

Gestão da inclusão e cultura do acolhimento: desafios para instituições públicas de ensino

Inclusion management and a culture of welcoming: challenges for public educational institutions

Renata de Arruda Câmara Silva¹

Claudia Thaysa Reis de Moura Santos²

Elenilda Rodrigues dos Santos³

Lawínya Assíria Amorim Costa⁴

Washington Luiz Alves de Alencar⁵

Maria Célia Soares de Farias⁶

Maria Telma Barbosa Gomes⁷

Jeremias Christian Honorato Costa⁸

Célia Maria Viana Costa⁹

Hildebrando José de Lira¹⁰

Aureliano Alves da Silva¹¹

Alzo Batista de Oliveira¹²

Hyngrid Assíria Amorim Costa¹³

Rivadavia Souza Costa Júnior¹⁴

Adriane Duarte Amorim Costa¹⁵

¹Secretaria Estadual de Educação de Fortaleza – Ceará – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-9566-2362>

²Universidade Federal de Alagoas – Maceió – Alagoas – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-4269-6555>

³Universidade Federal de Alagoas – Maceió – Alagoas – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-6029-6839>

⁴Universidade Federal de Alagoas – Maceió – Alagoas – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-4196-2345>

⁵Instituto Federal do Piauí – Teresina – Piauí – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-0168-5071>

⁶Instituto Federal de Alagoas – Maceió – Alagoas – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-9546-6841>

⁷Instituto Federal de Alagoas – Maceió – Alagoas – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5631-6860>

⁸Instituto Federal de Alagoas – Maceió – Alagoas – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-3194-2824>

⁹Instituto Federal de Alagoas – Maceió – Alagoas – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2042-082X>

¹⁰Instituto Federal de Alagoas – Maceió – Alagoas – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8612-561X>

¹¹Instituto Federal de Alagoas – Maceió – Alagoas – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-8312-9386>

¹²Instituto Federal de Alagoas – Maceió – Alagoas – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-0851-6581>

¹³Instituto Federal de Alagoas – Maceió – Alagoas – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3043-3598>

¹⁴Instituto Federal de Alagoas – Maceió – Alagoas – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-8301-0750>

¹⁵Instituto Federal de Alagoas – Maceió – Alagoas – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-1211-0227>

Resumo

Este artigo analisa os desafios contemporâneos para a gestão da inclusão e a consolidação de uma cultura do acolhimento em instituições públicas de ensino, sob a perspectiva da saúde e da promoção do bem-estar. Trata-se de revisão bibliográfica narrativa, com busca estruturada realizada em agosto de 2026 em bases e periódicos científicos, priorizando estudos em português publicados entre 2021 e 2026. O corpus foi composto por 15 artigos, organizados em quatro eixos: gestão e governança; acessibilidade e barreiras; pertencimento e clima escolar; saúde mental e acolhimento. Os resultados evidenciam que a inclusão não se limita ao ingresso ou à adaptação individual, exigindo gestão democrática, acessibilidade antecipatória, enfrentamento de barreiras atitudinais, apoio multiprofissional e monitoramento. Estudos recentes relacionam pertencimento e participação a ambientes mais acolhedores e a menor sofrimento emocional, enquanto pesquisas no ensino superior apontam associação entre integração acadêmica, apoio psicossocial e saúde mental. Conclui-se que a cultura do acolhimento deve ser institucionalizada como política de gestão, com responsabilidades, recursos, fluxos e indicadores, articulando educação, assistência e saúde para fortalecer permanência, participação, aprendizagem e equidade.

Palavras-chave: gestão educacional; inclusão; acolhimento; saúde mental; acessibilidade.

Abstract

This article analyzes contemporary challenges to inclusion management and the consolidation of a culture of welcoming in public educational institutions from a health and well-being promotion perspective. It is a narrative literature review with a structured search conducted in August 2026, prioritizing Portuguese-language studies published between 2021 and 2026. The analytical corpus comprised 15 articles organized into four axes: management and governance; accessibility and barriers; belonging and school climate; mental health and welcoming practices. Findings show that inclusion goes beyond admission or individual accommodation and requires democratic management, anticipatory accessibility, confrontation of attitudinal barriers, multiprofessional support, and monitoring. Recent studies associate belonging and participation with more welcoming environments and lower emotional distress, while higher education research links academic integration and psychosocial support to mental health. The study concludes that a culture of welcoming should be institutionalized as a management policy, with defined responsibilities, resources, workflows, and indicators, integrating education, student assistance, and health to strengthen retention, participation, learning, and equity.

Keywords: educational management; inclusion; welcoming; mental health; accessibility.

1 Introdução

A inclusão nas instituições públicas de ensino exige mais do que matrícula, presença física ou atendimento pontual a demandas específicas. Ela depende de uma gestão capaz de transformar normas em condições concretas de acesso, participação, aprendizagem, convivência e

permanência. A Lei Brasileira de Inclusão atribui ao poder público o dever de eliminar barreiras e assegurar recursos de acessibilidade, enquanto estudos recentes mostram que decisões cotidianas da gestão influenciam diretamente a experiência escolar de estudantes que historicamente enfrentam exclusão. A inclusão, portanto, é um compromisso organizacional e não uma tarefa isolada de profissionais especializados. (Brasil, 2015; Medeiros *et al.*, 2024).

