

## **Gestão Escolar Democrática: a dinâmica de participação em Conselhos Escolares de escolas públicas de ensino fundamental**

**ANDREIA TOMAZ LIMA GUERRA**  
FACULDADE NOVO MILÊNIO (FNM)

**RUBENS DE ARAUJO AMARO**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)

**SABRINA OLIVEIRA DE FIGUEIREDO**  
FUCAPE BUSINESS SCHOOL

**SILVANIA NERIS NOSSA**  
FUCAPE BUSINESS SCHOOL

Agradecimento à orgão de fomento:

Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Espírito Santo (FAPES)

## **Gestão Escolar Democrática: a dinâmica de participação em Conselhos Escolares de escolas públicas de ensino fundamental**

### **1. INTRODUÇÃO**

A gestão democrática do ensino público no país é um princípio garantido pela Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988). Além de preconizado na Constituição, o Governo Federal publicou, em 1996, a Lei nº 9.394, intitulada de Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, determinando que a gestão na educação básica do ensino público deve ser democrática e regida por dois princípios fundamentais: os profissionais da educação devem participar da elaboração do Projeto Político-Pedagógico (PPP) da escola e a comunidade escolar deve participar da gestão por meio dos Conselhos Escolares. Em que pese os ditames legais, a gestão democrática em escolas públicas no país trata-se de um tema complexo, pois envolve a obrigatoriedade de instaurar em um ambiente de permanência compulsória a criação de espaços e tempos democráticos, o que, como afirma Goulart e Amaral (2019), não deve ser considerada como garantidora de participação e de uma gestão democrática.

Em se tratando da participação da comunidade escolar na gestão, importa mencionar que o Conselho Escolar (CE) contempla uma instância colegiada que possibilita a construção de referências comuns, a partir de óticas diferenciadas sobre o papel da escola e a forma de resolver os problemas do seu cotidiano (AGUIAR, 2009). Sobre a participação, Lück (2017) afirma que sua efetividade na gestão das escolas requer práticas colaborativas, responsivas e democráticas, de modo que os direitos sejam usufruídos pela comunidade educacional, cumprindo com seus deveres dentro da dinâmica de gestão. Tais fatores, em conjunto, buscam promover uma cidadania coletiva atuante, produzindo maturidade social com efeitos políticos, pedagógicos, técnico-administrativos e financeiros. Na realidade brasileira, Paro (2016) defende que se é desejo ter uma escola transformadora, é preciso transformar a escola em um espaço de participação. O Conselho Escolar, nesta perspectiva, é um colegiado adequado, posto que visa reunir as camadas trabalhadoras da comunidade escolar que, no movimento democrático, precisam apropriar-se de autonomia de forma consciente. Isso significa que conferir autonomia à escola consiste em oportunizar condições concretas para o alcance de objetivos educacionais articulados com os interesses das camadas trabalhadoras.

Alguns estudos brasileiros têm se debruçado sobre a atuação e a implementação de Conselhos Escolares, dentre os quais destacam-se os trabalhos de Dutra e Afonso (2017) e Carozzi e Estrada (2015). Dutra e Afonso (2017), por exemplo, ao realizarem uma pesquisa com conselheiros escolares de escolas de Minas Gerais destacaram que a falta de conhecimento do papel do Conselho, o desconhecimento dos assuntos internos à escola e as dificuldades de eleger seus membros são fatores que prejudicam o efetivo funcionamento desses espaços. Carozzi e Estrada (2015), por sua vez, refletiram sobre limites e possibilidades da participação da comunidade escolar na gestão da escola pública a partir do Conselho Escolar, no Paraná. Os autores evidenciaram que nos Conselhos há um descompasso entre as partes envolvidas no exercício da participação – quer dizer, na visão dos diretores escolares a participação se estabelece a partir do que a Lei Municipal determina, enquanto para os pais, a participação se concentra em questões que demandam execução de tarefas e em contribuições financeiras.

De fato, é inegável a relevância dos Conselhos Escolares para o processo de gestão democrática da escola pública, no entanto, para que não se tornem meramente figurativos, é necessário encarar esses organismos como espaços de novas configurações sociais. Assim, novos estudos ajudam a compreender a forma como a política pode ser posta em cena pelos sujeitos e como esses articulam as políticas propostas (GOULART; AMARAL, 2019).

Em uma revisão sistemática da literatura sobre gestão escolar, realizada por Oliveira e Menezes (2018), identificou-se que há escassez de estudos empíricos sobre o cotidiano da gestão e dos sujeitos que compõem a comunidade escolar. Nesse sentido, este presente estudo apresenta a seguinte questão: como se efetiva a participação dos membros dos Conselhos Escolares na gestão das escolas públicas de ensino fundamental? Para tanto, tem-se como objetivo geral analisar como se efetiva a participação dos membros dos Conselhos Escolares em escolas públicas de ensino fundamental. Além da contribuição acadêmica evidenciada, em termos práticos, ao ampliar a compreensão do papel dos Conselhos, os achados deste estudo podem subsidiar que novas ações favoreçam o desenvolvimento dos membros, a qualidade do ensino e a dinâmica de gestão democrática de escolas.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 A GESTÃO ESCOLAR E A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NO BRASIL**

Drabach e Souza (2014) destacam que na década de 1930 foram realizados os primeiros estudos que deram origem ao campo da gestão da educação no Brasil. À época, os estudos pautavam-se na Administração Científica como fonte de inspiração para as pesquisas, justificando a postura na necessidade de conceder cunho científico à administração escolar e afastamento do senso comum. A partir da década de 1970 até meados da década de 1990, a educação brasileira foi alvo de crescentes pressões conjunturais, provenientes dos processos de abertura democrática, lutas sindicais, movimentos sociais e primeiros influxos neoliberais globais na economia (SANDER, 2009). A principal crítica envolvia, essencialmente, o caráter centralizador, hierárquico, verticalizado e burocrático da gestão escolar.

Na década de 1990, então, ocorreu a reforma educacional no país, cujo objetivo foi de alinhar o sistema brasileiro às diretrizes internacionais e reverter o quadro de evasão e de repetência que apresentavam altos índices. As principais ações realizadas foram a elaboração de parâmetros curriculares nacionais e a criação do fundo de manutenção e desenvolvimento do ensino fundamental e de valorização do magistério (DRABACH; SOUZA, 2014). Também, em meio à efervescência política sobre a gestão escolar, ocorreu a aprovação do Plano Nacional de Educação, em 2001 (SANDER, 2009). Dentre os objetivos do Plano destaca-se a prioridade na democratização da gestão do ensino público, obedecendo aos princípios da participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolares em Conselhos Escolares ou equivalentes (BRASIL, 2001). É nesse contexto que se insere a pauta da gestão escolar democrática no país.

