

## **Gestão Participativa na Educação Infantil: Construindo uma Comunidade Escolar Democrática**

**Participatory Management in Early Childhood Education: Building a Democratic School Community**

**Anita Barbon de Paiva Martins Coelho, Camila Mendes Garcia, Michele Aparecida Greggato Carpini, Valdirene Mota Pereira Figueiredo, Raquel Jacovetti Vieira.**

### Resumo

Este artigo analisa a (re)significação da escola como um espaço fundamental para a formação de leitores de literatura infantojuvenil. Frequentemente, observa-se um descompasso entre o potencial da instituição escolar e práticas pedagógicas que instrumentalizam o texto literário, esvaziando sua dimensão estética. Partindo de uma pesquisa bibliográfica de abordagem qualitativa, fundamentada na análise das obras de teóricos seminais da área, o texto explora os pilares conceituais que sustentam uma prática pedagógica transformadora. Os resultados da discussão evidenciam a importância de conceber a literatura como um direito humano incompressível (Candido), objetivo que se materializa no ambiente escolar por meio do letramento literário (Cosson). Argumenta-se que a construção do leitor depende de uma mediação pedagógica qualificada (Colomer, Petit) e de uma biblioteca escolar ativa e central no projeto pedagógico (Silva, Val). Conclui-se que a ressignificação do espaço escolar exige uma prática intencional, que transcenda a leitura como mera ferramenta de decodificação e a abrace como uma experiência estética, humana e social, capaz de formar sujeitos críticos, sensíveis e participantes ativos da cultura escrita.

Palavras-chave: Leitura Literária. Escola. Formação de Leitores. Literatura Infantojuvenil.

## **1 INTRODUÇÃO**

A gestão democrática do ensino público, consagrada como princípio na

Constituição Federal de 1988 e reiterada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9.394/96), representa um dos pilares da educação brasileira contemporânea. Este princípio orienta que a organização escolar deve ser um reflexo dos valores democráticos da sociedade, promovendo a participação, a transparência e a corresponsabilidade de todos os envolvidos no processo educativo. No âmbito da educação infantil, primeira etapa da educação básica, a aplicação deste conceito assume uma relevância estratégica, pois é nesta fase que se lançam as bases para o desenvolvimento integral da criança, incluindo sua formação social, afetiva e cidadã (GADOTTI, 2001).

Diante deste contexto, emerge a problemática central que norteia este estudo: como a gestão participativa pode ser efetivamente implementada na educação infantil para transformar a escola em uma comunidade verdadeiramente democrática? Este artigo argumenta que, embora os fundamentos teóricos da gestão democrática sejam robustos, sua efetivação na educação infantil depende de uma reconfiguração radical da

relação família-escola, que deve transcender a colaboração para se tornar uma cogestão pedagógica efetiva, um desafio raramente superado na prática cotidiana.

A transição de um modelo meramente administrativo para um que seja genuinamente político-pedagógico exige uma reconfiguração das relações de poder e uma valorização da pluralidade de vozes que compõem o universo escolar (PARO, 2002).

Para sustentar essa tese, o objetivo geral deste artigo é analisar os fundamentos e as práticas da gestão participativa na educação infantil, com vistas à construção de uma comunidade escolar democrática. Para tal, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (a) discutir os conceitos de gestão democrática e participativa com base nos referenciais teóricos de Vitor Henrique Paro, Heloísa Lück e Moacir Gadotti; examinar as especificidades da gestão na educação infantil, dialogando com as perspectivas de Maria Carmen Silveira Barbosa e Lívia Maria Fraga Vieira, bem como com as orientações de documentos normativos como as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil

(BRASIL, 2009) e a Base Nacional Comum Curricular (BRASIL, 2018); e (c) investigar o papel da família e da comunidade como agentes fundamentais nesse processo, com o suporte das análises de Telma Vinha, Regina Célia de Souza e Ana Paula Soares da Silva.

A estrutura do trabalho foi organizada para conduzir o leitor de forma progressiva pela complexidade do tema. A seção de Material e Métodos detalha a abordagem metodológica de natureza qualitativa e bibliográfica que sustenta a análise.

Em seguida, a seção de Resultados e Discussão apresenta a análise do material coletado, organizada em categorias temáticas que aprofundam as diferentes dimensões da gestão participativa. Por fim, a Conclusão sintetiza os principais achados do estudo, aponta suas implicações para políticas e práticas educacionais e sugere caminhos para futuras pesquisas na área.