No campo da saúde, o acolhimento é compreendido como prática relacional baseada em escuta, vínculo, responsabilização e resposta adequada às necessidades apresentadas. Quando essa lógica é transposta para a educação, ela favorece ambientes em que o estudante é reconhecido em sua singularidade e encontra canais institucionais para participar, pedir apoio e construir pertencimento. Evidências sobre clima escolar e participação indicam que relações respeitadas, segurança psicossocial e oportunidades de voz estudantil estão associadas ao maior envolvimento com a escola e a melhores condições de bem-estar. (Boff; Bianchi, 2022; Silva *et al.*, 2025).

A relevância do tema também se manifesta na relação entre integração institucional e saúde mental. Em uma universidade pública federal, dimensões acadêmicas e psicossociais explicaram parcela importante da ocorrência de sintomas de transtornos mentais comuns, indicando que a experiência institucional pode funcionar como fator protetivo ou de risco. Em adolescentes, estudo recente identificou correlação negativa entre pertencimento escolar e sofrimento emocional, reforçando que o acolhimento não deve ser tratado como gesto de cordialidade, mas como componente estruturante da promoção da saúde e da permanência. (Barros; Peixoto, 2022; Oliveira; Tognetta, 2026).

Diante desse cenário, o problema que orienta este estudo é compreender quais desafios dificultam a consolidação de uma gestão inclusiva e de uma cultura institucional de acolhimento nas instituições públicas de ensino. O objetivo é analisar, por meio de revisão bibliográfica, evidências recentes sobre gestão democrática, acessibilidade, barreiras atitudinais, pertencimento, apoio psicossocial e saúde mental, propondo uma síntese aplicável à organização dos serviços educacionais. A análise adota perspectiva intersetorial e de saúde coletiva, considerando que permanência, participação e bem-estar resultam de políticas articuladas, redes de apoio e processos institucionais avaliáveis. (Gaiotto *et al.*, 2021; Milagres; Reis; Domingues, 2022).

2 Revisão da literatura

2.1 Gestão inclusiva como responsabilidade institucional

Segundo Medeiros *et al.* (2024), a gestão escolar participa ativamente da produção das condições de inclusão ao organizar recursos, relações, práticas pedagógicas e formas de participação. Essa perspectiva desloca a deficiência ou a dificuldade do estudante do plano individual para a interação entre sujeito e ambiente. Assim, barreiras arquitetônicas, comunicacionais, pedagógicas, tecnológicas e atitudinais devem ser tratadas como problemas de gestão, com definição de responsabilidades, fluxos e prioridades, e não como situações excepcionais dependentes da boa vontade de um servidor ou professor.

A gestão democrática amplia essa compreensão ao reconhecer que a tomada de decisão precisa incorporar as necessidades da comunidade. Estudo com diretores de escolas públicas identificou concepções distintas de gestão democrática e mostrou que práticas orientadas pelo diálogo e pelo atendimento das necessidades coletivas favorecem participação e autoria organizacional. Em uma política inclusiva, essa participação deve alcançar estudantes, famílias, docentes, técnicos, equipes de saúde e assistência, permitindo que as respostas institucionais sejam construídas com os sujeitos afetados pelas decisões. (Amaro; Schunk; D'angelo, 2024).

A literatura evidencia, entretanto, que a gestão inclusiva encontra limites materiais, econômicos e ideológicos. Pesquisa sobre educação de jovens e adultos com deficiência demonstrou que falta de recursos, formação insuficiente e concepções restritivas de inclusão tensionam o cotidiano da escola pública. Tais achados indicam que a qualidade da inclusão depende de capacidade institucional: planejamento, financiamento, formação continuada, articulação entre setores e acompanhamento sistemático. Sem infraestrutura de implementação, o direito formal pode coexistir com experiências concretas de exclusão. (Holanda; Pereira; Ferreira, 2021).

2.2 Cultura do acolhimento, pertencimento e promoção da saúde

A cultura do acolhimento pode ser definida, no contexto educacional, como um padrão institucional de relações e práticas que comunica ao estudante que sua presença é legítima, suas necessidades podem ser expressas e haverá resposta responsável. Experiências de promoção da saúde mental em instituições públicas mostram que espaços de escuta, educação em saúde e cuidado coletivo respondem a demandas que frequentemente permanecem invisíveis nos serviços

acadêmicos tradicionais. Quando incorporado à rotina, o acolhimento favorece prevenção, identificação precoce de sofrimento e encaminhamento oportuno. (Oliveira *et al.*, 2021).

O pertencimento é um dos resultados mais relevantes dessa cultura. Boff e Bianchi (2022) observaram que a participação estudantil em projetos escolares fortaleceu o sentimento de pertença e tornou o ambiente mais acolhedor e motivador. Em 2026, Oliveira e Tognetta identificaram, em 3.276 adolescentes, associação inversa entre pertencimento escolar e sofrimento emocional. Esses achados sustentam que participação, reconhecimento e vínculo não são elementos periféricos: constituem determinantes institucionais do bem-estar, da permanência e do engajamento acadêmico.