Importa mencionar que a comunidade escolar, no nível micro, compõe-se por diretores, professores, demais funcionários da escola, pais ou responsáveis, alunos e comunidade local, que são compreendidos como elementos constituintes da gestão escolar democrática das escolas públicas. Já no nível macro é composto pelos governos federal, estaduais e municipais, com suas regras e ordenamento jurídico, incentivos financeiros e mecanismos de controle, conforme preconiza o artigo 8º da Lei 9.394 de 1996 (BATISTA, 2018).

Especificamente, adentrando no nível micro da comunidade escolar, como evidenciado antes, o Conselho Escolar destaca-se como instância que permite a vivência efetiva de questões relativas à gestão escolar democrática em suas dimensões administrativas, pedagógicas e financeiras – isso porque o Conselho constitui-se de um espaço de decisões na organização escolar. No entanto, é necessário pontuar que o modo e os resultados da participação desse colegiado nas tomadas de decisões e ações nas escolas depende de como essa participação se articula e se efetiva (BATISTA, 2018). Não se pode negar ainda que elementos como respeito, autocontrole e capacidade para negociar são necessários para vivência democrática entre os

atores que compõem os Conselhos, pois estes, ao perpassarem pelo cotidiano institucional, contribuirão para a democratização da gestão escolar (BRENNER; FERREIRA, 2020).

Cabe destacar que, neste estudo, assume-se o entendimento de Cury (2007) sobre a gestão escolar democrática. Para o autor, trata-se de uma prática para gerir a educação, que não só amplia a responsabilidade, como também permite que a tomada de decisão se ancore na participação e deliberação pública. A gestão democrática expressa um anseio de crescimento dos indivíduos como cidadãos e do crescimento da sociedade enquanto sociedade democrática.

No tocante à gestão escolar, não se olvidar que a pandemia do COVID-19 significou um marco – que modificou a vida, as relações e a maneira de compreender e gerir as organizações, privadas ou públicas e, conseqüentemente, o ambiente escolar. Saboia e Barbosa (2021) ponderam que a gestão tem buscado se adaptar ao novo paradigma educacional: as condições sociais e materiais das famílias geram uma dificuldade de acesso à educação, situação antiga em contexto novo. Essa nova realidade exigiu o desenvolvimento de novas competências e habilidades para gerir a escola e todo o processo de aprendizagem (PERES, 2020).

## 2.2 OS CONSELHOS ESCOLARES

Goulart e Amaral (2019) compreendem que os Conselhos Escolares são organismos colegiados que ocupam preponderante papel no que tange à demarcação de um território que, por natureza da sua existência, exige, ainda que de forma tímida, certa prestação de contas dos assuntos de interesse coletivo. Para Batista (2018), os Conselhos Escolares são instâncias cuja legitimidade ocorre pela organização da sociedade brasileira na busca por justiça e distribuição de bens materiais e culturais, por meio do reconhecimento dos direitos sociais e humanos. Desta forma, legitimar e dar voz a um colegiado como o Conselho Escolar é uma questão complexa e que requer esforços a fim de que haja efetividade na participação e que, de fato, contribua para uma gestão democrática na escola.

Em se tratando do interesse acadêmico quanto aos Conselhos Escolares, uma revisão da literatura realizada por Oliveira e Menezes (2018), do período de 2005 a 2015, apontou que estudos nacionais sobre os Conselhos representavam 17% da produção total nesse campo.

Na literatura internacional destaca-se o estudo de Wyse (2001), que realizou uma pesquisa em quatro escolas, sendo duas do ensino primário e duas do ensino secundário, na Inglaterra. A pesquisa, de natureza qualitativa, compôs de entrevistas direcionadas para 56 alunos com idades entre 7 e 13 anos e para os principais funcionários das escolas, incluindo professores, membros do conselho estudantil e diretores. No que concerne ao Conselho Escolar, o estudo constatou que o colegiado, presente nas escolas secundárias, tratava-se de uma ferramenta importante para a garantia de reconhecimento dos direitos das crianças.

Na literatura nacional, por sua vez, estudos como o de Dutra e Afonso (2017), por exemplo, defendem que os Conselhos Escolares no país precisam se organizar para criar um espaço democrático, incentivando a discussão e a tomada de decisão, objetivando, assim, soluções assertivas para a escola. Esse entendimento é decorrente da pesquisa realizada pelos autores em oito Conselhos Escolares do município de Brumadinho, em Minas Gerais. Os resultados revelaram que: (i) apenas uma das oito escolas possuía estatuto aprovado pelo Conselho Escolar, e seis delas usavam modelo indicado pela Secretaria de Educação; (ii) as reuniões ordinárias que, de acordo com o estatuto, deveriam acontecer mensalmente, não estavam ocorrendo nesta periodicidade; (iii) poucas foram as decisões tomadas pelos conselheiros, sendo que a maioria das reuniões eram focadas apenas em validar assuntos e prestações de contas apresentados pelo diretor escolar; (iv) em duas escolas o representante dos pais nos Conselhos era também funcionário da escola; e (v) os entrevistados atribuíram aos

Conselhos Escolares o papel mais consultivo do que deliberativo, valorizando os aspectos financeiros em detrimento dos administrativos e pedagógicos.

Outro estudo que se pode citar, nesta temática, é o de Poubel e Junquilha (2019), que ao realizarem uma pesquisa sobre gestão escolar em uma escola de uma capital da região sudeste do Brasil, notaram que a inexistência do Conselho Escolar trouxe dificuldades ao trabalho do diretor relacionadas ao atendimento das demandas dos professores, dos pais e dos líderes comunitários. Nesse sentido, percebe-se que a ausência do Conselho Escolar, enquanto instância da gestão da escola pública, apresentou-se como fator prejudicial à gestão escolar democrática.

### 3. METODOLOGIA

A pesquisa realizada neste presente estudo assumiu a ótica da abordagem qualitativa descritiva, seguindo o proposto por Gibbs (2009). Essa abordagem preocupa-se em compreender profundamente o fenômeno em questão, o que neste estudo contemplou a análise de como se efetiva a participação dos membros dos Conselhos Escolares em escolas públicas de ensino fundamental. O campo do estudo envolveu três escolas públicas de ensino fundamental, localizadas no município de Vila Velha, no Espírito Santo. A título de identificação, para este estudo, denominou-se de CE1, CE2 e CE3.

