcantara.

João Pessoa
2026

Catalogação na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

S586g Silva, Silvia Allanna Ferreira da.
Gestão escolar e participação da família: uma revisão de literatura / Silvia Allanna Ferreira da Silva. - João Pessoa, 2026.
54 f. : il.

Orientação: Marcos Angelus Miranda de Alcantara.
Trabalho de Conclusão de Curso - (Graduação em Pedagogia) - UFPB/CE.

1. Gestão escolar. 2. Gestão democrática. 3. Participação da família. 4. Escola e família. 5. Revisão de literatura. I. Alcantara, Marcos Angelus Miranda de. II. Título.

UFPB/CE CDU 37.07(043.2)

Elaborado por JANETE SILVA DUARTE - CRB-15/104

SILVIA ALLANNA FERREIRA DA SILVA

GESTÃO ESCOLAR E PARTICIPAÇÃO DA FAMÍLIA: UMA REVISÃO DE LITERATURA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Pedagogia da Universidade Federal da Paraíba como requisito complementar para obtenção do título de Licenciatura em Pedagogia, sob orientação do professor Dr. Marcos Angelus Miranda de Alcantara.

Aprovada em 17/08/2026

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Marcos Angelus Miranda de Alcantara
DHP/CE/UFPB
Orientador

Nathália Fernandes Egito Rocha

Profa. Dra. Nathalia Fernandes Egito Rocha
DHP/CE/UFPB
Examinadora

Robson Guedes da Silva

Prof. Dr. Robson Guedes da Silva
DME/CE/UFPB
Examinador

Digitalizado com CamScanner

Dedico àqueles que vêm me apoiando ao longo da vida ajudando na minha caminhada. Em especial, à minha mãe Maria das Dores da Silva, ao meu pai Silvio Ferreira da Silva, às minhas avós Maria Josefa da Conceição e Ivonete Ferreira da Silva, ao meu tio Manoel Henrique da Silva e ao meu padrasto José Francisco Bezerra da Silva.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por me conceder força, sabedoria e amparo ao longo de toda esta caminhada. Em todos os momentos, especialmente nos mais difíceis, nunca me faltaram o Seu cuidado e o incentivo necessário para seguir em frente e persistir nos estudos.

Agradeço à minha família por todo o apoio, amor e dedicação à minha educação, desde a Educação Infantil até a conclusão desta graduação. Em especial, agradeço à minha mãe, Maria das Dores da Silva, que, mesmo enfrentando os desafios de ser mãe solo, nunca deixou que me faltasse o necessário. Sempre acreditou no meu potencial, incentivou-me a buscar o conhecimento e jamais permitiu que eu desistisse dos meus sonhos, por mais difíceis que fossem as circunstâncias.

Ao meu pai, Silvio Ferreira da Silva, expresso minha gratidão por sempre acreditar na minha capacidade e por todo o apoio oferecido desde o momento em que ingressei na universidade.

À minha avó, Ivonete Ferreira da Silva, in memoriam (04 de dezembro de 2025), deixo minha eterna gratidão. Em vida, sempre acreditou em mim e me apoiou da maneira que podia, seja por meio de gestos simples, como a compra de uma mochila para meus materiais de estudo, seja por suas palavras de incentivo, que constantemente reforçava que eu seria capaz de alcançar meus objetivos. Sua presença e seu carinho permanecerão para sempre em minha memória.

Agradeço também às minhas amigas Érica de Pontes Nascimento, Esmeralda Sabrina da Silva Monteiro, Larissa Azevedo Farias dos Santos, Maria Camille Ferreira de Ataíde, Nathalia Francisca da Silva e Wanessa Meireles dos Santos, que compartilharam comigo a trajetória no curso de Pedagogia. Obrigada pelo companheirismo, pelas palavras de incentivo e pelo apoio nos momentos de dificuldade, tornando essa caminhada mais leve e significativa.

Por fim, agradeço ao meu orientador, Marcos Angelus Alcantara, pela dedicação, paciência, confiança e orientação durante todo o processo de construção desta pesquisa. Sua contribuição foi fundamental para a realização deste trabalho.

“Os pais são os primeiros e principais educadores dos próprios filhos e têm também neste campo uma competência fundamental.”

São João Paulo II, Carta às Famílias (1994)

RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo analisar como a produção acadêmica brasileira aborda a relação entre a gestão escolar e a participação da família no contexto da gestão democrática. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória, desenvolvida por meio de revisão de literatura, fundamentada em pesquisa bibliográfica. O levantamento foi realizado na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), utilizando os descritores "gestão escolar", "gestão democrática" e "família", com seleção de estudos publicados entre 2015 e 2025. A análise buscou identificar as principais concepções teóricas, os desafios recorrentes e as estratégias apontadas para fortalecer a participação das famílias na escola. Os resultados revelam que a literatura reconhece a participação familiar como elemento essencial para a efetivação da gestão democrática, favorecendo a aproximação entre escola e comunidade e contribuindo para o desenvolvimento integral dos estudantes. Entretanto, os estudos também revelam que essa participação ainda ocorre de forma limitada, concentrando-se, em muitos casos, em reuniões, eventos escolares e situações de conflito. Conclui-se que o fortalecimento da gestão democrática requer estratégias permanentes de diálogo, acolhimento, comunicação e corresponsabilidade, capazes de ampliar a participação das famílias nos processos de planejamento, acompanhamento e tomada de decisões no ambiente escolar.

Palavras-chave: Gestão escolar. Gestão democrática. Participação da família. Escola e família. Revisão de literatura.

ABSTRACT

This study aimed to analyze how Brazilian academic production addresses the relationship between school management and family participation within the context of democratic school management. It is a qualitative, exploratory study developed through a literature review. The research was based on a bibliographic investigation using master's dissertations and doctoral theses available in the Brazilian Digital Library of Theses and Dissertations (BDTD), selected through the descriptors "school management," "democratic management," and "family." The analysis sought to identify the main theoretical perspectives, recurring challenges, and strategies proposed to strengthen family participation in schools. The findings show that the literature recognizes family participation as a fundamental element for the implementation of democratic school management, contributing to stronger relationships between schools and communities and to students' integral development. However, the studies also indicate that such participation remains limited, generally restricted to meetings, school events, and conflict situations, and is influenced by factors such as communication difficulties, socioeconomic conditions, institutional organization, and the persistence of centralized management practices. It is concluded that strengthening democratic school management depends on the adoption of permanent strategies based on dialogue, active listening, inclusion, and shared responsibility, capable of expanding family participation in planning, monitoring, and decision-making processes within the school environment.

Keywords: *School management. Democratic management. Family participation. School and family. Literature review.*

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

BDTD - Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações

CF - Constituição Federal

ECA - Estatuto da Criança e do Adolescente

LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

PNE - Plano Nacional de Educação

UFPB - Universidade Federal da Paraíba

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO..... 11

1.1 A IMPORTÂNCIA DE ANALISAR A RELAÇÃO ENTRE GESTÃO ESCOLAR E PARTICIPAÇÃO DA FAMÍLIA NA LITERATURA.....12

1.2 PARTICIPAÇÃO DA FAMÍLIA COMO ELEMENTO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO: ENFOQUE NO PROBLEMA DE PESQUISA.....16

1.3 ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DO TCC.....18

2 PARTICIPAÇÃO DA FAMÍLIA NA ESCOLA SOB A PERSPECTIVA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA: CONSIDERAÇÕES TEÓRICO METODOLÓGICAS..... 20

2.1 PRINCÍPIO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA.....20

2.2 PARTICIPAÇÃO DA FAMÍLIA NA ESCOLA.....26

2.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....33

3 GESTÃO ESCOLAR E PARTICIPAÇÃO DA FAMÍLIA: INCURSÃO PELAS DISSERTAÇÕES.....36

3.1 TEMAS E PROBLEMAS DE PESQUISA.....36

3.2 PERSPECTIVAS DE GESTÃO EDUCACIONAL PRESENTES NAS PRODUÇÕES ANALISADAS.....41

3.3 PARA QUE DIREÇÕES OS RESULTADOS DAS PESQUISAS APONTAM.....46

CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 52

REFERÊNCIAS..... 54

1 INTRODUÇÃO

A gestão democrática constitui um dos pilares da educação brasileira, prevista na Constituição Federal de 1988 e reafirmada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/1996). No âmbito da educação básica, esse princípio orienta a participação coletiva dos diferentes sujeitos envolvidos no processo educativo, incluindo gestores, professores, estudantes, comunidade e, de modo especial, a família. Essa participação contribui para a construção de práticas escolares baseadas no diálogo, na corresponsabilidade e no compromisso com a formação integral dos educandos.

Apesar do reconhecimento legal e pedagógico da importância da presença familiar no cotidiano escolar, a produção acadêmica brasileira aponta desafios para que essa participação se efetive de forma consistente. Em muitas escolas, a interação com as famílias permanece limitada a reuniões, momentos de conflito ou eventos comemorativos, distanciando-se de uma participação mais ampla nos processos que envolvem a organização e as decisões da escola. Além disso, as transformações nas estruturas familiares e nas dinâmicas sociais tornam necessário compreender de que maneira a escola tem construído essa relação com as famílias e quais fatores podem favorecer ou dificultar sua participação.

Diante desse cenário, torna-se relevante compreender como a produção acadêmica brasileira tem discutido a relação entre gestão escolar e participação da família. Para isso, esta pesquisa realiza uma revisão de literatura a partir de produções disponíveis na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), buscando identificar como o tema vem sendo abordado, quais questões aparecem nas pesquisas e quais desafios e possibilidades são apontados pelos autores para fortalecer a relação entre escola e família no contexto da gestão democrática.

Assim, este trabalho tem como objetivo analisar como a produção acadêmica brasileira aborda a relação entre gestão escolar e participação da família, considerando os desafios e as possibilidades dessa participação no contexto da gestão democrática. A análise das pesquisas selecionadas busca identificar suas perspectivas teóricas, os caminhos metodológicos utilizados e os principais resultados apresentados, de modo a compreender as contribuições da literatura para

a discussão sobre a participação das famílias nos processos educativos e na gestão escolar.

Nossos objetivos específicos consistem em: localizar na biblioteca digital de teses dissertações, trabalhos que relacionem gestão escolar e participação da família; mapear os temas e os problemas dessa produção; analisar as perspectivas sobre gestão escolar nas produções acadêmicas; analisar as principais tendências teórico-metodológico das pesquisas; discutir as conclusões, considerando as estratégias de participação da família na gestão escolar.

1.1 A IMPORTÂNCIA DE ANALISAR A RELAÇÃO ENTRE GESTÃO ESCOLAR E PARTICIPAÇÃO DA FAMÍLIA NA LITERATURA

A escolha da temática surgiu a partir da minha trajetória profissional na área da educação, especialmente da experiência vivenciada como professora de apoio. No cotidiano escolar, acompanhando de perto o desenvolvimento dos estudantes, tornou-se evidente para mim que a participação da família exerce um papel fundamental no processo de aprendizagem, no desenvolvimento social e emocional dos alunos e na construção de uma educação mais significativa e inclusiva. A convivência diária com crianças que necessitam de acompanhamento mais próximo possibilitou compreender que os avanços pedagógicos não dependem apenas do trabalho realizado em sala de aula, mas também do vínculo estabelecido entre escola e família.

Durante minha atuação profissional, pude observar que os estudantes que possuem uma família presente e participativa demonstram maior envolvimento com as atividades escolares, mais segurança emocional e melhores condições para superar dificuldades de aprendizagem. Em contrapartida, a ausência desse acompanhamento familiar muitas vezes reflete em desafios relacionados ao desempenho escolar, à socialização e até mesmo à permanência do aluno na escola. Essas vivências despertaram em mim o interesse em compreender de forma mais sistemática e aprofundada como a gestão escolar pode contribuir para fortalecer essa relação entre família e escola, promovendo uma parceria efetiva em benefício do desenvolvimento dos estudantes.