No ensino superior, o apoio psicossocial também atua sobre a relação estudante-instituição. Milagres, Reis e Domingues (2022) defendem que a atenção psicossocial deve conhecer o perfil discente, identificar demandas de saúde e vulnerabilidade e organizar intervenções capazes de fortalecer o vínculo com a universidade. Acolher, nesse sentido, não significa medicalizar dificuldades educacionais, mas integrar dimensões acadêmicas, sociais e emocionais em uma rede de cuidado, com critérios de acesso claros e articulação entre assistência estudantil, ensino, saúde e gestão.

A revisão rápida de Gaiotto *et al.* (2021) reforça essa orientação ao recomendar políticas institucionais de saúde mental, integração dos programas de atenção, estratégias educativas e monitoramento contínuo das necessidades dos estudantes. O princípio é particularmente pertinente às instituições públicas, nas quais a diversidade social amplia a heterogeneidade de demandas. A cultura do acolhimento torna-se sustentável quando deixa de depender de iniciativas isoladas e passa a compor política institucional com governança, recursos, comunicação acessível, indicadores e integração com a rede pública de saúde.

2.3 Acessibilidade, barreiras e atuação multiprofissional

As barreiras atitudinais constituem um dos obstáculos mais persistentes à inclusão porque se expressam em expectativas reduzidas, estigmas, capacitismo e práticas que desconsideram autonomia e participação. Santos et al. (2023) mostram que o enfrentamento do capacitismo exige reflexão sobre o cotidiano escolar e a transformação das relações. A gestão precisa reconhecer que atitudes discriminatórias podem ocorrer em procedimentos aparentemente neutros, como formas rígidas de avaliação, comunicação inacessível, ausência de consulta ao estudante ou encaminhamentos que o afastam do convívio comum.

Na educação superior, estudos sobre estudantes com deficiência apontam que ingresso não garante permanência. A literatura identifica necessidade de tecnologias assistivas, acessibilidade informacional, adaptação de práticas pedagógicas, apoio institucional e remoção de barreiras que dificultam autonomia. Revisões recentes convergem ao defender que a permanência depende de ações coordenadas e contínuas, envolvendo núcleos de acessibilidade, docentes, gestão acadêmica e setores de assistência. O estudante não deve ser responsável por negociar sozinho, repetidamente, cada condição necessária para aprender e participar. (Silva; Pimentel, 2021; Dias *et al.*, 2024; Cerqueira; Pimentel, 2025).

A perspectiva da saúde amplia a gestão da inclusão ao considerar que ambientes inacessíveis, discriminatórios ou imprevisíveis podem produzir estresse, isolamento e sofrimento. Estudos sobre integração acadêmica, apoio psicossocial e saúde mental demonstram que vínculos frágeis com a instituição e dificuldades de adaptação se associam a piores desfechos psicossociais. Por isso, equipes multiprofissionais podem contribuir para análise de necessidades, educação em saúde, mediação de conflitos e construção de redes de apoio, desde que atuem de modo integrado ao projeto pedagógico e não como instância paralela. (Barros; Peixoto, 2022; Milagres; Reis; Domingues, 2022).

A nova Política Nacional de Assistência Estudantil fortalece a responsabilidade institucional ao definir, no âmbito federal, programas voltados à permanência, acessibilidade e atenção à saúde mental. A política cria oportunidade para aproximar inclusão, assistência e cuidado, mas sua efetividade dependerá da tradução das diretrizes em fluxos, serviços, orçamento e avaliação. Para instituições públicas, o desafio central é evitar fragmentação: acessibilidade, saúde mental, apoio pedagógico e assistência socioeconômica precisam operar como dimensões de uma mesma política de permanência e participação. (Brasil, 2024).

3 Metodologia

Trata-se de uma revisão bibliográfica narrativa, com busca estruturada e síntese temática da produção científica, orientada pela seguinte questão norteadora: quais desafios e estratégias são descritos na literatura recente para a gestão da inclusão e a construção de uma cultura de acolhimento em instituições públicas de ensino? A escolha desse delineamento permitiu reunir evidências de diferentes desenhos metodológicos e níveis educacionais, favorecendo uma

compreensão ampliada das dimensões organizacionais, relacionais e psicossociais envolvidas na inclusão. A busca foi realizada em agosto de 2026, priorizando bases e fontes com ampla cobertura da produção científica brasileira e latino-americana.

Foram consultados SciELO, Portal de Periódicos CAPES, Biblioteca Virtual em Saúde e periódicos científicos nacionais de acesso aberto. As estratégias de busca combinaram, conforme a estrutura de cada fonte, termos relacionados a “gestão escolar”, “gestão educacional”, “inclusão”, “educação inclusiva”, “acolhimento”, “acessibilidade”, “permanência estudantil”, “pertencimento”, “clima escolar”, “apoio psicossocial” e “saúde mental”, articulados por operadores booleanos AND e OR quando disponíveis. A busca buscou contemplar tanto a dimensão administrativa da inclusão quanto aspectos de cuidado, participação e bem-estar, coerentes com uma abordagem intersetorial entre educação, saúde e assistência estudantil.