A produção dos dados se deu por meio de entrevistas semiestruturadas, observação não participante e análise de documentos oficiais. Buscou-se, assim, uma triangulação de dados coletados (BECKERTZ; GHISI; FEURSCHUTTE, 2015). A coleta dos dados aconteceu no período de março a agosto de 2022.

As entrevistas semiestruturadas, baseadas em um roteiro, foram realizadas com doze representantes dos segmentos que compõem os três Conselhos Escolares, sendo: dois pais, quatro professores, três diretores, dois funcionários/servidores e um representante da comunidade local. As entrevistas seguiram critérios de acessibilidade e voluntariedade dos membros dos Conselhos. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas, visando subsidiar posterior análise dos dados.

A observação não participante ocorreu por meio da participação de uma das pesquisadoras em oito reuniões dos Conselhos Escolares, sendo quatro reuniões da Escola 1, duas da Escola 2 e duas da Escola 3. Os dados registrados na observação tiveram como referência um protocolo e os registros foram feitos manualmente em notas de campo.

A pesquisa documental, por sua vez, compreendeu as atas de reuniões dos três Conselhos Escolares das escolas foco do estudo. O *corpus* da análise documental reuniu 23 atas da Escola 1, 19 da Escola 2 e 19 da Escola 3, produzidas em 2017 e 2018. Também para a análise documental adotou-se os registros em diário de campo, buscando evidenciar dados e informações dos Conselhos que pudessem aperfeiçoar e qualificar os dados produzidos por intermédio das entrevistas e observações.

No que diz respeito ao procedimento de análise dos dados, cabe registrar, seguindo orientações de Gibbs (2009), que a técnica se pautou na elaboração de uma lista de códigos, os quais possibilitaram a definição de eixos temáticos (“O ambiente e a dinâmica da participação dos conselheiros e dos Conselhos Escolares” e “A realidade da atuação dos Conselhos Escolares na gestão das escolas de ensino fundamental”). E, na sequência, alcançou-se as categorias e subcategorias de análise. Ainda, sobre o processo de construção das categorias/subcategorias adotou-se a codificação aberta, conforme Strauss e Corbin (1990). Ao todo, foram seis etapas seguidas para o procedimento de análise: (i) aproximação com os dados da pesquisa; (ii) conversão dos dados (criação de grupos de respostas obtidas); (iii) tratamentos dos dados; (iv)

agrupamento de similaridades (classificação em eixos temáticos e categorias de respostas similares); (v) comparação prévia (comparação das categorias); e (vi) definição das categorias.

Para finalizar a descrição dos aspectos metodológicos da pesquisa, vale ressaltar que este estudo foi submetido à análise do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal do Espírito Santo, tendo sido devidamente aprovado. Os dados produzidos guardam respeito aos princípios de sigilo para com os participantes e documentos coletados e de responsabilidade dos resultados com fins acadêmicos.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 DESVELANDO OS CONSELHOS

Os Conselhos Escolares são compostos por representantes dos segmentos pertencentes à comunidade escolar. A Secretaria de Educação do Município de Vila Velha, Espírito Santo, a fim de padronizar um instrumento normatizador dos Conselhos Escolares, apresentou, em 2017, uma minuta de regimento interno que foi aprovada (PREFEITURA MUNICIPAL DE VILA VELHA, 2017). Os colegiados devem, então, ser compostos por 20 conselheiros, sendo 10 titulares e 10 suplentes, dos segmentos diretores, pais ou responsáveis, alunos, magistério, servidores/funcionários e comunidade local. Ações semelhantes foram realizadas pela Secretaria de Educação de Brumadinho, Minas Gerais (DUTRA; AFONSO, 2017).

Os Conselhos Escolares, *locus* deste estudo, possuem a seguinte configuração: (i) A composição dos CEs não contempla os 20 membros (efetivos e suplentes); (ii) O perfil dos conselheiros representantes do segmento de servidores/funcionários dos três Conselhos compõem-se, em sua maioria, de profissionais com vínculos em empresas terceirizadas ou designação temporária; e (iii) O segmento dos alunos dos CE1 e CE3 sofre vacâncias temporárias, pois as escolas ofertam até o 5º ano e, por força da Lei, os alunos devem ter, no mínimo, 10 anos para participar. A prática dessas escolas na formação dos conselhos corrobora o que alguns estudos afirmam. Lima (2018) aponta que a gestão democrática na escola é difícil, porque há uma distância entre aquilo que os legisladores prescrevem e sua realização efetiva nas escolas.

O papel do Conselho Escolar, na compreensão de alguns conselheiros, também parece oscilar entre aquilo que a lei estabelece – órgão normativo, deliberativo e consultivo (PREFEITURA MUNICIPAL DE VILA VELHA, 2016) – e um simples apoio à direção da escola. Observa-se tal apontamento no extrato de fala: “[...] vejo o Conselho como um apoio para a diretora, um suporte” (E6, mãe de aluno). Essa forma de enxergar o Conselho pode restringir sua atuação a um papel subalterno que cumpre uma função figurativa apenas para corroborar decisões já tomadas pela direção. Alguns autores ressaltam a importância da clarificação da função dos Conselhos aos conselheiros (DUTRA; AFONSO, 2017; MACHADO; CORTE, 2020).

Outros membros enxergam a importância desse colegiado e seus impactos na melhoria da educação, se aproximando daquilo que propõe Lück (2000), ao afirmar que o envolvimento da comunidade escolar, com vista na qualidade da educação, prepara os alunos, tornando-os cidadãos participativos da sociedade:

Eu vou voltar a falar que eu acho importante no Conselho essa questão de olhar a escola como um todo. Ele é para quê? Tudo é para priorizar o aluno, o bem-estar do aluno, da melhoria da educação em si, porque senão meio que vira bagunça (E2, funcionária da escola).