Nesse contexto, compreendi que a aproximação entre escola e família não ocorre de maneira espontânea, mas exige planejamento, diálogo, acolhimento e

ações construídas coletivamente. É justamente nesse ponto que a gestão escolar assume um papel essencial, pois cabe à equipe gestora desenvolver estratégias que favoreçam a participação das famílias no ambiente escolar, criando espaços de escuta, integração e corresponsabilidade. A gestão democrática, prevista na legislação educacional brasileira, defende uma escola construída de forma participativa, na qual todos os sujeitos envolvidos no processo educativo possam colaborar ativamente para a melhoria da educação.

A partir dessa percepção, o interesse pela temática passou a ultrapassar apenas a observação prática do cotidiano escolar, tornando-se também uma inquietação acadêmica e profissional. Passei a refletir sobre como os gestores escolares podem atuar para fortalecer os vínculos com as famílias, especialmente diante das demandas contemporâneas que muitas vezes interferem na participação familiar da vida escolar dos estudantes. Também, tornou-se importante compreender de que maneira a literatura acadêmica discute essa relação e quais contribuições vêm sendo apresentadas acerca do papel da gestão escolar na construção dessa parceria.

A escolha desse tema também se relaciona com a compreensão de que a educação é um processo coletivo, que não se limita aos muros da escola. A família representa o primeiro espaço de socialização da criança, sendo responsável pela transmissão de valores, hábitos e referências que influenciam diretamente sua formação. Quando escola e família estabelecem uma relação de diálogo e cooperação, o processo educativo torna-se mais fortalecido, favorecendo o desenvolvimento integral do aluno. Assim, a gestão escolar precisa atuar como mediadora dessa relação, promovendo ações que incentivem a participação familiar de forma acolhedora, democrática e inclusiva.

Assim também, a experiência como professora de apoio permitiu perceber que muitos responsáveis desejam participar mais ativamente da vida escolar dos filhos, mas enfrentam dificuldades relacionadas à rotina profissional intensa, à falta de tempo e às exigências do cotidiano. Dessa forma, a gestão escolar precisa compreender as diferentes realidades das famílias e buscar alternativas que promovam uma participação mais acessível e significativa. Não se trata apenas de convocar os responsáveis para reuniões ou eventos escolares, mas de construir uma relação baseada na confiança, no respeito e na parceria contínua.

Com isso, esta pesquisa nasce não apenas de um interesse acadêmico, mas também de uma vivência profissional marcada pela observação das relações estabelecidas na escola. Através desta revisão de literatura, busca-se compreender como a gestão escolar pode contribuir para fortalecer a participação da família na escola, reconhecendo essa parceria também como elemento fundamental para a construção de uma educação democrática, humana e comprometida com o desenvolvimento integral dos estudantes.

A gestão escolar e a participação da família no contexto educacional constituem elementos fundamentais para a construção de uma educação democrática, participativa e comprometida com o desenvolvimento integral dos estudantes. A relação entre escola e família ultrapassa ações pontuais do cotidiano escolar, estando vinculada aos princípios que orientam a educação brasileira e às responsabilidades compartilhadas entre Estado, escola, sociedade e família no processo formativo das crianças e adolescentes. Dessa forma, compreender essa parceria significa também refletir sobre os fundamentos legais e educacionais que sustentam a organização da escola, a democratização do ensino e a participação coletiva nas práticas pedagógicas e administrativas da instituição escolar.

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 206, estabelece os princípios que devem orientar o ensino no Brasil. Entre esses princípios, destaca-se a “gestão democrática do ensino público”, prevista no inciso VI, demonstrando que a educação deve ser construída de forma participativa, envolvendo não apenas os profissionais da educação, mas também a comunidade escolar e as famílias. Além disso, o artigo 205 da Constituição afirma que a educação é “dever do Estado e da família”, sendo promovida e incentivada com a colaboração da sociedade. Dessa forma, a própria Constituição reconhece que o processo educativo não é responsabilidade exclusiva da escola, mas resultado de uma ação conjunta entre diferentes sujeitos sociais.

Nesse sentido, a gestão escolar assume um papel fundamental na efetivação desses princípios constitucionais, pois é por meio dela que se desenvolvem práticas de diálogo, participação e integração entre escola e família. Uma gestão comprometida com a democratização do ensino busca criar mecanismos que favoreçam a aproximação das famílias, fortalecendo o acompanhamento da vida escolar dos estudantes e contribuindo para uma formação mais integral.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional também reforça a importância da participação da família no ambiente escolar. Em seu artigo 1º, a LDB

estabelece que a educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e em diferentes espaços sociais. Isso demonstra que a formação do indivíduo ultrapassa os limites da escola, reconhecendo a família como parte essencial desse processo.

Além disso, o artigo 12, inciso VI, da LDB determina que os estabelecimentos de ensino devem “articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola”. Já o artigo 14 aborda a gestão democrática do ensino público, destacando a participação dos profissionais da educação e da comunidade escolar na elaboração do projeto pedagógico da escola. Esses dispositivos legais denotam que a aproximação entre escola e família não é apenas uma ação complementar, mas uma orientação prevista legalmente para o fortalecimento da educação.

O Estatuto da Criança e do Adolescente também apresenta importantes contribuições para essa discussão. O artigo 4º estabelece que é dever da família, da comunidade, da sociedade e do poder público assegurar, com prioridade absoluta, os direitos das crianças e adolescentes, incluindo o direito à educação. Já o artigo 53, parágrafo único, assegura aos pais ou responsáveis “ter ciência do processo pedagógico, bem como participar da definição das propostas educacionais”. Esse ponto é extremamente relevante para a temática desta pesquisa, pois reconhece legalmente o direito da família de acompanhar e participar das decisões relacionadas ao processo educativo dos estudantes.

Ao reconhecer a participação da família como um direito e também como um dever compartilhado, o ECA fortalece a necessidade de uma gestão escolar democrática e participativa, capaz de promover espaços de diálogo e construção coletiva. Dessa forma, a presença da família na escola deixa de ser vista apenas como apoio eventual, passando a integrar efetivamente as práticas pedagógicas e administrativas da instituição.

No que se refere ao atual Plano Nacional de Educação, a temática da gestão democrática e da participação da comunidade escolar aparece como um dos princípios fundamentais para a melhoria da qualidade da educação. A Meta 19 do PNE propõe assegurar condições para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar. Entre suas estratégias, destaca-se o incentivo à

participação das famílias e da comunidade nas decisões escolares, fortalecendo os conselhos escolares, fóruns e demais espaços de participação coletiva.

Além disso, o PNE reconhece que a qualidade da educação está diretamente relacionada ao fortalecimento das relações entre escola, família e comunidade. Assim, a participação familiar passa a ser entendida não apenas como acompanhamento individual do desempenho do aluno, mas como elemento essencial para a construção de práticas educativas mais democráticas, inclusivas e participativas.

Diante disso, percebe-se que a temática da gestão escolar e participação da família possui grande relevância no campo educacional, sendo respaldada pelos principais documentos legais brasileiros. Esses dispositivos frisam que a educação deve ser construída por meio da parceria entre escola e família, cabendo à gestão escolar desenvolver ações que promovam essa integração de forma efetiva. Discutir essa temática significa refletir sobre os caminhos para uma educação mais democrática, participativa e comprometida com o desenvolvimento integral dos estudantes.

1.2 PARTICIPAÇÃO DA FAMÍLIA COMO ELEMENTO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO: ENFOQUE NO PROBLEMA DE PESQUISA

A relação entre gestão escolar e participação da família tem ocupado espaço crescente nas discussões educacionais, sobretudo após a consolidação do princípio da gestão democrática na Constituição Federal de 1988 e sua incorporação nas demais legislações educacionais brasileiras. Entretanto, embora os dispositivos legais reconheçam a família como corresponsável pelo processo educativo, observa-se que a efetivação dessa parceria ainda constitui um dos principais desafios enfrentados pelas instituições escolares.

Ao analisar a produção científica sobre a temática, percebe-se que as dificuldades relacionadas à participação das famílias ultrapassam a simples presença dos responsáveis em reuniões escolares. Oliveira (2017), ao investigar uma escola estadual do Amazonas, mostra que o distanciamento entre família e escola está diretamente relacionado à forma como a gestão organiza os espaços de participação. A autora demonstra que, na instituição pesquisada, a participação familiar permanecia restrita a momentos pontuais, como reuniões de entrega de

boletins ou convocações motivadas por dificuldades de aprendizagem e questões disciplinares. Além disso, verificou-se a ausência de ações planejadas que possibilitaram o envolvimento contínuo das famílias na construção das decisões escolares, comprometendo a efetivação da gestão democrática e exigindo a elaboração de um plano de intervenção voltado ao fortalecimento dessa relação.

Nessa mesma perspectiva, Leite (2024) amplia a compreensão acerca do papel da família ao defender que sua participação não deve limitar-se ao acompanhamento do desempenho escolar dos estudantes, mas alcançar os processos decisórios da escola, especialmente por meio dos Conselhos Escolares e de outros mecanismos de participação previstos na gestão democrática. A autora demonstra que, apesar dos avanços legais conquistados nas últimas décadas, ainda existem dificuldades para transformar a participação prevista nas normas em práticas efetivamente democráticas. Seus resultados revelam que o fortalecimento da gestão democrática depende da criação de espaços permanentes de diálogo, escuta e corresponsabilização entre gestores, professores e famílias, reconhecendo estas como sujeitos ativos na construção da política educacional da escola.

As duas pesquisas convergem ao distinguir que a participação da família não pode ser compreendida apenas como um compromisso individual dos responsáveis, tampouco como uma obrigação restrita ao acompanhamento pedagógico dos filhos. Ao contrário, ambas demonstram que cabe à gestão escolar criar condições institucionais que favoreçam o diálogo, o pertencimento e a participação coletiva, tornando a família protagonista dos processos educativos e das decisões que envolvem a comunidade escolar.

Apesar dessas importantes contribuições, observa-se que grande parte das pesquisas nacionais concentra-se na análise de experiências específicas de escolas públicas, buscando compreender os desafios da implementação da gestão democrática em seus contextos locais. Desse modo, permanece relevante ampliar as discussões por meio de revisões de literatura que permitam identificar como a produção científica brasileira vem abordando a relação entre gestão escolar e participação da família, quais concepções predominam, quais desafios permanecem recorrentes e quais estratégias têm sido apontadas para o fortalecimento dessa parceria.

Diante desse cenário, emerge a seguinte problemática de pesquisa: como a literatura científica brasileira tem discutido a relação entre gestão escolar e

participação da família, identificando os principais desafios, contribuições e estratégias para o fortalecimento dessa parceria no contexto da gestão democrática?

1.3 ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DO TCC

Este trabalho está organizado em três capítulos, além das considerações finais e das referências. O primeiro capítulo corresponde à introdução, na qual é apresentada a temática da pesquisa, sua relevância, a problematização, as questões de pesquisa, os objetivos e a justificativa. Também são discutidos aspectos relacionados à gestão democrática e à participação da família, situando o objeto de estudo no contexto da educação brasileira.

O segundo capítulo apresenta os fundamentos que orientam a discussão e o percurso da pesquisa. Inicialmente, aborda-se o princípio da gestão democrática na escola, considerando seus fundamentos legais e as contribuições de produções acadêmicas recentes para a compreensão da participação dos diferentes sujeitos da comunidade escolar. Em seguida, discute-se a participação da família na escola, destacando suas diferentes formas de envolvimento, os desafios para sua efetivação e o papel da gestão escolar na construção de espaços de diálogo e participação. Por fim, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, caracterizada como qualitativa, exploratória e bibliográfica, bem como os critérios utilizados para o levantamento e a seleção das produções analisadas na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD).