Foram priorizados artigos publicados em português entre 2021 e 2026, com foco em escolas públicas, institutos federais, universidades públicas ou evidências diretamente transferíveis a esses contextos. A seleção ocorreu por leitura inicial de títulos e resumos, seguida da leitura integral dos textos considerados pertinentes à questão norteadora. Excluíram-se duplicatas, publicações sem relação explícita com organização institucional, participação, acessibilidade, permanência ou cuidado, bem como estudos cujo foco não permitisse aproximação com a realidade das instituições públicas de ensino. O corpus analítico final foi composto por 15 estudos de maior aderência temática, acrescidos da Lei Brasileira de Inclusão e da Política Nacional de Assistência Estudantil como marcos normativos. (Brasil, 2015; Brasil, 2024).

Após a seleção, as informações centrais de cada estudo foram organizadas em uma matriz de síntese, contemplando autoria, ano, contexto educacional, temática principal, desafios identificados e estratégias propostas. A análise foi realizada por leitura temática e comparação interpretativa dos achados, que foram agrupados em quatro eixos: gestão e governança; acessibilidade e barreiras; pertencimento e clima escolar; saúde mental e acolhimento. Os estudos puderam dialogar com mais de um eixo, sendo classificados pelo foco predominante para fins de síntese. Não se realizou meta-análise em razão da heterogeneidade dos desenhos, populações e desfechos, priorizando-se convergências, tensões, lacunas e implicações práticas para a gestão pública educacional e a promoção da saúde.

4 Resultados e discussão

4.1 Síntese e distribuição temática da literature

O estudo reuniu pesquisas empíricas, revisões e relatos de experiência produzidos em diferentes níveis de ensino. Apesar da heterogeneidade metodológica, os trabalhos convergem em um ponto: a inclusão efetiva depende de respostas institucionais que articulem gestão, relações humanas, recursos e acompanhamento. Os estudos de gestão enfatizam participação e capacidade organizacional; os de acessibilidade mostram persistência de barreiras; os de pertencimento evidenciam a importância do vínculo; e os de saúde mental apontam necessidade de políticas de cuidado integradas ao cotidiano educacional.

A síntese apresentada no Quadro 1 evidencia que os desafios não aparecem isoladamente. Barreiras atitudinais podem comprometer pertencimento; ausência de apoio psicossocial pode agravar dificuldades de permanência; e decisões gerenciais pouco participativas podem reduzir a capacidade de identificar necessidades reais. Por outro lado, gestão democrática, escuta qualificada e acessibilidade antecipatória criam condições para que a instituição responda antes que a dificuldade se transforme em abandono, conflito ou sofrimento intenso.

Quadro 1 – Síntese dos estudos que compõem o corpus analítico

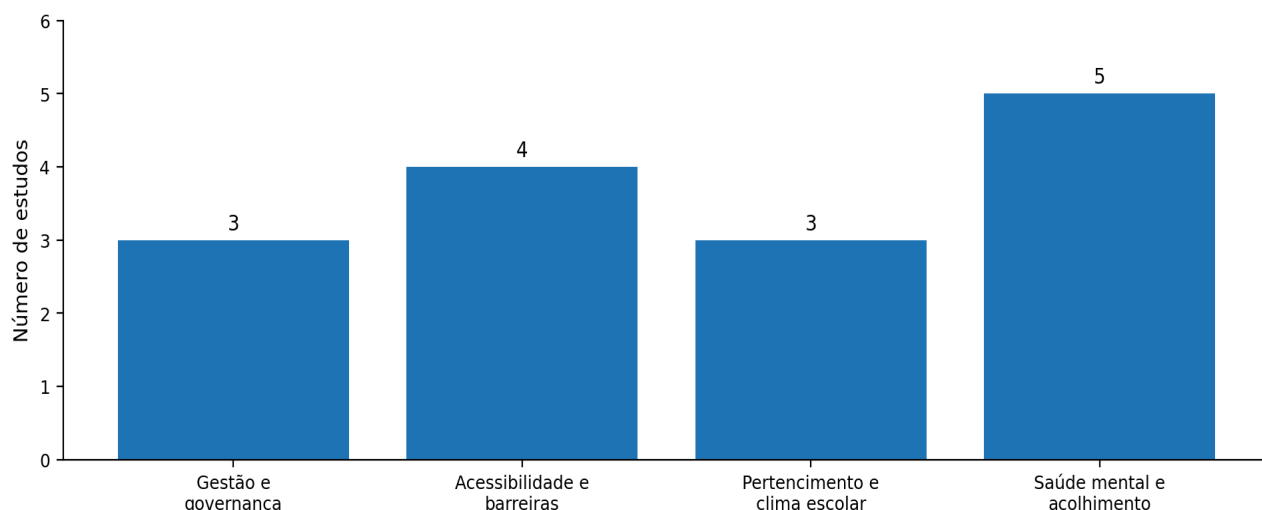
Estudo	Contexto/foco	Contribuição para a síntese
Amaro; Schunk; D'Angelo (2024)	Escolas públicas / gestão democrática	Participação e diálogo influenciam práticas de gestão e atendimento às necessidades da comunidade.
Araujo; Vieira; Manfroí (2023)	IES / saúde mental de servidores	Contexto de trabalho, sofrimento mental e burnout evidenciam necessidade de cuidado institucional com as equipes.
Barros; Peixoto (2022)	Universidade federal / estudantes	Integração acadêmica e fatores psicossociais relacionam-se a sintomas de transtornos mentais comuns.
Boff; Bianchi (2022)	Escola pública / ensino médio	Participação estudantil fortalece pertencimento e torna o ambiente escolar mais acolhedor.
Cerqueira; Pimentel (2025)	Educação superior / deficiência	Permanência requer estratégias institucionais para enfrentar barreiras, estigmas e códigos acadêmicos.
Dias <i>et al.</i> (2024)	Ensino superior / deficiência	Acesso precisa ser acompanhado de políticas de permanência, acessibilidade e apoio institucional.

