

# **GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NA ERA DIGITAL: TRANSPARÊNCIA, PARTICIPAÇÃO E USO DE DADOS NA TOMADA DE DECISÕES**

**DEMOCRATIC SCHOOL MANAGEMENT IN THE DIGITAL AGE:  
TRANSPARENCY, PARTICIPATION AND DATA USE IN DECISIONMAKING**

Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas • 14/07/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/783656828](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/783656828)

---

Ueudison Alves Guimarães<sup>1</sup>

Raimundo Renato da Silva Neto<sup>2</sup>

Anderson Miguel Finger<sup>3</sup>

Selma Gontijo dos Reis Ribeiro<sup>4</sup>

Elaine Cristina Bartolomeu<sup>5</sup>

Josenildo Maraba da Silva Lima<sup>6</sup>

Silvania Maria Roque<sup>7</sup>

Angélica Satsuki Kimura<sup>8</sup>

---

## RESUMO

A gestão escolar democrática, na era digital, passou a lidar com uma tensão decisiva entre disponibilidade informacional e participação efetiva. Plataformas, registros, relatórios e indicadores ampliaram a capacidade de acompanhar processos, mas também exigiram cuidado para que a informação não fosse convertida em controle burocrático ou decisão verticalizada. Neste trabalho, examinou-se a gestão escolar democrática na era digital, considerando transparência institucional, participação coletiva e uso de dados educacionais na tomada de decisões escolares. O caminho metodológico foi bibliográfico, qualitativo e interpretativo, sustentado por estudos voltados à gestão educacional, cultura digital, democracia escolar, governança, participação social, transparência pública e análise de dados no cotidiano institucional. A leitura das fontes mostrou que ambientes digitais podem favorecer a comunicação entre escola e comunidade, ampliar o acesso às informações, registrar demandas, acompanhar ações pedagógicas e qualificar processos administrativos. Ainda assim, relatórios e indicadores só contribuíram para decisões democráticas quando interpretados com diálogo, contextualização e responsabilidade coletiva. A transparência institucional relacionou-se à clareza das informações, à linguagem acessível, à prestação de contas e à criação de condições reais para participação dos sujeitos escolares. A participação coletiva, por sua vez, dependeu de canais digitais capazes de acolher escutas, organizar devolutivas e sustentar deliberações. Com isso, a gestão escolar democrática mediada por sistemas digitais mostrou-se vinculada ao equilíbrio entre dados, diálogo e compromisso público, de modo que a tomada de decisões pudesse fortalecer a corresponsabilidade institucional, a legitimidade dos processos e a qualidade social da educação.

**Palavras-chave:** Dados Educacionais; Gestão Democrática; Participação Coletiva; Transparência Institucional; Tomada de Decisões.

## **ABSTRACT**

Democratic school management in the digital age began to face a decisive tension between informational availability and effective participation. Platforms, records, reports, and indicators expanded the capacity to monitor processes, but they also required caution so that information would not be converted into bureaucratic control or vertical decision-making. This study examined democratic school management in the digital age, considering institutional transparency, collective participation, and the use of educational data in school decision-making. The methodological path was bibliographic, qualitative, and interpretative, supported by studies on educational management, digital culture, school democracy, governance, social participation, public transparency, and data analysis in institutional routines. The reading of the sources showed that digital environments can favor communication between school and community, broaden access to information, record demands, monitor pedagogical actions, and qualify administrative processes. Even so, reports and indicators contributed to democratic decisions only when interpreted through dialogue, contextualization, and collective responsibility. Institutional transparency was related to the clarity of information, accessible language, accountability, and the creation of real conditions for the participation of school subjects. Collective participation, in turn, depended on digital channels capable of welcoming voices, organizing feedback, and sustaining deliberations. Therefore, democratic school management mediated by digital systems was linked to the balance between data, dialogue, and public commitment, so that decision-making could strengthen

institutional co-responsibility, the legitimacy of processes, and the social quality of education.

**Keywords:** Educational Data; Democratic Management; Collective Participation; Institutional Transparency; Decision-Making.

## 1. INTRODUÇÃO

Decisões escolares mediadas por dados podem ampliar a gestão democrática ou reduzir a vida institucional a números sem escuta. Na era digital, plataformas, sistemas acadêmicos, formulários, painéis e registros eletrônicos ocupam lugar crescente na organização da escola. Contudo, a presença desses instrumentos não garante participação coletiva. A questão decisiva está no modo como informações são produzidas, compartilhadas, interpretadas e transformadas em decisões que afetam estudantes, professores, famílias, equipes gestoras e comunidade.