O terceiro capítulo, apresenta a análise das quatro dissertações que compõem o *corpus* da pesquisa: Oliveira (2017), Lira (2019), Souza (2022) e Leite (2024). A análise está organizada em três momentos: inicialmente, são discutidos os temas e problemas de pesquisa investigados pelas autoras; em seguida, são analisadas as perspectivas de gestão educacional presentes nas produções; por fim, são apresentados e discutidos os resultados das pesquisas, buscando identificar aproximações, diferenças, desafios e possibilidades relacionados à participação da família e à gestão democrática.

Nas considerações finais, são retomados os principais resultados da revisão de literatura, relacionando-os aos objetivos propostos e à problemática da

pesquisa. Busca-se, nesse momento, sintetizar as contribuições das produções analisadas para a compreensão da relação entre gestão escolar e participação da família, bem como apontar aspectos que podem contribuir para o fortalecimento de práticas democráticas no contexto escolar.

2 PARTICIPAÇÃO DA FAMÍLIA NA ESCOLA SOB A PERSPECTIVA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA: CONSIDERAÇÕES TEÓRICO METODOLÓGICAS

2.1 PRINCÍPIO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA

A gestão democrática constitui um princípio fundamental da educação brasileira, previsto na Constituição Federal de 1988 e posteriormente disciplinado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996). Esse princípio pressupõe a participação coletiva dos diferentes sujeitos da comunidade escolar nos processos de tomada de decisão, organização e acompanhamento das ações educativas, buscando superar modelos de gestão centralizados e hierarquizados.

A Constituição Federal, em seu artigo 206, estabelece a gestão democrática como um dos princípios que orientam o ensino público brasileiro, reconhecendo a educação como um direito social cuja efetivação depende da participação do Estado, da família e da sociedade. Em consonância com esse princípio, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996), em seu artigo 14, determina que os sistemas de ensino devem definir normas para a gestão democrática, assegurando a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico e da comunidade escolar por meio de conselhos escolares e demais instâncias colegiadas. Com isso, a legislação estabelece a participação coletiva como parte da própria organização da escola e não apenas como uma possibilidade de atuação da comunidade.

A compreensão da gestão democrática, entretanto, não se limita ao que estabelecem os dispositivos legais. Conforme argumenta Bittencourt (2025), a democracia na escola pública deve ser compreendida como um princípio político que orienta as relações estabelecidas no interior das instituições de ensino, exigindo a construção de espaços de participação, diálogo e compartilhamento das decisões. Ao discutir a centralidade da participação na construção da gestão democrática, a autora destaca:

> O poder de decidir, participando democraticamente e com os outros nos respectivos processos de tomada das decisões representa o âmago da democracia e, consequentemente, sem participação na decisão não é possível conceber uma gestão democrática das escolas (Lima, 2014, p. 1072 *apud* Bittencourt, 2025, p. 15).

Essa compreensão realça que a gestão democrática ultrapassa a existência de dispositivos legais e mecanismos formais de participação, exigindo que os diferentes segmentos da comunidade escolar compartilhem efetivamente os processos de tomada de decisão. Assim, a efetivação desse princípio depende da construção cotidiana de práticas democráticas que assegurem a participação ativa dos sujeitos envolvidos na organização da escola. Essa compreensão é aprofundada por Souza (2025, p. 16), ao definir a gestão democrática como:

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

A definição apresentada amplia a compreensão da gestão democrática ao relatar que ela constitui um processo permanente de construção coletiva, fundamentado na participação efetiva, no diálogo e na transparência. Dessa forma, a democratização da escola depende da atuação articulada dos diferentes segmentos da comunidade escolar, superando práticas centralizadoras e fortalecendo a co-responsabilidade na condução das ações educativas.

A democratização da gestão escolar também está relacionada à criação de condições para que os diferentes segmentos da comunidade escolar participem das decisões que orientam o cotidiano da instituição. Nesse processo, a participação das famílias ganha importância, pois amplia os espaços de diálogo entre escola e comunidade e permite que suas percepções também sejam consideradas nas discussões sobre a vida escolar. Assim, a participação não deve se restringir ao cumprimento de formalidades legais ou à presença em reuniões esporádicas, mas representar um processo contínuo de construção coletiva, no qual diferentes perspectivas sejam consideradas na definição dos objetivos e das ações da instituição. Ao refletir sobre a relação entre democracia escolar e sociedade, Bittencourt (2025, p. 16) afirma:

> democratizar significa, no contexto deste estudo, um processo de mão dupla com relação à escola: a sociedade democratizando-se, democratiza a escola; a escola democrática age sobre a sociedade. [...] a aposta desta pesquisa é a de que os espaços e processos de gestão democrática na escola pública exercem, em alguma medida, o fortalecimento da democracia em uma sociedade democrática pluralista, bem como oportunizam um movimento de aprendizagem tanto para a instituição quanto para a comunidade que por ela transita, expressa por pais, responsáveis, membros das famílias, professores e profissionais da educação.

Essa compreensão é ampliada por Souza (2025), ao defender que a gestão democrática deve ser entendida como um processo político-pedagógico que ultrapassa os momentos formais de tomada de decisão. Para o autor, a participação precisa estar presente desde a identificação dos problemas, passando pelas discussões, pelo planejamento, pela execução, pelo acompanhamento e pela avaliação das ações desenvolvidas pela escola. A partir desta definição, percebe-se que a gestão democrática não se limita à existência de mecanismos participativos, mas exige o envolvimento contínuo dos diferentes segmentos da comunidade escolar em todas as etapas do processo de gestão. Ao aprofundar essa discussão, Souza (2025, p. 17) ressalta-se que:

> Assim, cabe reescrever aquele conceito de gestão democrática como um processo político-pedagógico coletivo no qual as pessoas que atuam na/sobre a escola/educação identificam problemas, discutem, deliberam, planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola/educação, na busca da solução daqueles problemas e na edificação de uma cultura democrática. Esse processo – sustentado no diálogo, na alteridade, na transparência e no reconhecimento das especificidades das diversas funções decorrentes dos lugares ocupados pelas pessoas na gestão – tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar/educacional, e o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de gestão e de tomada de decisões, para, a partir dessa base, garantir o amplo acesso às informações aos sujeitos envolvidos.

A partir dessa compreensão, a atuação da equipe gestora ganha importância na construção de uma gestão participativa. Seu trabalho não se limita às funções administrativas, mas envolve a mediação dos conflitos, a valorização das relações interpessoais, o incentivo à participação da comunidade e a articulação das

diferentes dimensões da escola. Dessa maneira, a gestão passa a exercer um papel importante na construção de objetivos comuns e no fortalecimento do compromisso coletivo com a aprendizagem dos estudantes.

Nessa perspectiva, o papel do gestor escolar vai além das funções administrativas e burocráticas, assumindo a responsabilidade de articular os diferentes setores da instituição de ensino e promover a integração entre as dimensões pedagógica, administrativa e financeira, tendo o processo educativo como finalidade central. Essa compreensão também aparece na discussão de Lira (2019, p. 25) sobre a gestão compartilhada, afirmando que “é a partir do encontro de pessoas, por meio da escuta, do diálogo e do debate que se estabelecem objetivos comuns, que se provoca crescimento pessoal e comunitário, tornando possível uma educação mais humana e mais participativa”.

A contribuição de Lira (2019) reforça que a participação depende de espaços em que os diferentes sujeitos possam dialogar e contribuir para as decisões da escola. Assim, a gestão democrática se concretiza no cotidiano, nas relações estabelecidas entre os membros da comunidade escolar e nas oportunidades efetivas de participação.

Nessa mesma direção, Souza (2025) argumenta que a gestão democrática somente se concretiza quando o diálogo, a alteridade, a transparência e o respeito às diferentes funções exercidas pelos sujeitos escolares orientam os processos de gestão. Segundo o autor, a participação efetiva pressupõe amplo acesso às informações e condições para que todos os segmentos possam contribuir de maneira consciente para a construção das decisões coletivas, evitando que os espaços participativos se tornem apenas instâncias de validação de decisões previamente estabelecidas.

Com isso, a gestão democrática deve ser compreendida como uma prática social que se concretiza nas relações estabelecidas no cotidiano escolar. Isso significa que a qualidade da gestão não depende apenas da adoção de métodos formais de participação, mas também da capacidade da equipe gestora de construir espaços permanentes de diálogos, meditações e cooperação entre professores, estudantes, famílias e demais integrantes da comunidade escolar. Ao favorecer a participação coletiva, a escola fortalece sua autonomia, amplia a corresponsabilidade dos sujeitos envolvidos e cria condições para que as decisões sejam construídas de forma participativa com a família.

Ao revisitar o conceito de gestão democrática, Souza, Ângelo Ricardo de (2025) argumenta que a existência de normas, conselhos ou instâncias colegiadas não assegura, por si só, a democratização da escola. O autor observa que a participação pode tornar-se meramente formal quando os sujeitos não dispõem de informações, autonomia ou condições efetivas para influenciar os processos decisórios. Essa reflexão converge com os resultados apresentados por SOUZA, Valdirene Eliane Bailon de (2022), cuja pesquisa destaca que a implementação da gestão democrática depende da transformação da cultura organizacional das escolas e do fortalecimento de práticas permanentes de diálogo, cooperação e corresponsabilidade entre os diferentes segmentos da comunidade escolar.

A análise desenvolvida por Souza (2022) argumenta que a efetivação da gestão democrática exige mudanças na cultura organizacional das instituições de ensino. Segundo a autora, a construção de uma gestão participativa depende do compromisso dos diferentes sujeitos escolares com a construção coletiva das ações e das decisões da instituição. Nesta perspectiva, a democratização da escola deixa de ser compreendida apenas como cumprimento de exigências legais e passa a representar um processo contínuo de fortalecimento das relações entre os diferentes segmentos da comunidade escolar.

As produções recentes incorporadas a esta discussão acrescentam outros elementos para pensar a gestão democrática, especialmente a autonomia escolar e o reconhecimento da diversidade presente na comunidade educativa. Bittencourt (2025) defende que a democracia na escola pública deve ser entendida como um processo político construído no cotidiano das instituições, fundamentado no diálogo, na participação e na valorização dos diferentes sujeitos que compõem a comunidade escolar. Em perspectiva semelhante, Souza (2025) propõe uma reconstrução do conceito de gestão democrática, destacando que sua efetivação depende da participação ativa dos diversos segmentos da comunidade educativa e da construção de relações democráticas permanentes. Complementando esse debate, Oliveira Neto e Santos (2025) defendem que:

> ao contextualizar a autonomia como um alicerce vital na educação, torna-se importante salientar o dinamismo cultural e a diversidade identitária presentes nos ambientes escolares. A interação entre a autonomia e esses elementos não só influencia a estruturação do currículo, mas também permeia a gestão escolar, gerando um

> ambiente propício a uma educação participativa (Oliveira Neto; Santos, 2025, p. 2).

As produções recentes incorporadas a esta discussão acrescentam outros elementos para pensar a gestão democrática, especialmente a autonomia escolar e o reconhecimento da diversidade presente na comunidade educativa.

Ao discutir a efetivação da gestão democrática, destaca-se que a escola deve assumir uma postura democrática para favorecer a participação das famílias. Segundo a autora,

> assim, conforme a LDB (Brasil, 1996), a escola compartilha a responsabilidade do direito à educação com as famílias. Nesse sentido, a escola, em busca de uma sociedade mais justa e igualitária, necessita respeitar e acolher as famílias dos estudantes de sua instituição. Para tanto, faz-se importante que a escola seja capaz de atuar de forma democrática, possibilitando a criação de comunidades educativas que possam contribuir para a participação das famílias (Leite, 2024, p. 38).

A relação entre autonomia e gestão democrática aparece, portanto, como um aspecto relevante para a participação dos diferentes sujeitos, pois cria condições para que as decisões sejam construídas coletivamente. Em sua pesquisa, a autora observa que diferentes ações desenvolvidas pela gestão escolar, como o incentivo à participação em projetos pedagógicos, a ampliação dos canais de comunicação e a valorização dos espaços colegiados, contribuem para ampliar o envolvimento das famílias no cotidiano escolar. Para a pesquisadora, o fortalecimento desse vínculo favorece não apenas a participação da comunidade nos processos decisórios, mas também o acompanhamento da aprendizagem dos estudantes e a construção de um ambiente escolar mais participativo.