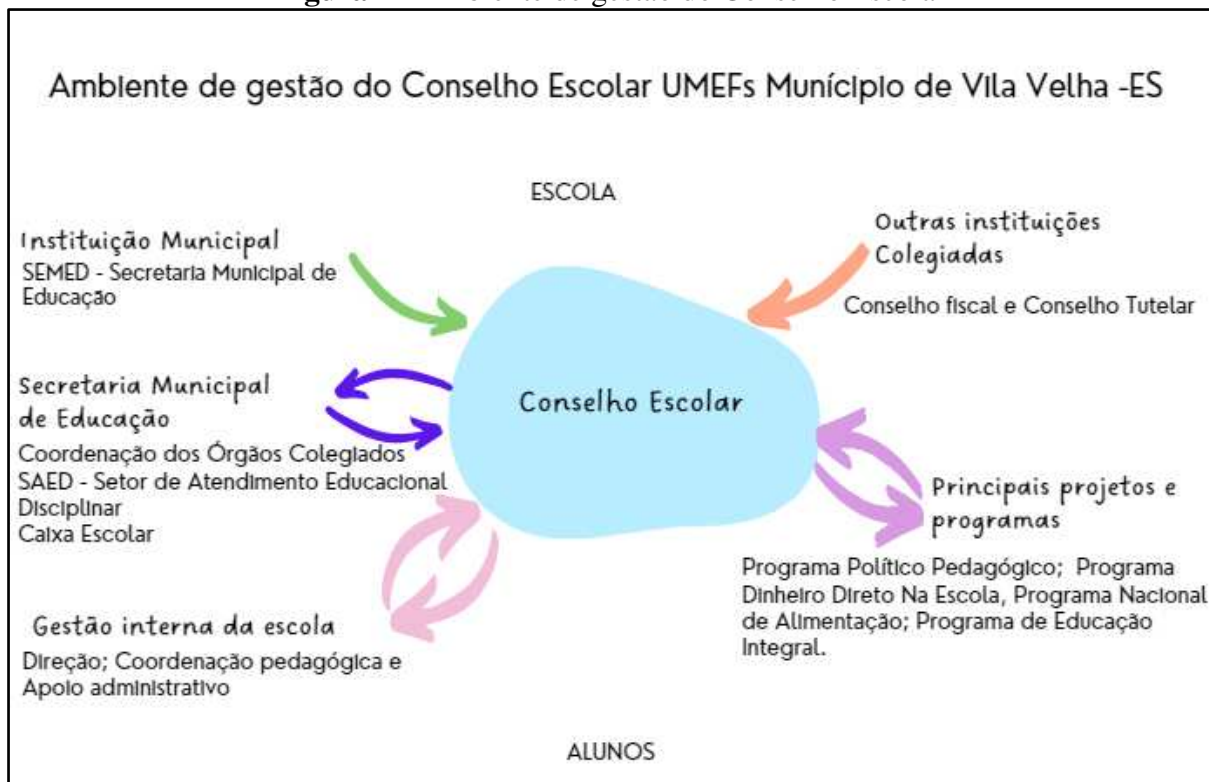
As idas e vindas ao campo de pesquisa e a análise dos dados do estudo permitiram, sobretudo, enxergar uma voz preponderante nos Conselhos Escolares: a direção da escola. Observou-se que os membros que representam os segmentos dos pais, comunidade local, alunos, servidores/funcionários e magistério têm menos voz na dinâmica de funcionamento dos Conselhos. Além da direção ser a principal voz, nota-se assimetria também nos demais segmentos. E6, representante do segmento de pais ou responsáveis, dá pistas sobre uma das razões de tal assimetria: “os professores, os pais, depende do assunto, todo mundo comenta”. Assim, os temas tratados selecionam quem participa ou não dos debates que levarão à decisão final sobre o assunto. Além do assunto, é possível notar, também, a assimetria de poder.

Penso que professores e direção. A minha impressão é de que nós, aqui no ambiente da escola, acabamos entrando numa zona de conforto em que nós temos a palavra, e a gente sempre tenta dar essa palavra para o aluno, para quem quer que seja, mas continua pairando a ideia de que quem fala é o professor, quem fala é a coordenação, quem fala é a direção, então, acaba gerando, talvez, uma confusão ou um certo receio de, às vezes, alunos se posicionarem, o que a gente tem que estar sempre discutindo para que ele se posicione, porque, se não concorda com algum dos pontos colocados ou acha que deve ser por uma via, eles têm que colocar isso e não aceitar, obviamente (E8, magistério).

O segmento dos alunos é o menos atuante no âmbito dos Conselhos. Nesse sentido, a ação de provocá-los a participar das discussões e deliberações pode resultar em efetividade de sua participação na gestão do Conselho, bem como, na sua motivação geral para a aprendizagem (WYSE, 2001).

Além das questões internas relacionadas às dinâmicas de funcionamento dos Conselhos, é preciso lembrar que estes não funcionam no vácuo – interagem com diferentes órgãos que ora limitam, ora potencializam seu papel decisor. A Figura 1 mostra essas relações.

**Figura 1 - Ambiente de gestão do Conselho Escolar**



Fonte: Elaborada pelos autores.

As setas duplicadas mostram que as instituições (Secretaria Municipal de Educação, Conselho Fiscal e Conselho Tutelar, Coordenação dos Órgãos Colegiados) impactam a atuação dos Conselhos Escolares e são impactadas, uma vez que precisam cumprir com suas responsabilidades e entregas para os CEs. A Figura 1 também indica que a participação dos CEs na gestão de escolas públicas está imersa e sob influência de diversos órgãos, atores públicos, interesses e necessidades. Assim, ter voz é um direito, porém é também complexo, ainda mais para alunos (e outros segmentos) que não possuem ciência das ações e interesses que envolvem a gestão escolar.

#### 4.2 ATUANDO COMO CONSELHEIRO

Como alguém se torna membro de um Conselho Escolar? Há concorrência para essas vagas, considerando que tratam dos rumos das escolas das quais fazem parte? Considerando os Conselhos estudados, nota-se que o preenchimento dessas vagas cabe às direções das escolas, que convidam as pessoas.

Então, da mesma forma que ela convida o meu segmento que é servidor, convida para os professores, pais e alunos. Os alunos só podem ser aqueles com dez anos acima. E os demais, ela vai fazendo o convite perguntando se a pessoa tem interesse, aí que gera a candidatura. (E2, funcionário da escola).

No ano passado, por conta das vacâncias que abriram de outros professores que tinham saído, a diretora me convocou para suprir essa vacância momentânea, e esse ano também fui convidado a me candidatar como representante dos professores no Conselho Escolar e passamos por esse novo processo eleitoral. Entre os professores eu fui eleito como um dos representantes. (E8, magistério).

Essas falas problematizam a crítica feita por Paro (2016), que afirma que o diretor é um grande articulador do funcionamento dos Conselhos Escolares. Segundo ele, o Conselho de escola fica, quase sempre, na dependência da vontade política do diretor para funcionar. Por isso, defende a necessidade de superar o modelo hierarquizado, que coloca sob o diretor de escola a autoridade, inclusive de indicar/convidar conselheiros para compor os CEs. Essas propostas vão de encontro à realidade dessas escolas, em que poucos se candidatam para disputar as vagas disponíveis de cada segmento:

Eu tive que correr atrás, eu tive que implorar... e vou ser muito honesta, eu tive que fazer um vídeo, tudo eu faço vídeo, não é?! Eu tive que fazer um vídeo falando: Olha só, se eu não conseguir formar o grupo do conselho de escola dos pais, que é o que está faltando, que eu estou pedindo a vocês, eu não vou receber verba, a escola vai ficar engessada. E eu só consegui por causa disso (E12, diretora).