Gestão democrática, nesse cenário, exige mais que disponibilizar comunicados em canais digitais ou publicar resultados em sistemas de acompanhamento. Transparência institucional envolve clareza, linguagem acessível, regularidade das informações e possibilidade de contestação, diálogo e retorno. Quando a escola apenas informa decisões já tomadas, os ambientes digitais funcionam como vitrines administrativas. Quando organiza escuta, consulta, devolutiva e deliberação, esses mesmos ambientes fortalecem vínculos, ampliam corresponsabilidades e tornam os processos decisórios mais legítimos.

O uso de dados educacionais integra a rotina escolar, especialmente em avaliações, frequência, rendimento, evasão, participação familiar, acompanhamento pedagógico e gestão de recursos. Entretanto,

dados não falam sozinhos. Eles precisam ser lidos em contexto, relacionados às condições de aprendizagem e analisados por sujeitos que conhecem a escola por dentro. Um indicador de baixo desempenho, por exemplo, pode apontar fragilidade pedagógica, desigualdade de acesso, ausência de apoio, problema de permanência ou limite no próprio modo de avaliação.

Ambientes digitais de gestão também modificam a participação coletiva. Conselhos escolares, reuniões pedagógicas, assembleias, consultas à comunidade e acompanhamento de metas ganham novos formatos quando apoiados por plataformas, registros compartilhados e canais de comunicação. Ainda assim, participação digital não se confunde com simples resposta a formulários. Participar implica compreender informações, opinar com base em dados claros, acompanhar encaminhamentos e reconhecer que sua voz tem consequência nos rumos institucionais.

A pergunta que orienta este estudo nasce justamente da tensão entre gestão orientada por dados e democracia escolar. De que maneira a gestão escolar democrática utiliza ambientes digitais, indicadores e registros institucionais para ampliar transparência, participação coletiva e tomada de decisões, sem transformar dados educacionais em mecanismos de controle verticalizado? A investigação parte do entendimento de que a cultura digital reorganiza práticas de gestão, mas sua contribuição democrática depende de critérios éticos, pedagógicos e participativos.

O objetivo consiste em analisar a gestão escolar democrática na era digital, considerando transparência institucional, participação coletiva e uso de dados educacionais na tomada de decisões escolares. Para isso, desenvolve-se pesquisa bibliográfica, de

abordagem qualitativa e orientação interpretativa, sustentada por produções acadêmicas sobre gestão educacional, democracia escolar, cultura digital, governança, participação social, transparência pública e análise de dados no cotidiano institucional. A investigação busca compreender possibilidades e limites da digitalização nos processos de decisão escolar.

A relevância do tema reside na necessidade de pensar a escola como instituição pública de responsabilidade compartilhada. Sistemas digitais tornam informações mais acessíveis, registram processos e apoiam decisões, mas também afastam sujeitos quando operam com linguagem técnica, baixa escuta e pouca devolutiva. Por isso, discutir gestão democrática na era digital significa examinar quem acessa os dados, quem interpreta as informações, quem participa das decisões e como a escola responde às demandas que recebe.

A discussão avança, primeiro, pela transparência institucional e pela participação coletiva em ambientes digitais de gestão, observando como a circulação de informações sustenta processos mais abertos. Na sequência, examina o uso de dados educacionais e os critérios democráticos necessários à tomada de decisões escolares. Esse percurso reforça a ideia de que a gestão digital só se torna democrática quando dados, escuta e deliberação compõem uma mesma prática institucional.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Transparência Institucional e Participação Coletiva em Ambientes Digitais de Gestão**

Transparência institucional, em ambientes digitais de gestão, exige que a escola ultrapasse o simples envio de avisos e organize formas de comunicação capazes de sustentar participação coletiva. Albuquerque (2025) compreende a gestão democrática na era digital como prática dependente de escuta, colaboração e compromisso ético com a comunidade escolar. Nesse sentido, plataformas, redes e aplicativos ganham valor quando tornam decisões compreensíveis, aproximam sujeitos e criam condições para que a informação circule como bem público.

Processos participativos assumem densidade quando os canais digitais favorecem diálogo e corresponsabilidade, em vez de apenas reproduzirem comunicados administrativos. Ribeiro e Silva (2023, p. 56) indicam que a gestão democrática se caracteriza pela “participação dos profissionais da educação, dos alunos e dos pais nas decisões”, articulando escola, comunidade e trabalho educativo. Essa perspectiva amplia a transparência porque vincula informação, presença social e tomada de decisão, sem reduzir a comunidade escolar ao lugar de receptora passiva.