Estudo	Contexto/foco	Contribuição para a síntese
Gaiotto <i>et al.</i> (2021)	Universidades / saúde mental	Recomenda política institucional, integração de serviços, educação em saúde e monitoramento contínuo.
Holanda; Pereira; Ferreira (2021)	EJA pública / deficiência	Limites materiais, econômicos e ideológicos desafiam a gestão inclusiva na escola pública.
Medeiros <i>et al.</i> (2024)	Escola comum / educação especial	Gestão, comunidade escolar e produção social das barreiras são centrais para inclusão efetiva.
Milagres; Reis; Domingues (2022)	Educação superior / apoio psicossocial	Atenção psicossocial fortalece vínculo estudante-instituição e deve considerar perfis e necessidades locais.
Oliveira <i>et al.</i> (2021)	IES públicas / grupo Acolhe	Espaços de promoção, prevenção e educação em saúde mental respondem a demandas estudantis concretas.
Oliveira; Tognetta (2026)	Adolescentes / pertencimento	Maior pertencimento escolar associa-se a menor frequência de sofrimento emocional.
Santos <i>et al.</i> (2023)	Cotidiano escolar / capacitismo	Barreiras atitudinais exigem enfrentamento de estigmas e transformação das relações institucionais.
Silva <i>et al.</i> (2025)	Clima escolar / intervenções	Intervenções podem melhorar relações, reduzir bullying e promover ambientes mais acolhedores.
Silva; Pimentel (2021)	Ensino superior / deficiência visual	Acessibilidade à informação e recursos assistivos são essenciais à permanência e autonomia.

Fonte: elaboração própria, com base nos estudos selecionados para a revisão (2021–2026).

A distribuição temática do corpus mostra maior concentração de estudos sobre saúde mental e acolhimento, seguida por acessibilidade e barreiras. Esse padrão sugere que a literatura recente tem ampliado o olhar sobre inclusão para além do acesso físico, incorporando experiência institucional, vínculo e bem-estar. Ao mesmo tempo, o menor número de estudos centrados diretamente em governança revela uma lacuna: há evidências sobre problemas e intervenções, mas ainda são necessários modelos de gestão que conectem responsabilidades, indicadores, orçamento e avaliação de resultados.

Gráfico 1 – Distribuição dos estudos segundo o eixo temático principal



Fonte: elaboração própria, a partir do corpus analítico (n = 15).

A leitura transversal também indica que acolhimento e acessibilidade são dimensões complementares. Acessibilidade sem acolhimento pode produzir atendimento tecnicamente adequado, porém burocrático e pouco responsivo; acolhimento sem acessibilidade pode gerar boa intenção sem condições concretas de participação. A gestão precisa combinar ambos, transformando escuta em providências e recursos em experiências de pertencimento. Essa integração é coerente com a abordagem de permanência prevista na PNAES e com as evidências de clima escolar, apoio psicossocial e inclusão. (Brasil, 2024; Silva *et al.*, 2025).

4.2 Desafios estruturais, processuais e relacionais

Os desafios mais recorrentes podem ser organizados em três níveis. No nível estrutural, aparecem insuficiência de recursos, serviços fragmentados e acessibilidade incompleta. No nível processual, destacam-se fluxos pouco claros, comunicação deficiente, demora em adaptações e falta de integração entre setores. No nível relacional, persistem capacitismo, estigmas, baixa participação e práticas que responsabilizam o estudante por superar barreiras institucionais. Essa combinação explica por que a existência de legislação e núcleos especializados, embora indispensável, não assegura por si só uma experiência inclusiva. (Holanda; Pereira; Ferreira, 2021; Santos *et al.*, 2023).

A gestão inclusiva requer antecipação. Em vez de esperar que cada estudante apresente uma demanda para só então negociar soluções, a instituição pode adotar desenho universal, comunicação acessível, revisão de procedimentos, formação continuada e protocolos de acompanhamento. Estudos sobre deficiência visual e permanência no ensino superior demonstram que informação acessível, tecnologias assistivas e suporte institucional são condições para continuidade dos estudos. Revisões mais recentes acrescentam que estratégias de permanência precisam acompanhar o estudante ao longo da trajetória acadêmica e não apenas no ingresso. (Silva; Pimentel, 2021; Dias *et al.*, 2024; Cerqueira; Pimentel, 2025).