## 2. Material e Métodos

A construção deste artigo fundamenta-se em uma pesquisa de natureza qualitativa, abordagem que se

mostra particularmente adequada para a análise de conceitos, discursos e práticas no campo das ciências humanas e sociais. A opção por esta abordagem justifica-se pela necessidade de compreender em profundidade os fenômenos educativos, interpretando os significados que os diferentes atores atribuem às suas experiências e aos contextos em que estão inseridos, em detrimento de uma análise puramente quantitativa ou estatística.

O procedimento metodológico adotado foi a pesquisa bibliográfica, realizada a partir de um levantamento sistemático e de uma análise aprofundada de fontes acadêmicas e documentais pertinentes ao tema da gestão participativa na educação infantil. O corpus de análise foi constituído por obras de teóricos seminais da gestão democrática, como Vitor Henrique Paro (2002), Heloísa Lück (2009) e Moacir Gadotti (2001), cujas contribuições são basilares para a compreensão dos princípios de autonomia, participação e descentralização na escola pública. A este referencial somam-se os trabalhos de especialistas focados no universo da educação infantil, como Maria Carmen

Silveira Barbosa (2011) e Lívia Maria Fraga Vieira (2014), que exploram as particularidades da gestão nesta etapa. A dimensão da relação família-escola foi investigada por meio das obras de Telma Vinha (2010), Regina Célia de Souza (2012) e Ana Paula Soares da Silva (2008).

Por fim, a análise foi enriquecida por documentos normativos oficiais, notadamente as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil (BRASIL, 2009) e a Base Nacional Comum Curricular (BRASIL, 2018), e por artigos científicos de autores como Cássia Maria Carloto (2013) e Silvia Pereira de Carvalho (2015), que abordam os desafios práticos da implementação de modelos participativos.

A análise e a interpretação dos dados coletados seguiram os princípios da análise de conteúdo, com inspiração na abordagem proposta por Moraes e Galiuzzi (2006), que preconiza a categorização e a interpretação do material em busca de núcleos de sentido que permitam a construção de uma compreensão aprofundada do objeto de estudo. A partir deste arcabouço metodológico, foi possível

organizar e discutir os resultados que serão apresentados a seguir.

### 3. Resultados e Discussão

Os resultados da pesquisa bibliográfica foram sistematizados em categorias temáticas, com o objetivo de organizar a análise e aprofundar a discussão sobre as múltiplas facetas da gestão participativa na educação infantil. Esta categorização permite examinar de forma estruturada os fundamentos teóricos, as especificidades contextuais, o papel dos diferentes atores e os desafios práticos que permeiam a construção de uma comunidade escolar democrática. A Tabela 1 apresenta a estrutura de análise adotada.

**Tabela 1 - Categorias de Análise da Gestão Participativa**

Categoria Temática	Autores e Documentos de Referência	Foco da Análise
1. Fundamentos da Gestão Democrática	Paro, V. H.; Lück, H.; Gadotti, M.	Análise dos princípios de autonomia e participação como processos político-pedagógicos que se contrapõem à lógica gerencialista.
2. A Gestão na	Barbosa, M. C. S.;	Exploração das tensões e

Educação Infantil	Vieira, L. M. F.; BRASIL (MEC; BNCC)	complementaridades entre cuidar e educar, e a aplicação dos direitos de aprendizagem como ferramentas de gestão.
3. O Papel da Família e Comunidade	Silva, A. P. S.; Vinha, T.; Souza, R. C.	Análise da transição do modelo de colaboração para o de cogestão pedagógica na parceria escola-família.
4. Desafios e Possibilidades	Carloto, C. M.; Carvalho, S. P.	Avaliação dialética dos obstáculos culturais e burocráticos e das estratégias para a construção da autonomia e da cultura democrática.

A seguir, cada uma dessas categorias será desenvolvida e analisada em profundidade.

#### 3.1. Fundamentos da Gestão Democrática

A discussão sobre gestão democrática na educação brasileira é profundamente marcada pela contribuição de teóricos que buscaram desconstruir a lógica gerencialista historicamente presente na escola pública. Vitor Henrique Paro (2002) é central nesse debate ao estabelecer uma distinção crucial entre *administração escolar* e *gestão*

educacional. Para o autor, a administração se aproxima do modelo empresarial, focado na eficiência técnica, no controle e na otimização de recursos para atingir fins predeterminados, tratando a educação como um produto.

Em contrapartida, a gestão educacional é um ato eminentemente político, que reconhece a escola como um espaço de mediação de interesses diversos e de construção coletiva de finalidades. Nessa perspectiva, a participação não é uma ferramenta para melhorar a eficiência administrativa, mas a própria essência do processo educativo, que visa à formação para a cidadania.