Plataformas digitais podem ampliar a participação estudantil quando se tornam espaços de interação e pertencimento institucional. Angeli (2025) discute Instagram, *WhatsApp* acadêmico e *Website* como meios que podem favorecer processos decisórios em uma perspectiva de democratização. A autora mostra que a comunicação escolar precisa ser observada para além da divulgação, pois estudantes também interpretam, respondem, solicitam e demandam espaços de escuta. Dessa maneira, a gestão digital ganha consistência quando reconhece a participação discente como dimensão política.

No campo da cultura digital, Albuquerque (2025, p. 495) afirma que “a gestão democrática implica a participação efetiva dos membros da comunidade escolar nas decisões que dizem respeito ao trabalho educativo”. Integrada aos ambientes digitais, essa compreensão exige canais acessíveis, linguagem clara e acompanhamento dos encaminhamentos. Transparência, portanto, torna-se prática de corresponsabilidade quando a comunidade consegue compreender decisões, acompanhar processos institucionais e reconhecer que sua participação produz algum efeito na vida escolar.

Durante a experiência pandêmica, torna-se mais visível a necessidade de comunicação frequente entre escola, famílias e comunidade. Ribeiro e Silva (2023) analisam práticas de gestão democrática durante a Covid-19 e destacam que a ampliação dos canais de comunicação fortalece a participação social no espaço escolar. Embora o contexto seja marcado por desafios sanitários e desigualdades, as interações entre professores, famílias e gestão criam novas possibilidades de envolvimento. A digitalização, nesse caso, funciona como mediação de vínculo institucional.

Distinguir informação, comunicação e participação torna-se essencial para avaliar a força democrática dos ambientes digitais. Angeli (2025, p. 5) observa que “o nível participativo é o mais profundo e vai além de informar e comunicar”, pois envolve decisões conjuntas e resolução de problemas. Essa distinção é decisiva para a gestão democrática, já que publicar avisos não equivale a democratizar processos. A participação coletiva se fortalece quando estudantes e comunidade escolar podem opinar, acompanhar respostas e reconhecer efeitos de suas contribuições.

Clareza nos processos formais e abertura para a cultura organizacional da escola constituem dimensões centrais da transparência institucional. Ribeiro e Silva (2023) mostram que conselhos escolares, reuniões, regimentos, documentos pedagógicos e decisões administrativas compõem espaços nos quais a participação pode ocorrer com diferentes intensidades. Em ambientes digitais, tais instâncias precisam ser comunicadas com regularidade, acessibilidade e retorno. Gestão democrática, assim, exige práticas que deem sentido público às decisões escolares, além do cumprimento de normas.

Recursos digitais fortalecem ou fragilizam a democracia escolar conforme os princípios que orientam sua incorporação. Albuquerque (2025, p. 494) ressalta que “a digitalização da gestão educacional não é um processo neutro”, pois envolve dimensões estruturais, pedagógicas e ético-políticas. Essa análise impede de tratar plataformas como soluções automáticas. Transparência depende de escolhas institucionais, formação crítica, inclusão digital e compromisso com participação real, para que os recursos não apenas acelerem rotinas administrativas centralizadas.

Nos canais institucionais, a participação estudantil precisa ser analisada pelas formas de uso e pelos níveis de interação que produz. Angeli (2025) propõe investigar se estudantes utilizam plataformas como espaços de comunicação bidirecional e participação democrática *online*. A questão é relevante porque ambientes digitais podem funcionar como mural informativo, canal de diálogo ou espaço de deliberação. Qualidade democrática está menos na plataforma escolhida e mais na abertura institucional para transformar interação em decisão compartilhada.

Em contextos de crise, práticas de gestão democrática precisam reorganizar vínculos diante de restrições presenciais, protocolos sanitários e urgência comunicativa. Ribeiro e Silva (2023, p. 52) destacam práticas que “mobilizam a comunidade escolar ao agregar profissionais e família externos”, visando fortalecer princípios democráticos. Embora o enunciado original apresente limite formal, a ideia central contribui para compreender que a participação se amplia quando a escola envolve diferentes sujeitos nos processos de cuidado, decisão e acompanhamento institucional.

Conectividade escolar pode ampliar a escuta, mas também pode gerar participação superficial quando a comunicação permanece unidirecional. Albuquerque (2025) alerta para desafios como exclusão digital, desigualdades de acesso e interações *online* frágeis, fatores que comprometem a efetividade democrática. Gestão, portanto, precisa combinar canais digitais com estratégias de inclusão, formação e devolutiva. Sem esse cuidado, transparência pode converter-se em exposição de informações, enquanto participação coletiva permanece limitada ao recebimento de mensagens.