O número baixo de candidaturas aparece vinculado à falta de tempo, devido à carga de trabalho e as responsabilidades do dia a dia: “Acaba que as pessoas não querem participar por causa desse comprometimento de estar envolvido, de ter que fazer reunião de vez em quando e tal” (E2, funcionário da escola). Dutra e Afonso (2017) afirmam que, dentre outros fatores, a dificuldade de eleger membros prejudica significativamente o efetivo funcionamento dos CEs.

Por outro lado, há aqueles que se orgulham da participação e se candidatam na expectativa de contribuir com a vida da escola:

Eu tenho uma experiência com escola, uma experiência emocional, vamos dizer, com escola, muito gratificante. Eu sempre estive muito envolvido com o ambiente escolar, desde os meus estudos. Então, esse aceite foi praticamente automático, não foi por



uma imposição, não foi por indicação. Para mim, significa estar cada vez mais inserido e participante desse ambiente extraordinário, que é a escola. (E8, magistério).

A materialização de um Conselho não é simples, pois tem o desafio de congregar em um ambiente plural, de interesses (e desinteresses) diversos. Ribeiro e Oliveira (2018) observam que escolas que conseguem instituí-los o fazem de forma gradual, pois trata-se de um processo de construção coletiva que passa, inicialmente, pela sensibilização da comunidade escolar acerca da sua importância. Estar disponível ou não como conselheiro evidencia-se pelos diferentes interesses: os pais tendem a participar por conta de acompanhar seus filhos na escola; os funcionários da escola por ser importante para escola e ainda por questões de ordem administrativas; o diretor, porque depende da legitimidade que o Conselho dá às tomadas de decisão.

Há também desinteresses cujas justificativas guardam relação com aquilo que os membros representantes da escola acreditam ser o seu trabalho. Nesse contexto, participar do Conselho requereria assumir atividades extras que tomam tempo e não têm relação com os cargos que ocupam.

Como a gente está em uma escola pequena, poucos professores têm interesse de participar ativamente do Conselho, isso é algo que acontece, ainda mais quando você tem essa responsabilidade extra, digamos assim, além da sala de aula, fica mais difícil (E9, magistério).

Carozzi e Estrada (2015) compreendem ser essencial estimular a participação da comunidade escolar, visto ser o Conselho Escolar uma instância que possibilita aos diferentes segmentos a impactar na construção da realidade da escola. Santos, Miranda e Aragão (2012) reforçam que, para fins de uma democracia representativa, a gestão coletiva depende também das posturas dos sujeitos que compõem o universo escolar.

Há, também, uma questão que vai além da questão quantitativa – número de membros do Conselho – que diz respeito à qualidade dessa participação. Os achados da pesquisa apontam para a necessidade de capacitação dos conselheiros para o exercício efetivo de suas funções. Excertos das entrevistas mostraram que a maioria dos conselheiros não foi preparada adequadamente para participar: “Não teve capacitação, foi só a diretora mesmo explicando. Quando ela convidou, ela explicou tudo que seria feito nas reuniões” (E4, funcionário da escola); “Curso, não. Só li. Tem um livro de conselho de escola que eu já li, mas eu não fiz curso” (E7, magistério). Neto e Castro (2011) afirmam que é preciso, em parceria com os entes governamentais e a comunidade escolar, ofertar formações que potencializam a participação dos membros dos Conselhos.

#### 4.3 PAUTANDO OS CONSELHOS

Outra forma de compreender a participação dos membros nos Conselhos estudados foi se debruçar sobre os assuntos pautados nos CEs e como eles são discutidos nas reuniões. A observação das reuniões (maio a agosto de 2022) e os registros nas atas analisadas (de 2017 e 2018) permitiram analisar a participação dos conselheiros, observando como os assuntos pautados são discutidos e deliberados.

As reuniões, em geral, seguem o seguinte protocolo: abertura e acolhimento formal feito pelo diretor/diretora; justificativa de ausências; inclusão de pontos de pautas; discussão dos assuntos pautados; encerramento formal da reunião; discussão informal de assuntos de interesse e deliberação do CE. Nas observações em campo, percebeu-se que há maior nível de formalidade no início das reuniões e durante discussões dos pontos de pauta. A informalidade

ocorre, na maioria das vezes, ao final da reunião, onde ocorrem conversas paralelas entre os membros.

As reuniões aconteceram na sala da diretora e na biblioteca, locais com iluminação adequada, ventilação, fácil acesso a bebedouros e banheiros, mobiliários conservados, espaço com *layout* funcional. Observou-se alguns ruídos, mas que não impossibilitaram a continuidade das reuniões. Com frequência, as reuniões foram dirigidas pelas diretoras das escolas.

Em relação aos assuntos tratados, constatou-se uma variedade de temas, que foram divididos em três grupos: (i) Grupo 1 - Administrativo e Operacional: engloba assuntos de informação sobre o comportamento e indisciplina dos alunos; organização de festa de final de ano; horário de tolerância para entrada na escola; reforma da quadra da escola; compra de rádios portáteis; reabertura da cantina e avaliação da festa cultural; (ii) Grupo 2 - Financeiro: contempla direcionamento dos recursos do Programa Dinheiro Direto na Escola e do Programa Mais Educação; solicitação de complemento de verba para custeio de merenda federal; aprovação do Plano de aplicação dos recursos federais; (iii) Grupo 3 – Pedagógico: refere-se a pontos como melhoramento do processo de aprendizagem; reforço escolar; qualidade do trabalho pedagógico; e preocupação com rendimento escolar dos alunos.

Sobre os assuntos e deliberações, destacam-se que os de ordem financeira são os gatilhos das agendas das reuniões, provavelmente pela necessidade de prestação de contas dos recursos recebidos pelas escolas. No entanto, aparecem com uma conotação de ciência e aprovação, com pouco registro de discussões e tomadas de decisões por parte dos membros dos Conselhos Escolares. A título de exemplo, observou-se em reunião de um CE, que as atas já estavam prontas, mesmo antes das discussões e deliberações. As atas com os registros prontos para serem assinadas reforçam o entendimento de que aquelas reuniões serviram tão somente para legitimar o que já estava decidido. Dutra e Afonso (2017) encontraram situação similar nos CEs que pesquisaram, tendo concluído que poucas foram as decisões tomadas pelos conselheiros. A maioria das reuniões eram focadas apenas em validar assuntos e prestações de contas apresentados pelo diretor.