Outra questão central é a responsabilização compartilhada. Quando a inclusão é delegada exclusivamente ao núcleo de acessibilidade, ao professor de atendimento especializado ou à equipe de saúde, a instituição mantém seus processos gerais inalterados. Medeiros *et al.* (2024) mostram que a gestão escolar integra o processo inclusivo e precisa mobilizar toda a comunidade. Isso implica definir responsabilidades para direção, coordenações, docentes, técnicos, assistência estudantil e setores de infraestrutura, com mecanismos de comunicação e decisão conjunta. A inclusão deve atravessar o planejamento institucional, o orçamento, o currículo e a avaliação.

A saúde dos trabalhadores também precisa ser considerada. Araujo, Vieira e Manfroi (2023) identificaram sofrimento mental, transtornos comuns, burnout e fatores relacionados ao contexto de trabalho entre servidores de instituições de ensino superior. Uma política de acolhimento que ignore as condições de trabalho tende a se fragilizar, porque profissionais sobrecarregados possuem menor capacidade de escuta, cooperação e resposta. Assim, a cultura inclusiva depende de cuidado também com as equipes, dimensionamento adequado, formação, apoio institucional e espaços de pactuação que reduzam improvisação e conflito.

4.3 Acolhimento, pertencimento e saúde como dimensões da permanência

A cultura do acolhimento se materializa em práticas simples, mas precisa de sustentação institucional. Recepção de novos estudantes, canais acessíveis de escuta, orientação sobre serviços, tutoria, apoio entre pares, mediação de conflitos e articulação com saúde e assistência são exemplos de estratégias que reduzem desinformação e isolamento. O diferencial não está na quantidade de ações, mas na continuidade, na facilidade de acesso e na capacidade de produzir resposta. Experiências como o grupo Acolhe mostram demanda concreta por espaços de promoção, prevenção e educação em saúde mental nas instituições públicas. (Oliveira *et al.*, 2021).

No ensino superior, os resultados de Barros e Peixoto (2022) indicam que integração acadêmica e fatores psicossociais se relacionam à saúde mental. Isso reforça que acolher também significa qualificar a experiência acadêmica: expectativas claras, apoio à adaptação, feedback pedagógico, oportunidades de vínculo e reconhecimento de dificuldades. A instituição precisa identificar precocemente sinais de desengajamento sem transformar todo problema em diagnóstico clínico. O cuidado institucional deve ampliar recursos de enfrentamento e pertencimento, preservando autonomia e evitando medicalização excessiva.

Na educação básica, pertencimento e clima escolar oferecem indicadores relevantes para o acolhimento. Boff e Bianchi (2022) relacionaram participação a maior sentimento de pertença, enquanto Oliveira e Tognetta (2026) encontraram menor sofrimento emocional entre adolescentes com maior percepção de pertencimento. Revisão de intervenções em clima escolar identificou efeitos positivos sobre relacionamentos, bullying e sintomas depressivos. Em conjunto, os estudos mostram que políticas de convivência, participação e prevenção da violência são também estratégias de promoção da saúde. (Silva *et al.*, 2025).

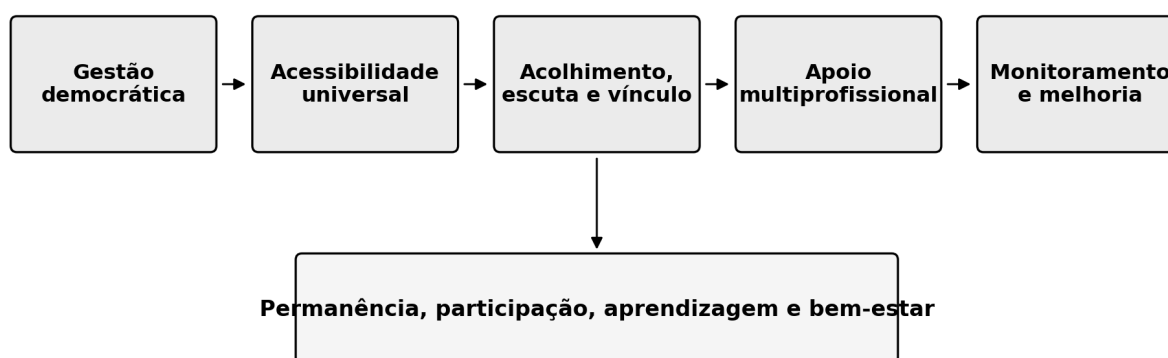
Para a gestão, isso significa acompanhar não apenas indicadores tradicionais de matrícula, frequência e rendimento, mas também sinais de experiência institucional: percepção de acolhimento, acessibilidade dos serviços, pertencimento, participação, episódios de discriminação, demanda reprimida, tempo de resposta e encaminhamentos concluídos. Esses dados devem ser analisados com recortes que permitam identificar desigualdades sem expor indivíduos. O monitoramento transforma acolhimento em política pública avaliável e permite corrigir processos antes que barreiras se consolidem. (Gaiotto *et al.*, 2021; Milagres; Reis; Domingues, 2022).