Como critério democrático, a comunicação bidirecional ajuda a avaliar se os ambientes digitais realmente ampliam a participação. Angeli (2025, p. 3) afirma que escola e comunidade precisam dialogar por uma “via de comunicação dupla”, capaz de sustentar participação democrática. Essa perspectiva permite observar se plataformas institucionais acolhem perguntas, opiniões e demandas. Gestão escolar digital torna-se mais legítima quando a informação circula em mão dupla e produz encaminhamentos reconhecidos pela comunidade.

Decisões, dados e encaminhamentos precisam ser apresentados de modo compreensível, com abertura para acompanhamento coletivo. Albuquerque (2025) associa gestão democrática digital a práticas colaborativas, transparentes e participativas, desde que mediadas por inclusão, formação crítica e intencionalidade pedagógica. Essa condição é relevante porque ambientes digitais podem acelerar decisões sem debate ou ampliar a deliberação pública. O diferencial está no modo como a escola organiza escuta, registro, análise e devolutiva em seus processos decisórios.

Ambientes digitais de gestão fortalecem a democracia escolar quando a informação deixa de circular como simples aviso e passa a alimentar processos coletivos de compreensão e decisão. Transparência, nesse contexto, significa tornar visíveis critérios, responsabilidades, demandas e respostas institucionais. Participação, por sua vez, exige condições para que professores, estudantes, famílias e comunidade intervenham com consequência no cotidiano escolar. Assim, a gestão democrática na era digital depende de comunicação acessível, escuta organizada e compromisso público com decisões compartilhadas.

## **2.2. Uso de Dados Educacionais e Critérios Democráticos na Tomada de Decisões Escolares**

Dados educacionais assumem valor democrático quando deixam de funcionar como registros isolados e passam a orientar decisões compreensíveis, debatidas e contextualizadas pela comunidade escolar. Silva (2025) analisa o impacto do *dashboard* no gerenciamento de dados pedagógicos e situa a ferramenta como apoio à leitura de frequência, rendimento e distorção idade/série. Tal perspectiva contribui para pensar a gestão escolar como prática que

transforma informação em análise pedagógica, sem reduzir decisões a números descolados da realidade institucional.

No cotidiano escolar, a tomada de decisões mediada por tecnologia exige gestão ativa, especialmente quando crises afetam a organização pedagógica. Oliveira (2024, p. 9) afirma que a gestão democrática envolve pessoas que “identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam” as ações escolares. Essa compreensão aproxima dados, diálogo e responsabilidade coletiva, pois as informações disponíveis só adquirem força decisória quando entram em processos de discussão e acompanhamento institucional.

Tecnologias digitais, na gestão escolar, precisam ser pensadas como mediações humanas, e não como substitutas da escuta pedagógica. Tarniowicz (2024) discute a relação entre tecnologias digitais, inovação e gestão escolar humanizada, destacando que o uso desses recursos pode apoiar demandas administrativas e pedagógicas quando articulado à formação humana integral. Desse modo, critérios democráticos exigem que dados, plataformas e relatórios estejam a serviço de vínculos, comunicação, cuidado institucional e participação responsável.

O *dashboard* aplicado à gestão pedagógica permite visualizar informações que, quando dispersas, dificultam respostas rápidas da escola. Silva (2025, p. 12) observa que “o gerenciamento de dados permite que as instituições de ensino colem, organizem e analisem informações sobre o desempenho e assiduidade dos alunos”. Essa leitura fortalece a ideia de que decisões escolares podem ganhar precisão quando os dados ajudam a reconhecer

dificuldades, acompanhar trajetórias e elaborar estratégias de intervenção pedagógica.

Decidir democraticamente com apoio de dados requer reconhecer que a tecnologia não elimina desigualdades, conflitos ou limites institucionais. Oliveira (2024) mostra que, durante a pandemia, as tecnologias de informação e comunicação foram fundamentais para garantir continuidade do ensino, mas também revelaram desafios enfrentados por estudantes, professores e gestores. Assim, dados educacionais precisam ser interpretados em relação às condições de acesso, saúde mental, infraestrutura e formação tecnológica, para que a gestão não confunda registro com solução.

Gestão escolar humanizada exige que a inovação digital dialogue com comunicação, afetividade e responsabilidade pública. Tarniowicz (2024, p. 15) argumenta que “o simples emprego das TICs no ambiente escolar [...] não é capaz, por si só, de concretizar uma gestão democrática e humanizadora”. A afirmação desloca o debate para a ação humana, indicando que sistemas e indicadores precisam ser acompanhados por práticas de escuta, interpretação coletiva e compromisso com a formação integral dos sujeitos escolares.