As pautas de ordem administrativa e operacional são as que mais movimentaram as participações dos membros nas reuniões. Infere-se que os conselheiros se sentem mais familiarizados com os temas e, conseqüentemente, mais à vontade para discutir e deliberar. Na maior parte dos temas, o que se percebeu foi a não-participação – estado em que os membros se limitam ao papel de ouvintes. Ribeiro e Oliveira (2018) apontaram para o fato de que a participação de muitos membros se limita a ouvir as prestações de contas da equipe gestora. Isso tende a fragilizar a prática da gestão democrática, a materialização e efetivação do Conselho Escolar, uma vez que uma das principais características do colegiado é a tomada de decisões a partir do coletivo, de seus interesses segmentados.

Os achados também apontam para outro fator que atesta a baixa participação: houve poucas discordâncias nas reuniões, apesar dos diferentes interesses dos segmentos representados – o consenso parece estar fundamentado sobre o pouco conhecimento, principalmente técnico, dos assuntos pautados ou pela ausência de capacitação para atuar como conselheiro. Vale assinalar que a capacitação é ato obrigatório dos agentes governamentais, como mostra o subitem 19.8 da Lei Municipal de nº 5.629/2015, que aprova o Plano Municipal de Educação do município, determinando a promoção da formação continuada para fortalecer e garantir as condições de funcionamento autônomo dos Conselhos Escolares (PREFEITURA MUNICIPAL DE VILA VELHA, 2015).

Assuntos como elaboração de regimento interno e Projeto Político Pedagógico são registrados nas atas, mas, sem que tenha havido deliberações e tomada de decisões a esse respeito. Drabach e Souza (2014) defendem que, quanto maior o envolvimento dos sujeitos com

as decisões referentes ao projeto pedagógico da escola, maior será o potencial de participação em outras decisões que dizem respeito à gestão escolar.

#### 4.4 A TOMADA DE DECISÃO NOS CONSELHOS

Cabe, ainda, descrever a atuação e participação dos Conselhos Escolares na gestão das escolas, a partir da atuação dos conselheiros no dia a dia das escolas. Em linhas gerais, conforme normativas, a tomada de decisão dos CEs deve pautar-se em um modelo de gestão democrática exercido por um colegiado, composto de segmentos da comunidade escolar, com interesses diversos, a fim de participar da gestão da escola. Essa gestão é vista como um processo de mobilização da competência e energia das pessoas, visando atingir o melhor resultado dos objetivos propostos. Ou seja, os resultados da participação desse colegiado nas tomadas de decisões e ações nas escolas depende de como essa participação se articula e se efetiva (BATISTA, 2018). Neste sentido, o que ficou patente neste estudo é que as tomadas de decisões dos Conselhos Escolares se concretizam nas reuniões.

O processo de tomada de decisão inicia-se com a geração das demandas, ou seja, os assuntos que serão discutidos nas reuniões. Na dinâmica de inserção dos temas, observou-se quatro movimentos que definem como a pauta é organizada: (i) sugestões dos segmentos representados, (ii) assuntos/pautas definidas pela direção da escola, (iii) assuntos acrescidos na hora da reunião (não previstos anteriormente) e (iv) pré-estabelecida por assuntos recorrentes. Para exemplificar, apresenta-se um fragmento de entrevista:

Os professores já me falam previamente: Vamos colocar no Conselho isso, isso e isso? Vamos estar anotando aqui no meu caderninho. Ou os alunos no recreio, na entrada, ou eles juntam um grupinho e vem aqui na minha sala: “Vamos colocar aqui”. Então, é como eu falei, não é só esperar o dia da reunião, você já vai dialogando (E1, diretora).

Frente às sugestões de pontos de pauta, realiza-se as discussões nas reuniões dos Conselhos. O ponto central do processo é a tomada de decisão. Como observou-se nas reuniões e pelos relatos dos participantes, na maioria das vezes, essas decisões ocorrem de forma consensual e em alguns casos específicos, acontece por votação:

Ah, mas para que serve isso? É para o melhor da escola e tal? É para o melhor da escola, então vamos lá, então, vamos aceitar. Aí, quem não votou, às vezes, até se rende ao que votou... entendeu? É sempre assim, consenso (E10, mãe de aluno).

A análise dos dados não nos permite medir o nível de conhecimento que os conselheiros possuem sobre os assuntos das reuniões, o que traria efeito sobre a qualidade das decisões tomadas. Goulart e Amaral (2019) afirmam que é imprevisível os dados sobre qual frequência e com que arcabouço de informações os atores pertencentes aos Conselhos Escolares se posicionam no jogo democrático. No entanto, as deliberações ou não-deliberações da tomada de decisão são registradas em atas.

Na mesma direção, Lück (2017) expõe que muitas participações no processo de tomada de decisão são desenvolvidas sem o devido entendimento e cuidado que a participação efetiva requer. Segundo a autora, as reuniões são práticas de uma participação formal, onde os envolvidos promovem discussões superficiais, já definidas anteriormente e que se legitimam nessas discussões.

Em contrapartida, percebeu-se no estudo como decisões registradas em atas dão legitimidade às ações da direção das escolas. Tomando como referência a tomada de decisão

de um tema específico de um dos CEs, envolvendo a transferência de alunos, constatou-se a importância das discussões e da participação do Conselho na gestão escolar.

Até mesmo quando é um assunto mais delicado que são alunos, por exemplo, algumas transferências compulsórias que nós tivemos que fazer, foram feitas e não tivemos problemas, as famílias tiveram que aceitar e pronto, acabou. A gente tem uma ata, eu nem estava na escola, foi em 2017, foi com o outro diretor, mas o livro de ata está ali dentro e tem lá, foi uma decisão (E3, diretora).

As discussões e deliberações sobre a transferência de alunos mostram duas questões importantes. A primeira é que as atas dos Conselhos possuem força de lei, quer dizer, funcionam como um aparato de gestão que torna obrigatório o cumprimento daquilo que foi registrado. A segunda é que, em casos delicados como a transferência de alunos, há intensa discussão até que se chegue a uma deliberação, com a participação dos membros do CE, inclusive, da família do aluno. No tocante ao aspecto comportamental e relacional, observou-se nas reuniões dos Conselhos um clima amistoso, em que foi possível identificar respeito, autocontrole e capacidade para negociar. Tais fatores se destacam para manter o equilíbrio e bom funcionamento dos Conselhos, contribuindo para a democratização da gestão escolar (BRENNER; FERREIRA, 2020).