Os estudos discutidos nesta seção permitem compreender a gestão democrática como uma prática que depende de condições concretas de participação, diálogo e compartilhamento das decisões. Nesse contexto, a presença das famílias não se limita ao acompanhamento dos estudantes, mas envolve sua inserção nos espaços em que a escola discute e define suas ações. Essa relação será aprofundada na seção seguinte.

2.2 PARTICIPAÇÃO DA FAMÍLIA NA ESCOLA

A participação da família na escola é amplamente reconhecida pela produção acadêmica como um fator essencial para o desenvolvimento integral dos estudantes e para o fortalecimento do processo de ensino e aprendizagem. Considerada uma instituição socializadora da criança, a família exerce papel fundamental na formação de valores, atitudes e comportamentos que influenciam sua trajetória escolar. Nesse sentido, a aproximação entre família e escola favorece o acompanhamento do desenvolvimento dos estudantes e fortalece as ações educativas desenvolvidas pela instituição de ensino. Essa aproximação também favorece relações mais participativas e colaborativas no cotidiano escolar.

Com o objetivo de compreender como as famílias participam dos processos de gestão educacional, Alcantara e Resende (2025) desenvolveram uma pesquisa qualitativa com pais que também atuavam como professores da educação básica. Ao escolherem sujeitos que ocupam simultaneamente o lugar de familiares e profissionais da educação, os autores buscaram compreender como essas diferentes experiências influenciam as formas de participação na escola e a percepção sobre os espaços de gestão democrática. Os resultados demonstram que a participação familiar constitui um processo complexo, permeado por diferentes expectativas, interesses e formas de envolvimento, ultrapassando a simples presença em reuniões ou eventos escolares.

A partir dessa perspectiva, os autores chamam atenção para a necessidade de considerar os conflitos e as diferentes posições presentes na relação entre famílias e escolas. Alcantara e Resende, (2025, p. 15) defendem que a participação das famílias deve ser analisada como um processo complexo, permeado por diferentes interesses, expectativas e formas de envolvimento. Ao discutirem essa questão, os autores afirmam:

> revisitar esses contornos não significa, entretanto, negar as potencialidades da participação ou da parceria entre família e escola. Ao contrário, acreditamos que [...] os conflitos devem ser integrados nas pesquisas sobre participação parental na gestão dos sistemas de ensino, de modo a contribuir para que se possa planejar essa participação e conduzir as tensões de modo mais realista e eficaz.

Os autores ressaltam que as famílias não constituem um grupo homogêneo, pois apresentam distintas trajetórias, condições sociais, experiências e perspectivas em relação à escola, aspectos que influenciam diretamente sua participação nos espaços de gestão educacional. Dessa forma, a construção de uma relação democrática entre escola e família requer o reconhecimento dessa diversidade e o desenvolvimento de práticas que possibilitem a participação efetiva dos diferentes sujeitos da comunidade escolar.

Nessa perspectiva, a participação da família deve ser compreendida como um elemento constitutivo da gestão democrática, uma vez que amplia as possibilidades de diálogo, compartilhamento de responsabilidades e construção coletiva das decisões relacionadas ao processo educativo. Entretanto, Alcantara e Resende (2025) destacam que essa participação não ocorre de forma espontânea, dependendo da criação de espaços institucionais que favoreçam a escuta, o debate e a representação das famílias nos processos de gestão da escola. Por isso, cabe à escola criar condições para que diferentes famílias tenham acesso aos espaços de participação e possam se manifestar sobre as questões que envolvem a vida escolar.

Além disso, Alcantara e Resende (2025) chamam atenção para o fato de que a participação das famílias nos espaços de gestão escolar não ocorre em condições de igualdade. Ao analisarem a presença de pais que também atuam como professores, os autores demonstram que determinados grupos possuem maior familiaridade com a linguagem, a organização e os processos decisórios da escola, o que pode ampliar sua capacidade de intervenção e influência. Como observam os autores:

> verificou-se que, na ação pública de mobilização dos representantes de famílias e nas reuniões do CME, os responsáveis-professores tinham forte presença e influência nos debates e encaminhamentos, assim como observado em outras pesquisas (Silva, 2006) – o que se explica pelo conhecimento técnico desses sujeitos a respeito do sistema de ensino, seu maior capital cultural, e sua maior capacidade de articulação da ação e do discurso (Alcantara; Resende, 2025, p. 15).

Em contrapartida, famílias que não compartilham desse mesmo capital cultural ou que possuem menor conhecimento sobre o funcionamento da instituição podem encontrar mais dificuldades para participar de forma efetiva. Essa constatação reforça a necessidade de que a gestão escolar desenvolva estratégias

inclusivas, capazes de ampliar a participação de diferentes perfis familiares e evitar que apenas determinados grupos sejam ouvidos.

Essa compreensão permite superar uma visão limitada da participação da família, frequentemente associada apenas ao acompanhamento das tarefas escolares ou à presença em reuniões promovidas pela instituição. A literatura educacional tem demonstrado que participar da vida escolar significa também contribuir para a construção das decisões que orientam o funcionamento da escola, expressando opiniões, compartilhando responsabilidades e colaborando para o desenvolvimento de práticas educativas voltadas às necessidades da comunidade. Sob essa perspectiva, a participação familiar assume caráter político e pedagógico, tornando-se elemento indispensável para o fortalecimento da gestão democrática e para a construção de relações mais horizontais entre escola e sociedade.

Para que essa participação ocorra de maneira efetiva, também são necessárias relações de confiança entre escola e família. Quando os responsáveis percebem que suas opiniões são consideradas e que sua presença é valorizada para além de situações pontuais, ampliam-se as possibilidades de diálogo e de atuação conjunta em favor do desenvolvimento dos estudantes. Assim, a participação familiar deixa de assumir um caráter meramente consultivo e passa a integrar os processos cotidianos de construção da vida escolar.

Essa compreensão é reforçada por Leite (2024), ao defender que a participação das famílias deve ultrapassar o acompanhamento da vida escolar dos estudantes e alcançar os espaços de gestão e de tomada de decisão. Conforme afirma a autora:

> a falta de compreensão sobre o papel das famílias na Gestão Democrática e como estas podem ser um mecanismo importante dentro da política educacional, visando a construção de práticas que estimulem o diálogo, a participação e a decisão coletiva (Leite, 2024, p. 22).

A reflexão da autora destaca-se que fortalecer a participação das famílias implica reconhecê-las como sujeitos ativos da gestão democrática, capazes de contribuir para a construção coletiva das decisões escolares e para o desenvolvimento de práticas participativas.

Embora a relevância da participação da família seja amplamente reconhecida, as pesquisas revelam que esse envolvimento ainda ocorre de forma limitada e,

muitas vezes, está restrito a momentos específicos da vida escolar. Ao investigar a relação entre família e escola, Botelho (2016) observa que grande parte da participação dos pais ocorre quando estes são convocados pela escola para reuniões, entrega de boletins ou diante de problemas relacionados ao desempenho e ao comportamento dos estudantes:

> esta cobrança sobre a necessidade da presença dos pais para que os alunos possam obter bom desempenho nos estudos, é uma visão que só é compreendida se o pai estiver indo à escola constantemente, ou seja, o pai que acompanha o rendimento escolar de seu filho é aquele que sempre vai à escola perguntar do desenvolvimento de seu filho. Esta compreensão de pai presente no ambiente escolar é uma dificuldade para o pai trabalhador, a qual devemos superar, pois existem outros caminhos que possibilitam que os pais acompanhem o desenvolvimento escolar de seus filhos (Botelho, 2016, p. 434).

A análise de Botelho (2016) mostra, portanto, que a participação familiar não pode ser medida apenas pela presença física dos responsáveis na escola. Além das condições de trabalho e da rotina das famílias, também é necessário considerar as estratégias adotadas pela instituição para possibilitar diferentes formas de acompanhamento e participação. Essa dinâmica destaca que a aproximação entre escola e família ainda é marcada por um caráter episódico, dificultando a construção de uma parceria contínua e efetivamente participativa. Quando a participação das famílias se limita a esses momentos, tende a prevalecer uma relação unilateral, na qual a escola permanece como principal responsável pela condução das ações educativas, enquanto às famílias cabe uma atuação predominantemente reativa, motivada pelas demandas apresentadas pela instituição. Esse cenário reduz as possibilidades de diálogo, compartilhamento de responsabilidades e construção coletiva das decisões, elementos essenciais para a consolidação da gestão democrática. Assim, ampliar a participação das famílias implica reconhecer seus conhecimentos, suas experiências e suas contribuições como aspectos relevantes para a organização da vida escolar, criando condições para que sua presença se efetive de forma contínua e significativa.

Essa compreensão é corroborada por Oliveira (2017), ao relevar que a aproximação entre escola e família depende de iniciativas permanentes da gestão escolar, capazes de criar oportunidades concretas de participação para a comunidade. Conforme afirma a autora:

> a gestão democrática é, portanto, concebida, a partir da participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, pais, professores, estudantes e funcionários na organização, elaboração e avaliação tanto nos aspectos pedagógicos como administrativos da escola (Oliveira, 2017, p. 83).

A afirmação da autora reforça que a participação das famílias não deve restringir-se ao acompanhamento da vida escolar dos estudantes, mas envolver sua inserção nos processos de planejamento, organização e avaliação da escola, fortalecendo a gestão democrática. Esta reforça essa compreensão ao salientar que o fortalecimento da participação das famílias depende da adoção de estratégias concretas por parte da gestão escolar. Em seu estudo, a autora identifica que ações como a ampliação dos canais de comunicação, a flexibilização dos horários das reuniões, a criação de espaços de escuta e a participação dos responsáveis em órgãos colegiados favorecem a aproximação entre escola e comunidade. Além disso, a pesquisa demonstra que a ausência de comunicação e a centralização das decisões constituem obstáculos para a efetivação da gestão democrática, realçando a necessidade de construir mecanismos permanentes de diálogo entre escola e famílias.

Ao investigar uma escola estadual do Amazonas, Oliveira (2017) identifica que as próprias famílias apontam estratégias para fortalecer sua participação, como a realização de reuniões em horários mais acessíveis, visitas às famílias, palestras e ações permanentes de aproximação entre escola e comunidade. Segundo a autora (2017, p. 76), “promover festas e comemorações para atrair os pais para a escola, visitar as famílias dos alunos em casa, criar uma escola de pais com palestras e debates [...], fazer reunião aos sábados” A partir dessas manifestações, Oliveira (2017) conclui que a ampliação dos espaços de diálogo depende da adoção de estratégias institucionais que considerem as necessidades das famílias e favoreçam seu envolvimento no cotidiano escolar.

A análise desenvolvida por Alcantara e Resende (2025) demonstra que a ampliação da participação das famílias não elimina as divergências existentes entre os sujeitos envolvidos no processo educativo. Ao contrário, diferentes expectativas, interesses e experiências fazem parte da dinâmica escolar e podem gerar tensões nos processos de decisão. Nessa perspectiva, a gestão democrática não pressupõe a ausência de conflitos, mas a existência de mecanismos institucionais capazes de

promover o diálogo, a mediação e a construção coletiva de soluções. Assim, reconhecer a diversidade de posições presentes na comunidade escolar constitui condição essencial para que a participação das famílias ocorra de forma efetiva e contribua para o fortalecimento da gestão democrática.

Oliveira (2017) também destaca que a participação das famílias deve alcançar os principais processos de planejamento da escola, especialmente a construção do Projeto Político-Pedagógico. Conforme observado em sua pesquisa, a ausência de abertura para que pais e professores participassem da elaboração desse documento compromete sua legitimidade e seu caráter democrático.