Ferramentas de análise podem favorecer decisões mais ágeis quando organizam indicadores relevantes para a equipe escolar. Silva (2025) descreve o GestEduc como *dashboard* intuitivo, criado para sintetizar dados pedagógicos e apoiar a interpretação de frequência, rendimento acadêmico e distorção idade/série. O valor democrático desse tipo de recurso depende, contudo, do modo como a escola compartilha a leitura dos dados, envolve professores e

gestores e transforma diagnósticos em ações pedagógicas acompanhadas.

Em cenários de reorganização escolar, tecnologias digitais aparecem como suporte para continuidade pedagógica e gestão de dificuldades institucionais. Oliveira (2024, p. 5) destaca que “as estratégias identificadas para melhorar o ensino *online* enfatizam a necessidade de métodos mais envolventes e interativos”. Essa contribuição permite compreender que decisões democráticas não dependem apenas de plataformas, pois exigem estratégias didáticas, formação tecnológica e participação dos sujeitos que vivenciam os efeitos das escolhas realizadas.

A inovação educacional, quando orientada por princípios democráticos, precisa evitar a sedução de soluções prontas e tecnicamente sofisticadas. Tarniowicz (2024) defende que tecnologias digitais podem contribuir para o enfrentamento de desafios escolares, desde que associadas a uma gestão humanizada. Tal perspectiva tensiona o uso dos dados, pois relatórios e indicadores precisam dialogar com experiências, afetos, condições de trabalho e necessidades formativas. A decisão justa nasce da articulação entre evidências e sensibilidade institucional.

Indicadores educacionais ganham relevância quando ajudam a identificar problemas antes que eles se consolidem como exclusão escolar. Silva (2025, p. 10) aponta que o *dashboard* permite interpretar “dados como frequência escolar, rendimento acadêmico e distorção idade/série”, além de favorecer estratégias pedagógicas. Essa possibilidade fortalece a gestão democrática quando a informação não fica restrita à equipe técnica, mas orienta conversas

pedagógicas, planejamento coletivo e acompanhamento das respostas dadas aos estudantes.

Políticas e práticas de gestão digital precisam considerar que o uso de tecnologia produz efeitos diferentes conforme as condições institucionais. Oliveira (2024) evidencia que a pandemia impôs adaptações bruscas ao sistema educacional, afetando a organização escolar e a qualidade do ensino. Nesse cenário, a tomada de decisões exige leitura ampla dos dados, pois os números de participação, rendimento ou frequência podem expressar barreiras materiais, dificuldades emocionais, fragilidades metodológicas ou ausência de suporte adequado às famílias.

Humanização e democracia, no contexto da gestão digital, dependem da forma como a escola interpreta seus próprios processos. Tarniowicz (2024, p. 9) afirma que “o uso de tecnologias digitais pode contribuir para o exercício de uma gestão escolar democrática e humanizada na educação básica”. Essa compreensão reforça que dados não devem servir apenas à eficiência administrativa, mas à criação de práticas institucionais capazes de aproximar sujeitos, qualificar decisões e sustentar um projeto escolar mais participativo.

Sistemas de informação, relatórios e painéis digitais podem modernizar a gestão escolar, mas sua legitimidade democrática depende da abertura ao debate. Silva (2025) demonstra que o uso do *dashboard* foi bem recebido por professores e gestores por facilitar a análise e interpretação de indicadores. Ainda assim, a ferramenta ganha sentido educacional apenas quando seus resultados são discutidos com critérios pedagógicos, evitando

decisões automáticas. O dado orienta, mas a comunidade escolar precisa interpretar, ponderar e decidir.

Critérios democráticos na tomada de decisões escolares exigem equilíbrio entre evidências, diálogo e responsabilidade institucional. Dados educacionais tornam problemas mais visíveis, mas não substituem a compreensão situada da vida escolar. Por isso, a gestão digital precisa articular leitura de indicadores, participação docente, escuta estudantil, acompanhamento das famílias e transparência nos encaminhamentos. Quando essa articulação se consolida, a tecnologia deixa de operar como instrumento de controle e passa a contribuir para decisões mais justas, contextualizadas e coletivas.

### **3. METODOLOGIA**

O percurso metodológico foi definido para examinar a gestão escolar democrática na era digital a partir da transparência institucional, da participação coletiva e do uso de dados educacionais na tomada de decisões escolares. A investigação assumiu natureza bibliográfica, abordagem qualitativa e orientação interpretativa, pois buscou compreender como produções acadêmicas discutem ambientes digitais de gestão, circulação de informações, critérios democráticos, participação da comunidade escolar e responsabilidade institucional diante dos processos decisórios.