Como efeito da análise dos dados, chegou-se ao modelo conceitual do estudo ilustrado na Figura 2 a seguir:

**Figura 2 - Modelo conceitual de gestão democrática em escolas**



Fonte: Elaborada pelos autores.

O infográfico propõe-se a instigar a reflexão e discussão em torno dos achados do estudo, em especial, sobre: o entendimento de que a gestão democrática em escolas é exercida mediante a participação dos diversos segmentos no Conselho Escolar, em que cada um contribui a partir de suas vivências (profissionais e pessoais), que não são constituídas apenas no ambiente escolar, mas também sofrem influências, na transversalidade relacional do ambiente externo à escola, como na família, na comunidade em que se vive, no ambiente laboral em que

se trabalha. Assim, como argumentam Drabach e Souza (2014), a gestão compartilhada, além de promover a democratização, potencializa a democracia também em outros espaços sociais.

## 5. CONCLUSÃO

O artigo teve como objetivo analisar como se efetiva a participação dos membros dos Conselhos Escolares em escolas públicas de ensino fundamental. O foco da pesquisa foi a gestão democrática, ou seja, como, na prática, o colegiado exerce suas funções no ambiente da gestão escolar, e mais especificamente, na educação básica, conforme definido na Constituição Federal de 1988 e na Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

Em relação ao perfil e estrutura organizativa dos Conselhos Escolares, destaca-se que o segmento dos funcionários/servidores é composto de profissionais com vínculo temporário (situação comum nos três conselhos), o que pode acarretar mudanças abruptas e constantes na composição dos colegiados. Essas mudanças ocorridas podem produzir dificuldades quanto à continuidade da gestão e para a formação da memória organizacional.

Sobre o processo de organização e funcionamento, os Conselhos são orientados pelo modelo de regimento interno, aprovado em assembleia pelos colegiados. Contudo, a dificuldade para eleger membros, a pouca compreensão do seu papel e da importância de estar no colegiado, demonstram que a intenção da lei assume diferentes aspectos na realidade. Isso significa dizer que as escolas apresentam graus diferentes de democratização e que esta não é um ideal a ser alcançado, mas uma construção diária da comunidade acadêmica (LÜCK, 2017). Tais aspectos vão ao encontro dos estudos produzidos por Neto e Castro (2011), Dutra e Afonso (2017), Lima (2018) e Goulart e Amaral (2019). Além disso, mostra que as políticas públicas ganham contornos diferentes quando são implantadas, devido à atuação dos burocratas de nível de rua, aqueles atores sociais que são responsáveis por fazê-lo (BONELLI; FERNANDES; COELHO; PALMEIRA, 2019). Assim, as intenções dos formuladores das leis e regimentos que regulam a atuação dos conselhos são revisadas e ressignificadas por aqueles que deles participam.

Em relação aos assuntos pautados nas reuniões dos Conselhos, subdividiu-se em três conjuntos: os de ordem administrativa e operacional, os financeiros e os pedagógicos. Observou-se que a maioria das discussões e deliberações se pautam nos assuntos financeiros, administrativos e operacionais. Quanto aos assuntos de ordem pedagógica, embora tenham sido menos discutidos, são de extrema relevância para a gestão da escola. Um exemplo é a ausência de discussões sobre o Projeto Político Pedagógico, que é o tema que mais aproxima, envolve e introduz o conselheiro na prática de gestão democrática dos CEs, porque sua elaboração e implementação constituem um processo participativo nas decisões que impactam profundamente a realidade da escola (GOULART; AMARAL, 2019).

A pesquisa realizada contribuiu para compreender que os segmentos de pais e comunidade, que não atuam na escola cotidianamente, possuem um entendimento mais simplista sobre o papel do conselho e a sua importância dentro da escola. A dinâmica de participação nos Conselhos e o processo de tomada de decisão apresentaram prevalência de consensos. O pouco dissenso nas discussões e tomadas de decisões pode ser justificado pela convergência de entendimento nas deliberações dos assuntos no decorrer das reuniões. Destarte, o principal ambiente onde ocorre a dinâmica de participação dos CEs na gestão da escola é, propriamente, nas reuniões. A voz mais ativa nos Conselhos é das diretoras, enquanto a menos ativa é a dos alunos. Há, assim, a necessidade de potencializar a participação dos pais na vida escolar dos filhos através do Conselho Escolar – em que pese as condições limitadas dos pais por causa de trabalho condicionem menor participação na gestão da escola (PARO, 2016).

Em relação à atuação dos conselheiros, pontua-se que ela tem se construído por experiências em mandatos subsequentes (caso dos conselheiros que se encontram no segundo

mandato ou que buscaram apoio de colegas nesta condição); quanto à formação percebeu-se esforços próprios (pessoais), buscando conhecimento em sites governamentais (federais ou municipais) ou em cartilhas e manuais disponíveis. Essa individualização ressalta ainda mais a ausência de formação/capacitação dos membros pela Secretaria, uma obrigatoriedade expressa no Decreto Municipal nº 198/2016.

Os achados desta pesquisa sinalizaram a necessidade de realização de novos estudos que visem analisar de maneira mais aprofundada a participação e atuação dos segmentos componentes dos Conselhos Escolares: alunos, pais/responsáveis, direção escolar, comunidade local, servidores/funcionários ou magistério. Afinal, os cenários e vivências se diferem, uma vez que o Conselho Escolar é composto por pessoas e profissionais com perfis diversos. Nesse último caso, os profissionais possuem vínculos distintos com a escola: efetivo, temporário ou por empresa terceirizada.

Por fim, é oportuno considerar duas ponderações. A primeira é em relação ao perfil da composição dos Conselhos: há CE que possui conselheiros experientes, já atuantes em colegiados, ou seja, possuem experiência de participação em Conselho Escolar; e, de conselheiros que se encontram no primeiro mandato. A segunda é que esse estudo traduz a realidade de uma região específica e outras pesquisas que busquem compreender o mesmo fenômeno, de certo, encontrarão respostas diferentes ou similares, considerando a realidade local, os perfis dos participantes e os objetivos da pesquisa.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, M. A. S. Conselhos escolares: espaço de cogestão da escola. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 3, n. 4, p. 173-183, jan./jun. 2009. Disponível em: <<http://www.esforce.org.br/>>. Acesso em: 10 jul. 2023.

BATISTA, N. C. Participação em conselhos escolares: da resistência ao gerencialismo rumo à justiça escolar. **Foro de Educación**, v. 16, n. 25, p. 207-223, 2018. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.14516/fde.547>>. Acesso em: 10 jul. 2023.