4.4 Proposição de um modelo integrado de gestão

A síntese das evidências permite propor um modelo integrado de gestão da inclusão e acolhimento, apresentado na Figura 2. O modelo parte da gestão democrática, porque decisões participativas ampliam a capacidade de reconhecer necessidades e legitimar prioridades. Em seguida, incorpora acessibilidade universal e práticas de acolhimento, articuladas a apoio multiprofissional. O ciclo se completa com monitoramento e melhoria contínua, orientados para resultados que importam à trajetória estudantil: permanência, participação, aprendizagem e bem-estar. (Amaro; Schunk; D'angelo, 2024; Medeiros *et al.*, 2024).

Figura 2 – Modelo integrado de gestão da inclusão e cultura do acolhimento

Modelo integrado de gestão da inclusão e cultura do acolhimento



Fonte: elaboração própria, com base na síntese da literatura.

A operacionalização desse modelo exige governança definida. Cada instituição pode constituir instância intersetorial permanente, com representação da gestão, estudantes, docentes, técnicos, acessibilidade, assistência estudantil e saúde. Sua função deve ser analisar indicadores, pactuar fluxos, acompanhar casos que demandem resposta integrada e recomendar melhorias de processos. Essa estrutura não substitui os setores existentes; cria coordenação entre eles e reduz o risco de encaminhamentos circulares, nos quais o estudante percorre diferentes serviços sem resolução. (Gaiotto *et al.*, 2021; Brasil, 2024).

O modelo também demanda critérios de avaliação. Indicadores quantitativos, como tempo de resposta a adaptações, evasão, retenção e utilização dos serviços, devem ser combinados a indicadores qualitativos de pertencimento, satisfação, participação e percepção de barreiras. A avaliação precisa produzir devolutivas à comunidade e orientar decisões orçamentárias. A cultura do acolhimento torna-se institucional quando é reconhecida como responsabilidade, recebe recursos, possui fluxos e pode demonstrar resultados. Essa perspectiva aproxima gestão pública, inclusão e promoção da saúde em uma agenda comum de equidade educacional.

5 Considerações finais

A revisão demonstrou que a gestão da inclusão nas instituições públicas de ensino não pode se limitar ao ingresso de estudantes ou à oferta eventual de adaptações. A consolidação de ambientes verdadeiramente inclusivos exige que acessibilidade, permanência, participação, aprendizagem e bem-estar sejam incorporados ao planejamento institucional e às decisões de gestão. As evidências analisadas reforçam que a cultura do acolhimento se constitui quando escuta, respeito às diferenças, participação e reconhecimento das necessidades deixam de depender de iniciativas individuais e passam a integrar fluxos, responsabilidades e políticas permanentes. Dessa forma, a inclusão deve ser compreendida como compromisso coletivo e transversal, sustentado por gestão democrática, enfrentamento das barreiras e fortalecimento do pertencimento.

Sob a perspectiva da saúde, os achados evidenciam que instituições educacionais acolhedoras também podem atuar como espaços de proteção psicossocial, especialmente quando favorecem vínculos, participação, prevenção de violências, identificação precoce de sofrimento e acesso oportuno às redes de apoio. Essa atuação não significa atribuir à escola ou à universidade responsabilidades próprias dos serviços especializados de saúde, mas reconhecer que condições institucionais, relações interpessoais, acessibilidade e integração acadêmica repercutem diretamente sobre a experiência e o bem-estar dos estudantes. Assim, ações de educação em saúde, apoio psicossocial, comunicação acessível e articulação intersetorial devem compor uma política integrada de permanência, evitando respostas fragmentadas ou exclusivamente reativas.

Para a gestão pública, o desafio central consiste em transformar direitos e diretrizes normativas em capacidade concreta de implementação. Isso requer previsão orçamentária, definição de responsabilidades, formação continuada, revisão de processos, participação estudantil, articulação multiprofissional e acompanhamento de indicadores de acesso, permanência e acolhimento. A Lei Brasileira de Inclusão e a Política Nacional de Assistência Estudantil oferecem fundamentos relevantes para a eliminação de barreiras, promoção da acessibilidade e atenção às necessidades estudantis, mas sua efetividade depende da tradução dessas diretrizes em práticas institucionais consistentes. Nesse sentido, o modelo integrado proposto neste estudo reforça a necessidade de governança intersetorial, monitoramento contínuo e avaliação das respostas oferecidas à comunidade acadêmica. (Brasil, 2015; Brasil, 2024).

Como contribuição, esta revisão reúne evidências que aproximam gestão educacional, inclusão, acolhimento e promoção da saúde, indicando que a permanência estudantil deve ser analisada para além de indicadores administrativos tradicionais. Pertencimento, percepção de barreiras, qualidade das relações, acessibilidade dos serviços e tempo de resposta institucional também são dimensões relevantes para avaliar a efetividade das políticas. Entre as limitações, destacam-se o caráter narrativo da revisão, a heterogeneidade dos estudos e a ausência de avaliação formal da qualidade metodológica.