Além das limitações relacionadas às formas de participação, Alcantara e Resende (2025) ressaltam que a relação entre escola e família também é marcada por tensões e interesses diversos, que não devem ser ignorados no processo de gestão democrática. Os autores argumentam que a defesa da parceria entre essas instituições não significa a inexistência de conflitos, mas exige o reconhecimento das diferentes posições assumidas pelos sujeitos envolvidos e a construção de mecanismos capazes de promover o diálogo e a negociação entre eles. Nessa perspectiva, fortalecer a participação das famílias implica reconhecer sua diversidade e criar condições para que suas contribuições sejam efetivamente consideradas nos processos de tomada de decisão da escola.

A produção acadêmica também destaca que fatores socioeconômicos, jornadas extensas de trabalho, mudanças nas configurações familiares e experiências escolares anteriores fragilizadas contribuem para o afastamento das famílias do cotidiano escolar. Além disso, algumas práticas escolares acabam por desconsiderar essas condições, reforçando uma lógica de responsabilização da família pelo fracasso escolar dos estudantes.

Além das condições socioeconômicas, a literatura realça que as próprias concepções construídas historicamente sobre as responsabilidades da escola e da família influenciam essa relação. Em muitos contextos, ainda predomina uma divisão rígida de funções, na qual a escola atribui à família a responsabilidade pelo acompanhamento do desempenho escolar, enquanto as famílias compreendem que os processos pedagógicos são atribuição exclusiva da instituição de ensino. Essa compreensão fragmentada dificulta a construção de uma atuação conjunta e destaca a necessidade de fortalecer práticas baseadas na corresponsabilidade e na cooperação entre ambos os espaços educativos.

Este debate converge ao demonstrar que o fortalecimento da participação da família depende menos da existência de mecanismos formais e mais da construção de relações permanentes de confiança, diálogo e escuta entre gestores, professores e comunidade. Nesse sentido, a atuação da gestão escolar revela-se decisiva para criar condições que favoreçam a participação efetiva das famílias, promovendo espaços de interação que ultrapassem o caráter informativo ou burocrático e possibilitem sua inserção nos processos de planejamento, acompanhamento e avaliação das ações desenvolvidas pela escola.

Apesar dessas limitações, os estudos indicam que a participação familiar, quando efetiva, contribui para melhores resultados na aprendizagem, maior segurança emocional, fortalecimento das relações entre escola e comunidade e melhor desenvolvimento social dos estudantes. Isso reforça a necessidade de que a gestão escolar desenvolva estratégias permanentes de aproximação com as famílias, valorizando o diálogo, a escuta e a corresponsabilidade como princípios fundamentais para a consolidação da gestão democrática.

A análise desenvolvida por Alcantara e Resende (2025) também transparece que fortalecer o envolvimento das famílias exige reconhecer as múltiplas formas pelas quais elas se relacionam com a escola. Isso significa compreender que esse processo não se restringe à presença física em reuniões ou órgãos colegiados, mas inclui diferentes modos de acompanhamento da vida escolar, de diálogo com professores e gestores e de colaboração com as ações educativas. Sob essa perspectiva, a participação familiar deve ser entendida como uma construção coletiva, na qual a gestão escolar desempenha papel fundamental ao promover condições que favoreçam o acolhimento, a escuta e a valorização da diversidade presente na comunidade escolar.

Além de defender a ampliação da participação das famílias, Alcantara e Resende (2025) chamam atenção para a necessidade de compreender criticamente esse processo. Os autores argumentam que a participação não ocorre em um contexto neutro, sendo atravessada por diferentes interesses, expectativas e relações de poder presentes no espaço escolar. Nesse sentido, fortalecer a participação das famílias não significa apenas ampliar sua presença nas atividades promovidas pela escola, mas criar condições para que diferentes grupos possam expressar suas demandas, contribuir para as decisões e participar de forma

democrática, evitando que apenas determinados segmentos da comunidade escolar tenham maior influência sobre os processos de gestão.

Oliveira (2017) ressalta ainda que a ampliação da participação das famílias requer a flexibilização das estratégias de comunicação da escola, incluindo reuniões em horários compatíveis com a rotina dos responsáveis e ações permanentes de aproximação entre escola e comunidade.

As pesquisas discutidas nesta seção mostram que a participação das famílias assume diferentes formas e é influenciada tanto pelas condições vivenciadas pelos responsáveis quanto pelas oportunidades oferecidas pela escola. Nesse processo, a gestão escolar tem papel importante na criação de espaços acessíveis de diálogo e participação. A partir dessas discussões, apresenta-se, a seguir, o percurso metodológico adotado nesta pesquisa.

2.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza exploratória, desenvolvida por meio de pesquisa bibliográfica. A abordagem qualitativa foi adotada por possibilitar a compreensão e a interpretação da produção acadêmica sobre a relação entre a gestão escolar e a participação da família, priorizando a análise dos significados, concepções e discussões presentes nos estudos selecionados. Nesse tipo de investigação, o interesse do pesquisador concentra-se na compreensão do fenômeno estudado, buscando identificar aproximações, divergências e contribuições produzidas pela literatura científica. Conforme Gil (2002), a análise qualitativa dos dados constitui um procedimento interpretativo que permite organizar e atribuir significado às informações coletadas, favorecendo uma compreensão mais aprofundada do objeto investigado.

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa é classificada como bibliográfica. Gil (2002) define que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente por livros e artigos científicos, embora também compreenda outras produções acadêmicas, como teses e dissertações. Segundo o autor, esse tipo de pesquisa é amplamente utilizado em estudos exploratórios e naqueles que buscam analisar diferentes posicionamentos acerca de um determinado problema, permitindo ao pesquisador reunir, sistematizar e confrontar conhecimentos produzidos sobre a temática investigada.

Gil (2002) ressalta ainda que a principal vantagem da pesquisa bibliográfica consiste em possibilitar ao pesquisador uma abrangência muito maior de fenômenos do que seria possível por meio de uma investigação direta. Isso permite acessar diferentes produções científicas, contextos e perspectivas teóricas, favorecendo uma análise ampla e consistente do objeto de estudo. Conforme o pensamento do autor, essa modalidade de pesquisa torna-se indispensável quando se pretende conhecer o estado da produção científica sobre determinado tema, bem como identificar contribuições, lacunas e tendências presentes na literatura.

O levantamento das produções foi realizado na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), por meio da utilização dos descritores "gestão escolar", "família" e "gestão democrática" no campo de busca da plataforma. A busca inicial identificou 279 trabalhos publicados entre os anos de 2005 e 2025. Em seguida, foi realizado um recorte temporal compreendendo o período de 2015 a 2025, considerando a intenção de analisar produções mais recentes sobre a temática. Após a aplicação desse recorte, procedeu-se à leitura dos títulos, resumos e palavras-chave das produções localizadas, com o objetivo de verificar sua pertinência em relação ao problema de pesquisa. Nessa etapa, foram excluídos os estudos que, embora apresentassem os descritores utilizados, não abordavam de forma articulada a relação entre gestão escolar e participação da família.

Entre as produções elegíveis para análise, selecionamos as pesquisas de Oliveira (2017), Lira (2019), Souza (2022) e Leite (2024), por abordarem a relação entre gestão escolar e participação da família sob diferentes perspectivas, contribuindo para a compreensão dos desafios, das estratégias de aproximação entre escola e comunidade e das possibilidades de fortalecimento da gestão democrática. Essas produções constituíram o *corpus* analisado nesta investigação.

Após a definição do *corpus* analítico, realizou-se a leitura das produções selecionadas, seguida da organização das informações em categorias de análise, considerando aspectos como temas e problemas, perspectivas de gestão educacional, resultados e conclusões. Esse procedimento possibilitou identificar aproximações, diferenças e tendências presentes na produção acadêmica sobre a relação entre gestão escolar e participação da família.

Como critérios de inclusão, foram selecionadas as produções disponíveis na íntegra, publicadas em língua portuguesa e produzidas por programas de pós-graduação brasileiros que abordassem diretamente a relação entre gestão

escolar e participação da família. Foram excluídos estudos duplicados, pesquisas que tratavam a família apenas de forma secundária ou que discutiam a gestão escolar sem estabelecer relação com a participação familiar.

Após a seleção do *corpus*, as produções foram submetidas às etapas da pesquisa bibliográfica propostas por Gil (2002), compreendendo a leitura exploratória, destinada ao reconhecimento inicial das obras, a leitura seletiva, voltada à identificação dos trechos pertinentes aos objetivos da pesquisa, a leitura analítica, que possibilitou a organização e sistematização das informações, e por fim, a leitura interpretativa, realizada com o propósito de estabelecer relações entre os estudos, identificar convergências, divergências e produzir uma análise crítica da produção acadêmica sobre a temática investigada.

A partir desse procedimento metodológico, tornou-se possível identificar as principais abordagens presentes nas produções acadêmicas acerca da relação entre gestão escolar e participação da família, permitindo analisar os temas investigados, as perspectivas teóricas adotadas e os principais resultados apresentados pelas pesquisas selecionadas.

3 GESTÃO ESCOLAR E PARTICIPAÇÃO DA FAMÍLIA: INCURSÃO PELAS DISSERTAÇÕES

Este capítulo apresenta a análise das dissertações selecionadas na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), que compõem o *corpus* desta pesquisa. Inicialmente, são identificados os principais temas e problemas investigados pelas produções, seguida da análise das perspectivas de gestão educacional adotadas pelos estudos e dos resultados por eles apresentados. A partir dessa análise, busca-se compreender como a produção acadêmica tem abordado a relação entre gestão escolar e participação da família na perspectiva da gestão democrática.

3.1 TEMAS E PROBLEMAS DE PESQUISA

A análise do *corpus* revelou diferentes formas de abordar a relação entre gestão escolar e participação da família. Embora as dissertações investiguem contextos distintos, seus problemas de pesquisa convergem para questões relacionadas à participação familiar, à gestão democrática e às dificuldades encontradas pelas escolas para ampliar o envolvimento da comunidade.

O Quadro a seguir apresenta uma caracterização das dissertações que compõem o corpus desta pesquisa, contemplando informações referentes aos autores, ano de publicação, instituição de origem, tipo de produção e tema investigado. Sua organização possibilita uma visão geral das pesquisas selecionadas, comprovando os diferentes enfoques adotados pelos estudos sobre gestão escolar e participação da família.

Autor	Ano	Instituição	Tipo	Tema da pesquisa
Oliveira	2017	UFRN	Dissertação	Relação entre gestão escolar e família: desafios e possibilidades para a gestão democrática

Lira	2019	UNISINOS	Dissertação	Gestão escolar e participação das famílias: contribuições para a prática da direção geral de uma Escola da Rede Jesuíta de Educação
Souza	2022	UNIOSTE	Dissertação	Gestão democrática na escola pública: desafios e possibilidades na rede municipal de ensino
Leite	2024	UERN	Dissertação	Gestão escolar e participação da família: desafios e possibilidades na construção da gestão democrática

Fonte: Elaborado pela autora (2026)

A dissertação de Oliveira (2017) tem como foco a relação entre gestão escolar e família no contexto de uma escola pública de tempo integral situada no município de Manaus (AM). A pesquisa parte da constatação de que a participação das famílias nos espaços de decisão da escola era limitada, repercutindo diretamente na efetivação da gestão democrática. A partir dessa realidade, a autora busca compreender como o distanciamento entre a gestão escolar e as famílias interfere na construção de uma gestão participativa. A problemática da investigação é apresentada de forma explícita quando a autora afirma:

> a partir dessa percepção, este trabalho tem como questão central investigar a seguinte pergunta: de que maneira o distanciamento entre a gestão da escola e a família tem prejudicado o processo da gestão democrática e participativa na Escola CETI João dos Santos Braga, localizada na cidade de Manaus, no estado do Amazonas? (Oliveira, 2017, p. 17).

A pesquisa foi desenvolvida por meio de uma abordagem qualitativa e quantitativa, utilizando análise documental, entrevistas e questionários para compreender como ocorria a interação entre a gestão escolar e as famílias. Além de descrever essa relação, a autora buscou identificar as consequências do afastamento entre esses atores e propor ações que favorecessem o fortalecimento da parceria entre escola e família.