A opção pela pesquisa bibliográfica justificou-se pela necessidade de reunir estudos já sistematizados sobre gestão educacional, cultura digital, democracia escolar, transparência pública, governança participativa e análise de dados no cotidiano institucional. Gil (2025)

diferencia a pesquisa bibliográfica da pesquisa documental ao considerar a natureza das fontes consultadas:

*[...] a pesquisa bibliográfica fundamenta-se em material elaborado por autores com o propósito específico de ser lido por públicos específicos. Já a pesquisa documental vale-se de toda sorte de documentos, elaborados com finalidades diversas [...] recomenda-se que seja considerada fonte documental quando o material consultado é interno à organização, e fonte bibliográfica quando for obtido em bibliotecas ou bases de dados (GIL, 2025, p. 29).*

Segundo Gil (2025), a pesquisa bibliográfica trabalha com materiais produzidos para circulação acadêmica, como livros, artigos, capítulos, teses e dissertações, distinguindo-se de documentos internos elaborados para finalidades administrativas. Nesta investigação, a fundamentação foi construída com fontes localizadas em bases de dados, periódicos científicos, repositórios acadêmicos e bibliotecas digitais. Desse modo, a metodologia favoreceu a análise da gestão escolar democrática em diálogo com produções teóricas voltadas à transparência, participação e uso de dados educacionais.

A seleção das fontes considerou a pertinência dos materiais em relação ao objetivo do estudo, priorizando produções que discutissem gestão democrática, tecnologias digitais, transparência institucional, participação coletiva, dados educacionais e tomada de decisões escolares. Textos opinativos, materiais sem autoria identificada e publicações sem aderência ao campo educacional

foram excluídos. A composição do material analisado buscou assegurar coerência entre problema, objetivo e discussão teórica, evitando dispersão temática e preservando o foco na gestão escolar mediada por recursos digitais.

O tratamento do material ocorreu por leitura analítica, comparação conceitual e organização dos argumentos em eixos interpretativos. O primeiro eixo concentrou-se na transparência institucional e na participação coletiva em ambientes digitais de gestão. O segundo examinou o uso de dados educacionais e os critérios democráticos necessários à tomada de decisões escolares. A abordagem qualitativa permitiu observar sentidos, tensões e implicações pedagógicas, sem recorrer a entrevistas, questionários, observação de campo ou procedimentos estatísticos.

A metodologia adotada mostrou-se adequada ao objetivo proposto porque permitiu compreender a gestão digital para além da presença de plataformas, relatórios e sistemas de acompanhamento. O exame das fontes sustentou a leitura de que dados educacionais precisam ser interpretados com contexto, diálogo e corresponsabilidade institucional. Assim, o estudo manteve unidade entre fundamentação, análise e problema investigativo, tratando a transparência e a participação como dimensões democráticas da tomada de decisões escolares.

#### **4. DISCUSSÕES**

Gestão democrática e cultura digital revelaram uma relação marcada por possibilidades e tensões. Albuquerque (2025) sustentou que a conectividade pôde favorecer práticas colaborativas, transparentes e participativas, desde que articulada à inclusão e à

intencionalidade pedagógica. Em contraponto, Ribeiro e Silva (2023) mostraram que a participação escolar, mesmo fortalecida por novos canais de comunicação, continuou dependente das condições concretas de envolvimento da comunidade. Desse modo, a digitalização não garantiu democracia, mas criou espaços para disputá-la.

Nos ambientes digitais de gestão, a participação coletiva apareceu como prática mais complexa que o simples acesso à informação. Angeli (2025) contribuiu para diferenciar plataformas usadas apenas para divulgar conteúdos das que são capazes de sustentar comunicação bidirecional e participação estudantil. Albuquerque (2025), por sua vez, reforçou que a gestão democrática exigiu escuta, colaboração e compromisso ético. Entre esses pontos, verificou-se que a transparência institucional só ganhou densidade quando houve retorno, diálogo e consequência prática às contribuições recebidas.

Durante a pandemia, a gestão escolar precisou reorganizar vínculos, fluxos comunicativos e formas de acompanhamento. Ribeiro e Silva (2023) evidenciaram que a aproximação entre escola, famílias e comunidade se intensificou em algumas experiências, criando possibilidades participativas antes pouco exploradas. Oliveira (2024) acrescentou que as tecnologias foram decisivas para manter o processo de ensino-aprendizagem, embora tenham exposto dificuldades estruturais. O contraponto central esteve no fato de que a comunicação digital sem equidade de acesso pôde preservar desigualdades já existentes.