BECKERTZ, Z.; GHISI, M.; FEURSCHUTTE, S. O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em Administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 16, n. 2, p. 241-273, abr./jun. 2015. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=533556754005&gt>>. Acesso em: 01 mai. 2021.

BONELLI, F.; FERNANDES, A. S. A.; COELHO, D. B.; PALMEIRA, J. S. A atuação dos burocratas de nível de rua na implementação de políticas públicas no Brasil: uma proposta de análise expandida. **Cadernos EBAPE**, v. 17 (Edição Especial), p. 800-816, 2019.

BRASIL. Constituição [de 1988] da República Federativa do Brasil. **Diário Oficial da União [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: 1988.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Diário Oficial da União [da] República Federativa do Brasil. Brasília, DF: 1996.

BRASIL. Planalto. **Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001**. Brasília, DF: 2001. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/leis\\_2001/110172.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110172.htm)>. Acesso em: 10 jul. 2023.

BRENNER, C. E.; FERREIRA, L. Trabalho pedagógico, gestão e as relações interpessoais na escola. **Revista Iberoamericana de Educacion**, v. 82, n. 2, p. 47-63, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.35362/rie8223628>>. Acesso em: 10 jul. 2023.

CAROZZI, E. S.; ESTRADA A. A. O conselho escolar e a implementação no município de cascavel/PR. **Política e Gestão Educacional**, n. 19, 2015.

CURY, C. R. J. A Gestão Democrática na escola e o direito a Educação. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 23, n. 3, p. 483-495, set./dez.2007. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/rbpaee/article/view/19144>>. Acesso em: 10 jul. 2023.

DRABACH, N. P.; SOUZA, A. R. Leituras sobre a gestão democrática e o “Gerencialismo” na/da educação no Brasil. **Revista Pedagogia**, Chapecó, v. 16, n. 33, p. 221-248, jul./dez. 2014.

DUTRA, G., S.; AFONSO, M., L. M. Implementation and functioning of school councils: difficulties, potentials and challenges. **Revista Ibero-americana de Educación**, v. 73, n. 2, p. 23-44, 2017.

GIBBS, R. G. **Análise de Dados Qualitativos**. Tradução: Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: Artmed. 2009.

GOULART, J. M. O.; AMARAL, D. P. Conselhos escolares na rede estadual do Rio de Janeiro: participação ou participacionismo? **Educação**, Santa Maria, v. 44, 2019. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/reveducacao>>. Acesso em: 10 jul. 2023.

LIMA, L. C. Por que é tão difícil democratizar a gestão da escola pública? **Educar em Revista**, Curitiba, Brasil, v. 34, n. 68, p. 15-28, mar./abr. 2018.

LÜCK, H. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Em aberto**, Brasília, v. 17, p. 11-33, fev./jun. 2000.

LÜCK, H. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis, RJ: Vozes, Série cadernos de gestão, v. 17, 2017.

MACHADO, C. M. F, CORTE, M. G. D. Fortalecimento dos conselhos escolares no cenário da gestão democrática da rede municipal de ensino de Santa Maria/RS. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 15, n. 2, p. 522-538, abr./jun. 2020.

NETO, A. C; CASTRO, A. M. D. A. Gestão escolar em instituições de ensino médio: entre a gestão democrática e a gerencial. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 32, n. 116, p. 745-770, jul./set. 2011.

OLIVEIRA, I. C.; MENEZES, I. V. Revisão de literatura: O conceito de gestão escolar. **Cadernos de Pesquisa**, v. 48, n. 169, p. 876-900, jul./set. 2018.

PARO, V. H. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 4. Ed. São Paulo: Editora Cortez, 2016.

PERES, M. R. Novos desafios da gestão escolar e de sala de aula em tempos de pandemia. **Revista Administração Educacional** - CE - UFPE Recife-PE, v. 11, n. 1, p. 20-31, jan-jun/2020.

POUBEL, L.; JUNQUILHO, G. S. Para além do *management*: o processo de *managing* em uma Escola Pública de Ensino Fundamental no Brasil. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 3, jul./set. 2019.

PREFEITURA MUNICIPAL DE VILA VELHA (ES). **Lei nº 5.629 de 24 de junho de 2015**. Aprova o Plano Municipal de Educação e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.vilavelha.es.gov.br/legislacao/Arquivo/Documents/legislacao/html/L56292015.html>>. Acesso em: 25 jan. 2022.

PREFEITURA MUNICIPAL DE VILA VELHA (ES). **Decreto nº 198 de 21 de novembro de 2016**. Dispõe sobre a implantação dos conselhos escolares nas escolas do ensino básico infantil e fundamental das escolas do município de Vila Velha ES e dá outras providências. Disponível em: <[https://processos.vilavelha.es.gov.br/Arquivo/Documents/legislacao/html\\_impressao/D1982016.html](https://processos.vilavelha.es.gov.br/Arquivo/Documents/legislacao/html_impressao/D1982016.html)>. Acesso em: 10 jul. 2023.

PREFEITURA MUNICIPAL DE VILA VELHA (ES). **Minuta de regimento interno do Conselho De Escola da unidade de ensino do município**. Aprovada em assembleia geral dos conselhos de escola do município de Vila Velha/ES, em 12 de setembro de 2017.

RIBEIRO, M. P; OLIVEIRA, T. R. B. Por um Conselho Escolar efetivamente democrático: uma proposta concreta. **RPGE– Revista on-line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 22, n. 2, p. 588-607, maio/ago., 2018. Disponível em: <<https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/10864>>. Acesso em: 10 jul. 2023.

SABOIA, V. S. M.; BARBOSA, R. P. Pandemias reais: currículo, gestão escolar e nós. E agora? **Ensino em Perspectivas**, Fortaleza, v. 2, n. 1, 2021.

SANDER, B. Gestão educacional: Concepções em disputa. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 3, n. 4, p. 69-80, jan./jun. 2009. Disponível em: <<http://www.esforce.org.br>>. Acesso em: 10 jul. 2023.

SANTOS, S. A.; MIRANDA, J. S.; ARAGÃO, J. W. M. O Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares na UFBA: uma análise do percurso – agosto/2010 a maio/2011. In: ARAGÃO, J. W. M. et al. (Org.). **Gestão democrática e formação continuada em conselhos escolares**: desafios, possibilidades e perspectivas. Salvador: EDUFBA, 2012, p. 70-84.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. Grounded theory research: procedures, canons, and evaluative criteria. **Qualitative Sociology**, v. 13, n. 1, 1990.

WYSE, D. Felt tip pens and school councils childrens participation rights in four english schools. **Children and Society**, abril, 2001. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/chi.651>>. Acesso em: 10 jul. 2023.