Ao analisar essa dissertação, observa-se que a preocupação central não está apenas na presença física das famílias na escola, mas, sobretudo, na qualidade de sua participação nos processos de decisão. Dessa forma, o estudo revela que a consolidação da gestão democrática depende da criação de mecanismos institucionais capazes de ampliar o diálogo, a corresponsabilidade e a participação efetiva da comunidade escolar.

A pesquisa desenvolvida por Lira (2019) direciona seu olhar para a relação entre a gestão escolar e as famílias dos educandos em uma escola filantrópica vinculada à Rede Jesuíta de Educação. Diferentemente da dissertação de Oliveira (2017), que investiga o distanciamento entre escola e família em uma instituição pública, Lira (2019) analisa como a baixa participação familiar pode estar relacionada às características específicas do contexto institucional, especialmente pelo fato de a escola oferecer bolsas integrais de estudo a estudantes em situação de vulnerabilidade social. Ao apresentar a problemática da pesquisa, a autora destaca que:

> a partir da prática da pesquisadora como diretora geral, constatamos a tímida participação das famílias na rotina da escola. Supomos que essa tímida participação ocorra devido ao medo de perder a bolsa de estudo. O receio de perder a bolsa de estudo as coloca numa postura passiva em relação à instituição. Essa passividade, inferimos, causa uma apatia da comunidade escolar [...], uma vez que as famílias se mantêm numa posição de submissão ao que é planejado e desenvolvido pela e na escola (Lira, 2019, p. 17).

A partir dessa constatação, a autora estabelece como propósito da investigação criar estratégias que favoreçam a escuta das famílias e ampliem sua participação nos processos escolares, propondo, inclusive, a revisão do plano de ação da gestão com base nas contribuições dos responsáveis pelos estudantes.

Observa-se que a pesquisa de Lira (2019) amplia a compreensão da participação familiar ao demonstrar que sua ausência nem sempre decorre do desinteresse das famílias. No contexto investigado, fatores institucionais e sociais, como a dependência da bolsa de estudos e a relação de vulnerabilidade vivenciada pelos responsáveis, influenciavam diretamente sua participação, comprovando que cabe à gestão escolar desenvolver práticas de acolhimento, diálogo e escuta capazes de fortalecer vínculos e incentivar uma participação mais ativa da comunidade escolar.

A dissertação desenvolvida por Souza (2022) amplia a discussão sobre a relação entre gestão escolar e famílias ao investigar como esse vínculo é construído em uma escola pública da rede estadual de ensino de Viçosa, em Minas Gerais. Diferentemente das pesquisas anteriores, que concentram suas análises em contextos específicos de participação familiar, a autora busca compreender essa relação a partir da perspectiva conjunta da equipe gestora e das famílias, considerando suas ações, expectativas e desafios no cotidiano escolar. Ao apresentar os objetivos da investigação, Souza (2022) afirma que:

> como objetivo geral, visamos analisar as relações entre gestão escolar e famílias dos educandos em uma escola pública da Rede Estadual de Ensino da cidade de Viçosa (MG). Como objetivos específicos, buscamos investigar ações, situações e expectativas que permeiam esse envolvimento no âmbito educacional, a partir da análise de leis, documentos e da visão dos envolvidos, equipe gestora/famílias, no referido contexto (Souza, 2022, p. 8).

Para alcançar esses objetivos, a pesquisa foi desenvolvida por meio de um estudo de caso, com abordagem quali-quantitativa, envolvendo gestores escolares e famílias dos estudantes. A autora utilizou análise documental, questionários e técnicas de análise de conteúdo e triangulação de dados, buscando compreender como ambos os grupos percebem a participação familiar e a atuação da gestão escolar.

A pesquisa indica que tanto a gestão escolar quanto as famílias reconhecem a importância dessa parceria para o processo educativo. Entretanto, demonstra que ainda existem limitações na construção de espaços de diálogo e participação, ressaltando a necessidade de maior protagonismo da gestão escolar na elaboração de propostas e ações que promovam a aproximação com as famílias. Souza (2022)

acrescenta à discussão a necessidade de uma atuação mais ativa da gestão na criação de espaços de diálogo com as famílias, as envolvendo nos processos educativos e nas decisões da escola.

Diferentemente das pesquisas anteriormente analisadas, Leite (2024) direciona sua investigação para a participação das famílias nos processos decisórios da escola pública, tomando como referência os princípios da gestão democrática. O estudo foi desenvolvido em uma escola pública de Educação Básica do Distrito Federal e parte da compreensão de que, embora a gestão democrática esteja prevista na legislação educacional, ainda existem desafios para que a participação das famílias ocorra de forma efetiva nos espaços de decisão escolar, ao apresentar a problemática da pesquisa, a autora questiona:

> como as famílias podem participar, sob a égide da Gestão Democrática, de modo a influenciar a tomada de decisões da escola pública de Educação Básica? Em consonância com essa problemática, o objetivo geral da investigação consiste em analisar o processo de participação das famílias na tomada de decisão da escola sob a égide da Gestão Democrática na EC Olhos d'Água, localizada em Samambaia (RA XII), Distrito Federal, em 2023 (Leite, 2024, p. 22).

A pesquisa foi desenvolvida por meio de uma abordagem qualitativa, utilizando revisão bibliográfica, análise documental e estudo de caso para compreender como as famílias participam dos mecanismos de gestão democrática e de que forma essa participação influencia a dinâmica escolar.

Em relação aos estudos anteriores, Leite (2024) desloca o foco para a participação das famílias nos processos de deliberação e tomada de decisão, uma vez que a autora desloca o foco da simples aproximação entre escola e família para a participação das famílias nos processos de deliberação e construção coletiva das decisões escolares. Nesse sentido, a investigação reforça que a gestão democrática somente se concretiza quando as famílias deixam de ocupar uma posição meramente consultiva e passam a participar, de forma efetiva, dos espaços de diálogo, planejamento e tomada de decisão, contribuindo para a construção de uma escola mais participativa e comprometida com os princípios democráticos.

A análise das quatro pesquisas realça que, embora desenvolvidas em diferentes contextos institucionais e períodos, todas convergem para a compreensão de que a relação entre gestão escolar e participação da família constitui um

elemento essencial para o fortalecimento da escola. Entretanto, cada investigação aborda essa temática sob perspectivas distintas. Oliveira (2017) concentra-se nos impactos do distanciamento entre a gestão escolar e as famílias para a efetivação da gestão democrática; Lira (2019) investiga os fatores que influenciam a baixa participação das famílias em uma instituição filantrópica; Souza (2022) amplia essa discussão ao analisar as relações estabelecidas entre equipe gestora e famílias em uma escola pública, considerando as expectativas e percepções de ambos os grupos; por sua vez, Leite (2024) direciona sua investigação para a participação das famílias nos processos de tomada de decisão da escola pública, enfatizando sua atuação no contexto da gestão democrática.

Apesar das especificidades de cada pesquisa, observa-se que todas reconhecem a participação da família como um componente relevante para a organização do trabalho escolar e para o fortalecimento das relações entre escola e comunidade. Os estudos analisados demonstram que os desafios relacionados a essa participação permanecem presentes em diferentes realidades educacionais, indicando a necessidade de ampliar estratégias que favoreçam o diálogo, a corresponsabilidade e o envolvimento das famílias no cotidiano escolar. Dessa forma, o conjunto das produções selecionadas ressaltam diferentes caminhos investigativos sobre a temática, contribuindo para compreender como a literatura acadêmica tem abordado a relação entre gestão escolar e participação da família.

3.2 PERSPECTIVAS DE GESTÃO EDUCACIONAL PRESENTES NAS PRODUÇÕES ANALISADAS

Nas quatro dissertações, a gestão escolar é discutida a partir de princípios democráticos, mas cada pesquisa atribui ênfase diferente à participação, ao papel da equipe gestora e à relação com as famílias. Entretanto, cada autora enfatiza aspectos distintos desse conceito, ressaltando diferentes compreensões sobre o papel do gestor, da comunidade escolar e, especialmente, da participação das famílias no cotidiano da escola. Nesse sentido, esta categoria tem por objetivo identificar as concepções de gestão escolar presentes nas produções analisadas, destacando os referenciais teóricos utilizados e as implicações dessas concepções para a participação das famílias no contexto educacional.

Ao discutir a gestão escolar, Oliveira (2017) fundamenta sua análise na perspectiva da gestão democrática e participativa, compreendendo a escola como um espaço de construção coletiva em que os diferentes segmentos da comunidade escolar compartilham responsabilidades nos processos administrativos e pedagógicos. A autora apoia-se, principalmente, nos estudos de Heloísa Lück, José Carlos Libâneo e Vitor Henrique Paro para defender que a democratização da gestão depende da participação efetiva de todos os sujeitos envolvidos no processo educativo. Essa compreensão é sintetizada quando a autora afirma que:

> A gestão democrática é, portanto, concebida, a partir da participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, pais, professores, estudantes e funcionários na organização, elaboração e avaliação tanto nos aspectos pedagógicos como administrativos da escola. (Oliveira, 2017, p. 81).

A concepção apresentada por Oliveira (2017) ressalta que a gestão escolar não pode ser reduzida às funções administrativas ou burocráticas. Ao contrário, pressupõe a participação coletiva na definição dos rumos da escola, reconhecendo que pais, professores, estudantes e demais profissionais compartilham responsabilidades na organização do trabalho educativo. Nessa perspectiva, a participação da família deixa de assumir um caráter meramente informativo e passa a constituir um elemento essencial para a construção de uma gestão democrática, baseada no diálogo, na corresponsabilidade e na tomada de decisões coletivas.

A concepção de gestão escolar apresentada por Lira (2019) aproxima-se dos princípios da gestão democrática ao enfatizar o diálogo, a escuta e a construção coletiva como elementos essenciais para o desenvolvimento do trabalho educativo. Diferentemente de Oliveira (2017), cuja discussão se concentra na participação dos diferentes segmentos nos processos decisórios da escola, Lira (2019) destaca que a gestão escolar deve promover relações mais humanizadas, favorecendo o envolvimento da comunidade escolar por meio da valorização da escuta e da participação ativa das famílias.

Para fundamentar essa perspectiva, a autora dialoga principalmente com Paulo Freire, Danilo Gandin Dalmás e Heloísa Lück, autores que defendem uma gestão comprometida com a participação e a formação de sujeitos capazes de transformar a realidade escolar. Essa compreensão pode ser observada na seguinte afirmação de Lira (2019, p. 25): “é a partir do encontro de pessoas, por meio da

escuta, do diálogo e do debate que se estabelecem objetivos comuns, que se provoca crescimento pessoal e comunitário, tornando possível uma educação mais humana e mais participativa".

A partir dessa concepção, Lira (2019) compreende que a gestão escolar deve criar condições para que os diferentes sujeitos da comunidade educativa participem efetivamente da construção das ações desenvolvidas pela escola. Nesse contexto, a participação da família deixa de ser entendida apenas como presença em reuniões ou eventos escolares e passa a constituir um processo contínuo de diálogo, colaboração e corresponsabilidade. A autora relata que a aproximação entre escola e famílias depende da atuação do gestor como articulador das relações institucionais, promovendo espaços de escuta e participação que fortaleçam os vínculos entre a comunidade e a escola. Assim, sua concepção amplia a compreensão da gestão democrática ao enfatizar que o diálogo constitui um elemento indispensável para o fortalecimento da participação das famílias no cotidiano escolar.