O uso de dados educacionais trouxe maior precisão aos processos decisórios, sobretudo quando associado à leitura pedagógica dos

indicadores. Silva (2025) mostrou que o *dashboard* favoreceu o gerenciamento de frequência, rendimento e distorção idade/série, apoiando intervenções mais rápidas. Tarniowicz (2024), entretanto, advertiu que tecnologias digitais não produziram, sozinhas, gestão democrática e humanizada. Assim, os dados se mostraram relevantes quando serviram à reflexão coletiva e problemáticos quando tratados como respostas automáticas para realidades escolares complexas.

Crítérios democráticos na tomada de decisões exigiram equilíbrio entre evidências, participação e sensibilidade institucional. Oliveira (2024) destacou que a gestão democrática envolveu identificar problemas, deliberar, planejar, acompanhar e avaliar ações escolares. Silva (2025) demonstrou que ferramentas digitais podiam qualificar esse processo ao organizar informações antes dispersas. Contudo, a discussão evidenciou que indicadores não substituíram a escuta de professores, estudantes e famílias. A decisão escolar tornou-se mais legítima quando dados e experiências foram analisados conjuntamente.

Outro resultado relevante esteve na necessidade de humanizar a inovação digital. Tarniowicz (2024) defendeu que tecnologias contribuíram para enfrentar desafios cotidianos da escola quando associadas à comunicação, afetividade e formação humana. Angeli (2025) aproximou essa discussão da participação estudantil, ao tratar de plataformas institucionais como possíveis espaços de pertencimento e decisão. Dessa articulação, percebeu-se que uma gestão digital democrática precisou reconhecer sujeitos, demandas, vozes e vínculos, evitando transformar sistemas em mecanismos frios de administração.

Em síntese, os autores analisados sustentaram que a gestão escolar democrática na era digital dependeu menos da quantidade de recursos tecnológicos e mais da qualidade política de seu uso. Albuquerque (2025), Angeli (2025), Ribeiro e Silva (2023), Oliveira (2024), Silva (2025) e Tarniowicz (2024) convergiram ao mostrar que transparência, participação e dados só fortaleceram a escola quando vinculados à corresponsabilidade. O avanço democrático ocorreu quando informação, escuta e decisão formaram um mesmo processo institucional.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Na gestão escolar mediada por sistemas digitais, a informação só ganhou sentido democrático quando se converteu em escuta, diálogo e decisão compartilhada. O estudo mostrou que plataformas, indicadores, registros e relatórios ampliaram possibilidades de acompanhamento institucional, mas também exigiram critérios para que não reforçassem práticas centralizadoras. A transparência, nesse cenário, não se reduziu à exposição de dados, pois dependeu de linguagem acessível, contextualização das informações e devolutivas capazes de envolver a comunidade escolar.

O objetivo de analisar a gestão escolar democrática na era digital, considerando transparência institucional, participação coletiva e uso de dados educacionais na tomada de decisões escolares, foi contemplado ao demonstrar que a digitalização qualificou a gestão quando esteve articulada à corresponsabilidade. A pesquisa bibliográfica sustentou a compreensão de que ambientes digitais favoreceram processos mais abertos quando organizaram

informações, ampliaram canais de comunicação e criaram condições para acompanhamento coletivo das ações institucionais.

A transparência institucional apareceu como dimensão ética da gestão escolar. Informar resultados, frequência, metas, demandas, projetos e encaminhamentos administrativos contribuiu para aproximar escola e comunidade, desde que tais informações fossem apresentadas com clareza e vinculadas a possibilidades reais de participação. Quando os dados circularam sem explicação, tornaram-se pouco formativos. Quando foram contextualizados, ajudaram professores, estudantes, famílias e equipes gestoras a compreender problemas, acompanhar decisões e participar com maior responsabilidade.

A participação coletiva, por sua vez, mostrou-se dependente de canais que ultrapassaram a comunicação unilateral. Ambientes digitais ampliaram consultas, reuniões, registros de demandas, devolutivas e acompanhamento de ações, mas sua força democrática dependeu do modo como a escola respondeu às contribuições recebidas. Participar não significou apenas acessar um formulário ou receber um comunicado. Significou reconhecer-se como sujeito implicado nos rumos da instituição, com possibilidade de intervir, acompanhar e avaliar decisões.

O uso de dados educacionais revelou potência e risco. Indicadores de rendimento, frequência, evasão, participação e aprendizagem apoiaram decisões mais precisas, especialmente quando ajudaram a identificar necessidades pedagógicas e desigualdades internas. Entretanto, dados tratados sem contexto tenderam a simplificar realidades complexas. Por isso, a gestão democrática exigiu leitura coletiva dos indicadores, considerando trajetórias dos estudantes,

condições de ensino, recursos disponíveis e dimensões sociais que interferiram no cotidiano escolar.