Referências

AMARO, Rubens de Araujo; SCHUNK, Luciana; D'ANGELO, Márcia Juliana. Concepções de gestão escolar democrática: estudo fenomenográfico com diretores de escolas públicas. Educação em Revista, Belo Horizonte, v. 40, e41837, 2024. DOI: 10.1590/0102-469841837.

ARAUJO, Alex Viana de; VIEIRA, Fernanda David; MANFROI, Edi Cristina. Panorama da literatura científica brasileira sobre saúde mental na universidade: uma revisão sistemática. Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior, Campinas; Sorocaba, v. 28, e023011, 2023. DOI: 10.1590/S1414-40772023000100015.

BARROS, Rebeca Neri de; PEIXOTO, Adriano de Lemos Alves. Integração ao ensino superior e saúde mental: um estudo em uma universidade pública federal brasileira. Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior, Campinas; Sorocaba, v. 27, n. 3, p. 609-631, 2022. DOI: 10.1590/S1414-40772022000300012.

BOFF, Daiane Scopel; BIANCHI, Manola. Participação estudantil e pertencimento escolar: caminho para o fortalecimento da escola pública. Quaestio: Revista de Estudos em Educação, Sorocaba, v. 24, e022013, 2022. DOI: 10.22483/2177-5796.2022v24id4031.

BRASIL. Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Diário Oficial da União: Brasília, DF, 7 jul. 2015.

BRASIL. Lei nº 14.914, de 3 de julho de 2024. Institui a Política Nacional de Assistência Estudantil (PNAES). Diário Oficial da União: Brasília, DF, 4 jul. 2024.

CERQUEIRA, Mayne Costa; PIMENTEL, Susana Couto. Estratégias de permanência dos estudantes com deficiência na educação superior. Diálogos e Diversidades, v. 5, e20318, 2025.

DIAS, Mara Aparecida de Miranda Batista et al. Perspectivas de acesso e permanência no ensino superior brasileiro de estudantes com deficiência: uma revisão integrativa da literatura. Cuadernos de Educación y Desarrollo, v. 16, n. 3, e3788, 2024. DOI: 10.55905/cuadv16n3-121.

GAIOTTO, Emiliana Maria Grando et al. Resposta a necessidades em saúde mental de estudantes universitários: uma revisão rápida. *Revista de Saúde Pública*, São Paulo, v. 55, 114, 2021. DOI: 10.11606/s1518-8787.2021055003363.

HOLANDA, Gerda de Souza; PEREIRA, Marcelino Arménio Martins; FERREIRA, Sônia Cristina Mairos. Inclusão escolar de alunos com deficiência na educação de jovens e adultos: um desafio para a gestão da escola pública. *Revista Educação Especial*, Santa Maria, v. 34, e30, p. 1-23, 2021. DOI: 10.5902/1984686X64202.

MEDEIROS, Ricardo Tavares de; MAFEZONI, Andressa Caetano; VIEIRA, Alexandro Braga; BRAGA, Vanessa Auer. Gestão escolar e inclusão dos estudantes públicos da educação especial nas escolas comuns. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, Brasília, v. 105, e6017, 2024. DOI: 10.24109/2176-6681.rbep.105.6017.

MILAGRES, Viviane Martins Ferreira; REIS, Lilian Perdigão Caixêta; DOMINGUES, Sérgio. O apoio psicossocial e as vivências acadêmicas dos estudantes universitários. *Revista Internacional de Educação Superior*, Campinas, v. 10, e024002, 2022. DOI: 10.20396/riesup.v10i00.8666009.

OLIVEIRA, Cibele Gonçalves et al. Promoção em saúde mental na educação superior: uma sistematização de experiência do grupo ‘Acolhe’. *Saúde em Redes*, v. 7, n. 2, p. 243-252, 2021. DOI: 10.18310/2446-4813.2021v7n2p243-252.

OLIVEIRA, Vitória Hellen Holanda; TOGNETTA, Luciene Regina Paulino. Paisagens da adolescência: um estudo sobre a relação entre o sentimento de pertencimento escolar e o sofrimento emocional em adolescentes. *Educação*, Santa Maria, v. 51, n. 1, e101, p. 1-31, 2026. DOI: 10.5902/1984644493949.

SANTOS, G. C. M. dos et al. Barreiras atitudinais: discutindo inclusão no cotidiano escolar através do combate ao capacitismo. *Revista Educação Especial*, Santa Maria, v. 36, n. 1, e46, p. 1-28, 2023. DOI: 10.5902/1984686X72183.

SILVA, Ana Claudia Pinto da et al. Revisão integrativa de intervenções com foco no clima escolar. *Psico-USF*, Bragança Paulista, v. 30, e281015, 2025. DOI: 10.1590/1413-8271202530e281015.

SILVA, Jailma Cruz da; PIMENTEL, Adriana Miranda. Inclusão educacional da pessoa com deficiência visual no ensino superior. *Cadernos Brasileiros de Terapia Ocupacional*, São Carlos, v. 29, e2904, 2021. DOI: 10.1590/2526-8910.ctoAR2193.