A concepção de gestão escolar apresentada por Souza (2022) fundamenta-se nos princípios da gestão democrática, compreendida como um processo coletivo de organização da escola, pautado na liderança participativa, no diálogo e na corresponsabilidade entre os diferentes sujeitos da comunidade escolar. Para desenvolver essa discussão, a autora dialoga principalmente com Heloísa Lück, José Carlos Libâneo, Vitor Henrique Paro e Carlos Roberto Jamil Cury, defendendo que a gestão democrática pressupõe o compartilhamento das decisões e a valorização da participação coletiva na organização do trabalho escolar. Essa perspectiva é destacada quando Souza (2022, p. 101) afirma:

> Desse modo, a gestão pensada de forma democrática pode adquirir uma dimensão muito diferente daquela associada à ideia de comando e participações prosaicas do dia a dia. Isso significa que se pode administrar, por meio do diálogo e do envolvimento do coletivo, sem a centralidade no poder e no autoritarismo. Nessa perspectiva, o gestor deixa de ser o profissional que fiscaliza e controla as decisões, para ser um harmonizador da diversidade, dando consistência às ações do ambiente educacional.

A partir dessa concepção, Souza (2022) compreende que o papel do gestor escolar ultrapassa as funções administrativas, assumindo a responsabilidade de articular relações, promover o diálogo e estimular a participação dos diferentes

segmentos da comunidade escolar. Nessa perspectiva, a família é reconhecida como parte integrante do processo educativo, devendo participar não apenas do acompanhamento da vida escolar dos estudantes, mas também da elaboração, execução e avaliação das ações desenvolvidas pela escola. Assim, a autora destaca que a liderança exercida pela gestão escolar constitui um fator determinante para fortalecer a participação das famílias e consolidar práticas democráticas no cotidiano escolar.

A concepção de gestão escolar apresentada por Leite (2024) fundamenta-se nos princípios da gestão democrática, compreendida como um processo que promove a participação efetiva da comunidade escolar nos diferentes espaços de decisão da escola. Para desenvolver essa discussão, a autora fundamenta-se, principalmente, nos estudos de Vitor Henrique Paro, José Carlos Libâneo, Heloísa Lück, Carlos Roberto Jamil Cury e Paulo Freire, além da legislação educacional brasileira, defendendo que a gestão escolar deve assegurar mecanismos que garantam a participação coletiva nos processos administrativos, pedagógicos e financeiros da instituição. Segundo Leite (2024. p.66)

> No que tange à participação da comunidade escolar, tal ação não deve se dar apenas para a eleição de diretor e vice-diretor, mas também para a tomada de decisões referentes ao ambiente escolar, sejam administrativas, pedagógicas e/ou financeiras.

A partir dessa perspectiva, Leite (2024) compreende que a gestão democrática somente se efetiva quando a participação da comunidade escolar ocorre de forma contínua e influencia as decisões que orientam o funcionamento da escola. Nesse contexto, a autora atribui especial destaque às famílias, defendendo que sua participação deve ultrapassar ações pontuais ou meramente consultivas, permitindo que contribuam efetivamente para os processos de planejamento, organização e tomada de decisão da instituição escolar. Assim, a pesquisa evidencia que o fortalecimento da relação entre gestão escolar e família depende da criação de espaços democráticos de diálogo, participação e corresponsabilidade, nos quais as famílias sejam reconhecidas como sujeitos ativos na construção da escola pública.

A análise comparativa das produções salientam que, embora desenvolvidas em diferentes contextos educacionais e fundamentadas em referenciais teóricos

diversos, as quatro pesquisas convergem ao compreender a gestão escolar como um processo democrático, participativo e coletivo, no qual a atuação da equipe gestora está diretamente relacionada ao fortalecimento da participação da comunidade escolar, especialmente das famílias. Em todas as dissertações analisadas, a gestão escolar é apresentada como uma prática que ultrapassa os aspectos administrativos, assumindo a função de promover o diálogo, a corresponsabilidade e a construção coletiva das ações desenvolvidas no ambiente escolar.

Entretanto, cada pesquisa atribui maior ênfase a determinados aspectos da gestão escolar. Oliveira (2017) destaca a participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar nos processos de organização, planejamento e tomada de decisão, revelando que a gestão democrática depende da inserção efetiva das famílias, professores, estudantes e funcionários nas ações da escola. Lira (2019), por sua vez, amplia essa compreensão ao enfatizar a escuta, o diálogo e a construção coletiva como elementos fundamentais para fortalecer as relações entre a escola e as famílias. Já Souza (2022) direciona sua análise para o papel do gestor como articulador da participação coletiva, ressaltando a liderança democrática e a mobilização da comunidade escolar como condições para o desenvolvimento de práticas participativas. Por fim, Leite (2024) concentra sua investigação na participação das famílias nos processos de tomada de decisão, defendendo que a gestão democrática somente se efetiva quando os responsáveis pelos estudantes participam de maneira ativa das decisões pedagógicas, administrativas e financeiras da escola.

Observa-se, ainda, que as quatro autoras recorrem a referenciais teóricos consolidados no campo da gestão educacional, especialmente às contribuições de Heloísa Lück, José Carlos Libâneo e Vitor Henrique Paro, demostrando uma aproximação teórica em torno da defesa da gestão democrática e da participação da comunidade escolar como princípios fundamentais para a organização da escola pública. Embora apresentem diferentes enfoques, as pesquisas analisadas reconhecem que a efetivação da gestão escolar depende da criação de mecanismos que favoreçam o diálogo, a participação e o compartilhamento de responsabilidades entre gestores, profissionais da educação, estudantes e famílias.

Dessa forma, as concepções de gestão escolar identificadas nas produções analisadas demonstram que a participação da família não deve ser compreendida

como uma ação complementar ou restrita ao acompanhamento da vida escolar dos estudantes. Ao contrário, as pesquisas ressaltam que as famílias ocupam papel estratégico na construção de uma gestão escolar democrática, contribuindo para o fortalecimento das relações entre escola e comunidade e para a consolidação de processos participativos capazes de promover uma educação mais inclusiva, colaborativa e socialmente comprometida. A partir dessas concepções de gestão escolar, torna-se pertinente analisar os principais resultados apresentados pelas pesquisas, identificando os desafios, as potencialidades e as contribuições apontadas para o fortalecimento da participação das famílias no contexto da gestão escolar.

3.3 PARA QUE DIREÇÕES OS RESULTADOS DAS PESQUISAS APONTAM

A análise das dissertações permitiu identificar diferentes resultados acerca da relação entre gestão escolar e participação da família. Embora realizadas em contextos distintos, as pesquisas apresentam convergências quanto aos benefícios da participação familiar para o fortalecimento da gestão democrática, bem como salientam desafios recorrentes que dificultam a efetivação dessa participação. Nesta seção, são discutidos os principais resultados apontados pelas produções analisadas, destacando as aproximações e especificidades de cada estudo.

A pesquisa de Oliveira (2017) revela que a distância entre a gestão escolar e as famílias constitui um dos principais obstáculos para a efetivação da gestão democrática. A partir da análise documental, das entrevistas com a equipe gestora e os professores e dos questionários aplicados às famílias, a autora identificou que, embora a comunidade escolar reconhecesse a importância da participação familiar, essa participação ocorria de forma restrita e pouco integrada aos processos de planejamento e tomada de decisão da escola. Os resultados demonstram que a relação entre escola e família permanecia marcada por dificuldades de comunicação e por uma participação concentrada em momentos pontuais, limitando o fortalecimento das práticas democráticas.

Diante desse cenário, Oliveira (2017) conclui que o fortalecimento da gestão democrática depende da criação de estratégias permanentes de aproximação entre escola e família. Como resultado de sua investigação, a autora propõe um plano de intervenção composto por ações voltadas à ampliação da participação da

comunidade escolar, entre elas a realização de seminários sobre gestão democrática, a elaboração coletiva do Plano Anual da escola, o fortalecimento dos órgãos colegiados, a implementação de projetos destinados às famílias e a ampliação da transparência na gestão escolar. Essas propostas revelam que a participação familiar não deve restringir-se ao acompanhamento da vida escolar dos estudantes, mas integrar os processos de organização, planejamento e decisão da instituição, contribuindo para a consolidação de uma gestão efetivamente democrática.

Os resultados da pesquisa desenvolvida por Lira (2019) salientam que o fortalecimento da participação das famílias depende, sobretudo, da construção de relações baseadas no diálogo, na escuta e na corresponsabilidade entre escola e comunidade. A autora constatou que a participação familiar não pode ser compreendida apenas pela presença dos responsáveis em reuniões ou eventos escolares, mas pela possibilidade de participação efetiva nos processos de construção da vida escolar. Nesse sentido, a investigação demonstrou que a adoção de práticas voltadas à aproximação entre gestão e famílias favoreceu o fortalecimento dos vínculos, ampliando o sentimento de pertencimento e de compromisso coletivo com o processo educativo.

Ao analisar as ações desenvolvidas na instituição investigada, Lira (2019) conclui que a atuação da equipe gestora exerce papel decisivo na criação de espaços permanentes de participação. Como resultado da pesquisa, foi elaborado um conjunto de propostas voltadas ao aperfeiçoamento da prática da direção escolar, priorizando estratégias de acolhimento, diálogo e escuta das famílias. Esses resultados reforçam que a consolidação da gestão democrática depende menos da existência de mecanismos formais de participação e mais da capacidade da gestão escolar de construir relações colaborativas que promovam o compartilhamento das responsabilidades e das decisões entre escola e comunidade.

A pesquisa desenvolvida por Souza (2022) denota que a efetivação da gestão democrática ainda enfrenta diversos obstáculos no cotidiano das escolas públicas, apesar de sua previsão na legislação educacional brasileira. Os resultados demonstram que a participação da comunidade escolar ocorre de forma limitada, sendo frequentemente restrita aos mecanismos formais de gestão, como conselhos escolares e reuniões, sem que isso represente, necessariamente, uma influência efetiva nos processos de tomada de decisão. Além disso, a autora identifica que

práticas centralizadoras, a fragilidade da cultura participativa e as dificuldades de comunicação entre os diferentes segmentos da comunidade escolar constituem fatores que limitam a consolidação da gestão democrática. Por outro lado, a pesquisa também aponta que o fortalecimento do diálogo, da corresponsabilidade e da participação coletiva favorece a construção de relações mais democráticas no ambiente escolar, indicando que a gestão democrática depende não apenas da existência de instrumentos legais, mas da construção cotidiana de práticas participativas capazes de envolver gestores, professores, estudantes e famílias na organização da escola. O aspecto mais relevante dos resultados da autora está na diferença entre reconhecer a importância da participação e criar condições para que ela aconteça. A pesquisa aponta, portanto, para a necessidade de maior protagonismo da gestão na elaboração de ações voltadas às famílias.

A pesquisa desenvolvida por Leite (2024) frisa que o fortalecimento da relação entre gestão escolar e família depende da adoção de práticas permanentes de diálogo e da criação de estratégias que favoreçam o envolvimento dos responsáveis no cotidiano da escola. Os resultados indicam que iniciativas como a ampliação dos canais de comunicação, o incentivo à participação em projetos pedagógicos, a valorização dos conselhos e demais espaços colegiados e a atuação da equipe gestora como mediadora das relações entre escola e comunidade contribuem para ampliar a participação das famílias. Entretanto, a autora também identifica que esse processo ainda enfrenta desafios relacionados à baixa participação nos espaços de decisão, às dificuldades de comunicação e à permanência de práticas que limitam o compartilhamento das responsabilidades entre escola e família. Dessa forma, a pesquisa demonstra que a consolidação da gestão democrática exige ações contínuas capazes de fortalecer a corresponsabilidade entre os diferentes sujeitos envolvidos no processo educativo. O estudo, assim, amplia a discussão ao tratar a participação familiar não apenas como aproximação com a escola, mas como presença nos espaços em que as decisões são discutidas e definidas.