A tomada de decisões escolares, nesse contexto, ganhou densidade quando os dados deixaram de funcionar como justificativa pronta e passaram a compor processos de análise compartilhada. A gestão democrática requereu que números, relatos, experiências e avaliações fossem colocados em diálogo. Essa articulação evitou tanto o imprevisto quanto o controle tecnocrático. Decidir democraticamente significou construir critérios, ouvir sujeitos, confrontar evidências, ponderar necessidades e assumir responsabilidades diante dos efeitos produzidos pelas escolhas institucionais.

A principal contribuição do estudo esteve em afirmar que a era digital não substituiu os princípios da gestão democrática. Ela os tensionou. Recursos tecnológicos ampliaram a transparência e a participação, mas também puderam ocultar decisões sob linguagem técnica e sistemas pouco acessíveis. A qualidade democrática da gestão dependeu, portanto, menos da quantidade de ferramentas utilizadas e mais da capacidade institucional de transformar informação em participação, dados em reflexão e registros em compromisso público.

O encerramento da discussão sobre gestão escolar democrática na era digital exigiu retomar a tensão inicial sob outra luz. Dados, plataformas e sistemas qualificaram a escola quando fortaleceram vínculos, tornaram decisões compreensíveis e ampliaram a corresponsabilidade da comunidade. A dimensão ético-política do tema esteve justamente aí: nenhuma tecnologia tornou a gestão democrática por si mesma. Democrática foi a prática institucional

que fez da informação um bem comum, da participação um direito e da decisão um exercício coletivo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, M. L. G. de. Gestão democrática escolar na era digital: participação e colaboração em tempos de conectividade. [S. l.]: Aya Editora, 2025. Disponível em: <https://ayaeditora.com.br/livros/LF014C39.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2026.

ANGELI, T. R. G. Democratização e participação estudantil no IFES Nova Venécia: o papel das plataformas digitais. **Anais dos Seminários PPGE UFSCar**, 2025. Disponível em: <https://grupohorizonte.ufscar.br/submissao/index.php/ppge/article/view/2936>. Acesso em: 28 abr. 2026.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 8. ed. Barueri: Atlas, 2025.

OLIVEIRA, Mirella Leandro. Assegurando o ensino-aprendizagem por meio das tecnologias digitais da informação e da comunicação: análise sob a perspectiva de uma gestão escolar democrática. 2024. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Desenvolvimento Local) – Escola Superior de Ciências da Santa Casa de Misericórdia de Vitória, Vitória, 2024. Disponível em: <https://emescam.br/wp-content/uploads/2025/03/DISSERTACAO-FINAL-MIRELLA-LEANDRO-OLIVEIRA.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2026.

RIBEIRO, Bruno de Oliveira; SILVA, Hellenryzia Nunes da. Gestão escolar democrática durante a pandemia de Covid-19: participação e novas perspectivas. **Revista de Políticas Públicas e Gestão**

**Educacional (POLIGES)**, [S. l.], v. 4, n. 2, p. 52-77, 2023. DOI: 10.22481/poliges.v4i2.12954. Disponível em: <https://periodicos2.uesb.br/poliges/article/view/15314>. Acesso em: 28 abr. 2026.

SILVA, C. G. de. O impacto do dashboard no gerenciamento de dados pedagógicos no cotidiano escolar. 2025. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/37099>. Acesso em: 28 abr. 2026.

TARNIOWICZ, Patricia. Tecnologias digitais e inovação na educação: por uma gestão escolar democrática e humanizada. 2024. Disponível em: <https://repositorio.uninter.com/handle/1/1793>. Acesso em: 28 abr. 2026.

---

<sup>1</sup> Doutor em Educação – Especialização em TDICs na Educação pela São Luiz University, reconhecimento de diploma pela Universidade Católica de Brasília e doutorando em Estudos Linguísticos pela Universidade Federal de Mato Grosso, *Campus* Cuiabá.

<sup>2</sup> Mestrando em Educação pela Universidad Europea del Atlántico.

<sup>3</sup> Mestrando em Educação pela Universidad Europea del Atlántico.

<sup>4</sup> Mestranda em Educação pela Universidad Europea del Atlántico.

<sup>5</sup> Mestranda em Educação pela Universidad Europea del Atlántico.

<sup>6</sup> Mestrando em Educação pela Universidad Europea del Atlántico.

<sup>7</sup> Mestra em Educação – Especialização em Formação de Professores pela Universidad Internacional Iberoamericana, com reconhecimento de diploma pela Universidade Metropolitana de Santos.

<sup>8</sup> Mestra em Educação – Especialização em Formação de Professores pela Universidad Europea del Atlántico.