A análise conjunta das dissertações declaram que, embora desenvolvidas em diferentes contextos institucionais e temporais, as pesquisas convergem ao reconhecer que a participação da família constitui elemento indispensável para a efetivação da gestão democrática. Como destaca Lira (2019, p. 25), “é a partir do encontro de pessoas, por meio da escuta, do diálogo e do debate que se

estabelecem objetivos comuns, que se provoca crescimento pessoal e comunitário, tornando possível uma educação mais humana e mais participativa". Em todas as produções analisadas, a aproximação entre escola e família é compreendida como condição para o fortalecimento dos processos participativos, para a ampliação do diálogo entre os sujeitos escolares e para a construção coletiva das decisões relacionadas ao processo educativo.

Os resultados também revelam que a existência de dispositivos legais e de mecanismos formais de participação, como conselhos escolares, reuniões e órgãos colegiados, não garante, por si só, o envolvimento efetivo das famílias. As pesquisas demonstram que a participação permanece limitada quando a escola mantém práticas centralizadoras ou quando restringe a atuação dos responsáveis a momentos pontuais, relacionados ao acompanhamento do desempenho escolar ou à resolução de problemas disciplinares.

> Na verdade, ele dizia que a gestão era democrática, mas quando ia para reunião, ele até colocava algumas coisas que era do interesse dele. Só que, quando a gente votava, não adiantava nada porque praticamente já estava tudo decidido. Muitas coisas ele fez e que nós só fomos saber bem depois. De democracia não tinha nada; era, na verdade, uma gestão autoritária [...] (Oliveira, 2017, p. 65).

A fala atesta que a simples existência de reuniões ou mecanismos de participação não assegura, por si só, a democratização da gestão escolar. Quando as decisões permanecem centralizadas e a participação da comunidade limita-se à validação de escolhas previamente definidas, os espaços participativos tornam-se apenas formais, restringindo o envolvimento efetivo das famílias e dos demais segmentos da comunidade escolar.

Outro aspecto recorrente nas dissertações refere-se ao papel desempenhado pela gestão escolar na construção dessa relação. Os estudos comprovam que gestores que investem em práticas de diálogo, acolhimento, escuta e ampliação dos canais de comunicação conseguem fortalecer o vínculo com as famílias e favorecer sua inserção nos processos de planejamento, acompanhamento e avaliação das ações escolares. Assim, a atuação da equipe gestora revela-se decisiva para transformar a participação familiar em uma prática contínua, e não apenas em uma exigência prevista na legislação.

> Dessa feita, a UE aqui analisada faz uso dos aplicativos WhatsApp e Instagram. No entanto, os recursos são utilizados apenas para mandar mensagens ou apresentar dados e informações. Não são utilizados como instrumento de trocas e participação. 'Porque eles falam assim:... Lá no grupo tá assim: Você... Eles mandam a mensagem, mas você não tem direito de mandar... mandar mensagem de volta se você quer falar alguma coisa! Entendeu?' [...] Souza (2019) destaca que a comunicação utilizada 'não é considerada por eles como algo importante e fundamental para garantir a gestão democrática da escola'. A esse respeito, Camargo (2015) afirma que a informação deve permitir que as pessoas possam receber e enviar suas opiniões (Leite, 2024, p. 107-108).

A pesquisa destaca que a simples utilização de canais de comunicação não garante a participação das famílias. Para que esses instrumentos contribuem para a gestão democrática, é necessário que promovam o diálogo, a escuta e a interação entre escola e comunidade, permitindo que os responsáveis participem efetivamente dos processos de planejamento, acompanhamento e avaliação das ações escolares.

As pesquisas também identificam fatores que dificultam esse processo, entre eles as limitações impostas pelas condições socioeconômicas das famílias, as jornadas extensas de trabalho, a fragilidade da comunicação entre escola e comunidade e a permanência de concepções que atribuem responsabilidades isoladas à escola ou à família. Esses aspectos mostram que a consolidação da gestão democrática depende não apenas da disposição das famílias em participar, mas também da capacidade da instituição escolar de criar condições efetivas para acolher diferentes formas de participação.

De modo geral, os resultados analisados revelam que a construção de uma gestão democrática exige compreender a participação da família como um processo permanente de diálogo, corresponsabilidade e compartilhamento das decisões. Nesse sentido, as dissertações demonstram que o fortalecimento dessa relação contribui para ampliar a participação da comunidade escolar, favorecer o acompanhamento da aprendizagem dos estudantes e consolidar práticas de gestão mais democráticas e participativas. Como afirma o autor:

> No entanto, não identificamos muitos esforços, condutas e valores que incitem o convívio, o diálogo e outras atitudes relacionais na comunidade escolar. Apreendemos, assim, que há necessidade urgente de um maior protagonismo da gestão escolar, essencialmente com as famílias no processo de elaboração das propostas e no planejamento de ações para formação dos

> educandos, dando a devida atenção às suas próprias necessidades formativas e educacionais (Souza, 2022, p. 8).

Nesse sentido, as dissertações demonstram que o fortalecimento dessa relação contribui para ampliar a participação da comunidade escolar, favorecer o acompanhamento da aprendizagem dos estudantes e consolidar práticas de gestão mais democráticas e participativas.

Em síntese, a revisão das dissertações permitiu identificar que a relação entre gestão escolar e participação da família ocupa lugar central nas discussões sobre gestão democrática na educação brasileira. Embora persistam desafios para a efetivação dessa participação, as pesquisas convergem ao demonstrar que o fortalecimento dos espaços de diálogo, da comunicação e da corresponsabilidade entre escola e família constitui um caminho indispensável para a consolidação de uma gestão escolar democrática, comprometida com a participação coletiva e com a melhoria da qualidade da educação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a relação entre gestão escolar e participação da família na produção acadêmica brasileira, por meio de uma revisão de literatura realizada a partir de dissertações selecionadas na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD). Buscou-se identificar como essas produções abordam a gestão escolar e a participação da família, bem como compreender os principais temas investigados, as perspectivas adotadas e os resultados apresentados acerca dessa relação no contexto da gestão democrática.

A análise das pesquisas permitiu responder ao problema deste estudo ao ressaltar que a produção acadêmica brasileira reconhece a participação da família como um elemento indispensável para a efetivação da gestão democrática. Entretanto, as dissertações demonstram que essa participação ainda ocorre de forma limitada em muitas instituições de ensino, sendo marcada por dificuldades de comunicação entre escola e comunidade, reduzida inserção das famílias nos processos de tomada de decisão e permanência de práticas centralizadoras que dificultam o compartilhamento das responsabilidades entre os diferentes sujeitos envolvidos no processo educativo.

As produções analisadas ressaltaram diferentes perspectivas sobre a relação entre escola e família, destacando temas recorrentes como a participação das famílias nos processos decisórios da escola, o fortalecimento dos conselhos escolares, a comunicação entre escola e comunidade, os desafios para a efetivação da gestão democrática, o comprometimento entre família e escola e as práticas participativas no ambiente escolar. Também foi possível verificar a predominância de pesquisas de abordagem qualitativa, desenvolvidas principalmente por meio de estudos de caso, análises documentais e pesquisas bibliográficas. Em conjunto, os resultados revelam que a consolidação da gestão democrática depende menos da existência de mecanismos formais de participação e mais da construção de relações permanentes de diálogo, escuta, confiança e responsabilidade conjunta entre gestores, professores, estudantes e famílias.

As dissertações analisadas também demonstram que o fortalecimento da participação da família exige uma atuação ativa da gestão escolar na criação de espaços democráticos de participação. Estratégias como a ampliação dos canais de comunicação, o incentivo à participação nos órgãos colegiados, a valorização da

escuta das famílias e o desenvolvimento de ações voltadas à aproximação entre escola e comunidade foram apontadas pelas pesquisas como elementos capazes de favorecer uma gestão mais participativa e comprometida com a formação integral dos estudantes. Dessa forma, a revisão de literatura permitiu identificar convergências importantes entre os estudos, realçando que a relação entre gestão escolar e participação da família constitui um dos principais desafios, mas também uma das principais possibilidades para o fortalecimento da gestão democrática nas escolas. Além disso, a pesquisa salienta a importância das revisões de literatura como instrumento para sistematizar conhecimentos, identificar convergências, lacunas e possibilidades de investigação sobre a relação entre gestão escolar e participação da família.

A elaboração deste Trabalho de Conclusão de Curso também representou um importante momento de consolidação das aprendizagens construídas ao longo da graduação em Pedagogia. As discussões desenvolvidas nas diferentes disciplinas possibilitaram compreender a gestão escolar para além de seus aspectos administrativos, demostrando sua dimensão pedagógica, política e democrática. O aprofundamento teórico realizado durante esta pesquisa permitiu ampliar a compreensão acerca da importância da participação da família na construção de uma escola mais democrática, fortalecendo uma postura profissional comprometida com o diálogo, a participação coletiva e a corresponsabilidade entre escola e comunidade. Nesse sentido, a realização deste estudo contribuiu para a formação de um olhar mais crítico e reflexivo, que certamente orientará minha atuação futura como pedagoga na defesa de práticas de gestão que valorizem a participação dos diferentes sujeitos envolvidos no processo educativo.

Por fim, considera-se que esta pesquisa contribui para a sistematização da produção acadêmica brasileira acerca da relação entre gestão escolar e participação da família, possibilitando compreender os principais desafios, potencialidades e tendências presentes nas dissertações analisadas. Espera-se que este estudo possa subsidiar novas reflexões sobre a temática e incentivar o desenvolvimento de pesquisas que ampliem esse debate, especialmente por meio de investigações de campo que analisem como as estratégias de participação familiar vêm sendo implementadas nas diferentes realidades escolares, contribuindo para o fortalecimento de práticas democráticas na educação.

REFERÊNCIAS

ALCANTARA, Guilherme de; RESENDE, Tânia de Freitas. **Participação das famílias na gestão educacional: o lugar dos pais-professores.** Educação em Revista, Belo Horizonte, v. 41, 2025. DOI: https://doi.org/10.1590/1984-0411.96138.

BITTENCOURT, Bethânia. **Democracia na escola pública brasileira:** pressupostos teóricos. EccoS – Revista Científica, n. 73, 2025. DOI: https://doi.org/10.5585/2025.27245.

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

BRASIL. Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990. **Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências.** Diário Oficial da União: Brasília, DF, 16 jul. 1990.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.** Diário Oficial da União: Brasília, DF, 23 dez. 1996.

BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. **Aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências.** Diário Oficial da União: Brasília, DF, 26 jun. 2014.

BOTELHO, Francisca Rogério Silva. **A participação da família na escola.** Revista Eventos Pedagógicos, Sinop, v. 7, n. 2 (19. ed.), p. 426-440, jun./jul. 2016.

GIL, Antonio Carlos. ***Como elaborar projetos de pesquisa*.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

JOÃO PAULO II, Papa. **Carta às famílias: Gratissimam Sane.** Vaticano, 2 fev. 1994. Disponível em: https://www.vatican.va/content/john-paul-ii/pt/letters/1994/documents/hf_jp-ii_let_02021994_families.html Acesso em: 7 ago. 2026.

LEITE, Sabrina Gomes dos Santos Costa. G**estão escolar e participação da família:** desafios e possibilidades na construção da gestão democrática. 2024. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte, Mossoró, 2024.

LIRA, Maria de Lourdes. **Gestão escolar compartilhada:** caminhos para uma educação humanizadora. João Pessoa: Ideia, 2019.

OLIVEIRA, Fernanda Gurgel Bernardi de. **A relação entre gestão escolar e família:** desafios e possibilidades para a gestão democrática. 2017. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2017.

OLIVEIRA NETO, Luciana de; SANTOS, Francely Aparecida dos. **Autonomia e gestão democrática na educação:** uma análise inspirada em Vida de Inseto. e-Curriculum, v. 23, 2025. DOI: https://doi.org/10.23925/1809-3876.2025v23e64983.

SOUZA, Valdirene Eliane Bailon de. **Gestão democrática na escola pública:** desafios e possibilidades na rede municipal de ensino. 2022. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel, 2022.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. **Revisitando e reconstruindo um conceito de gestão democrática da educação.** Educação em Revista, Belo Horizonte, v. 41, 2025. DOI: https://doi.org/10.1590/0102-469851123.