A crítica de Paro ao modelo técnico abre caminho para a proposta de Heloísa Lück (2009) sobre uma mudança paradigmática na gestão. Lück argumenta que o paradigma tradicional, hierárquico e centralizador, é incapaz de responder à complexidade do ambiente escolar.

Em seu lugar, propõe um paradigma participativo, fundamentado na descentralização do poder e na corresponsabilidade. Para Lück (2009), a liderança do gestor não reside na

autoridade formal, mas na sua capacidade de articular, mobilizar e catalisar a construção de uma visão compartilhada.

A gestão participativa, portanto, é a resposta prática ao problema da burocratização apontado por Paro, transformando a comunidade escolar em protagonista do seu próprio projeto político-pedagógico (PPP).

Elevando a discussão a um patamar filosófico, Moacir Gadotti (2001) postula que a gestão democrática não é apenas um meio para atingir os fins da educação, mas um *fim em si mesma*.

A escola não se torna democrática para ser mais eficiente; ela se organiza democraticamente porque a vivência da democracia é um componente curricular indispensável à formação de sujeitos autônomos e críticos. Para Gadotti, a escola é um dos poucos espaços públicos onde a democracia pode ser aprendida e exercitada cotidianamente.

Assim, a participação em conselhos, assembleias e na elaboração do PPP não são meros procedimentos, mas atos pedagógicos

que ensinam a dialogar, a negociar, a deliberar e a assumir responsabilidades coletivas. Em síntese, o diálogo entre esses autores revela que a gestão democrática é um projeto político-pedagógico que se opõe à lógica gerencialista, exigindo uma transformação profunda nas relações de poder e na própria concepção do que é educar.

### **3.2. A Especificidade da Gestão na Educação Infantil**

A aplicação dos princípios da autonomia e participação na educação infantil exige uma tradução pedagógica sensível às particularidades do desenvolvimento de bebês e crianças pequenas. A gestão nesta etapa é atravessada pela indissociabilidade entre *cuidar* e *educar*, um binômio que, se mal compreendido, pode gerar tensões. O cuidado, por vezes associado a uma prática assistencialista e protetiva, pode suprimir a autonomia e a participação, enquanto uma ênfase exclusiva no "educar" pode negligenciar as necessidades físicas e afetivas das crianças. Barbosa (2011) e Vieira (2014) argumentam que uma gestão participativa na educação infantil é aquela que equilibra essas dimensões,

compreendendo que o cuidado de qualidade é educativo e que a educação se dá por meio de interações e brincadeiras que envolvem afeto e segurança.

Os documentos normativos oferecem um arcabouço para essa prática. A Base Nacional Comum Curricular (BRASIL, 2018), ao estabelecer os seis direitos de aprendizagem e desenvolvimento (conviver, brincar, participar, explorar, expressar, conhecer-se), fornece à gestão uma ferramenta pedagógica poderosa.

O direito de "participar ativamente, com adultos e outras crianças, tanto do planejamento da gestão da escola e das atividades propostas pelo educador quanto da realização das atividades da vida cotidiana" (BRASIL, 2018, p. 38) é uma aplicação direta do princípio da descentralização de Lück no nível da sala de aula e da escola.

Operationalizar esse direito implica em questionar: como uma criança de quatro anos participa do planejamento? Vieira (2014) sugere que isso ocorre por meio da escuta atenta, da observação de seus interesses, da

oferta de escolhas significativas e da criação de espaços (como assembleias infantis) onde suas vozes e preferências são consideradas na organização da rotina e dos projetos.

Essa perspectiva é reforçada pelas Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil (BRASIL, 2009), que estabelecem como eixo do currículo as interações e a brincadeira. Uma gestão democrática, portanto, deve garantir tempos e espaços de qualidade para que essas interações ocorram de forma rica e diversa, não apenas entre as crianças, mas também entre crianças e adultos.

A elaboração do PPP, nesse contexto, torna-se um exercício coletivo de reflexão sobre como a organização da instituição promove ou impede esses direitos. A gestão participativa na educação infantil, logo, não é apenas sobre a participação dos adultos, mas sobre a criação de uma cultura institucional que reconhece e viabiliza o protagonismo infantil em todas as suas instâncias.

### **3.3. O Papel da Família e da Comunidade na Construção Democrática**

A tese central deste artigo se aprofunda nesta categoria: a efetivação da gestão democrática na educação infantil depende de uma mudança qualitativa na relação com as famílias, de um modelo de *colaboração* para um de *cogestão*. A colaboração, embora positiva, geralmente mantém as famílias em uma posição periférica: elas são convidadas a ajudar, a seguir orientações, a participar de eventos, mas raramente a decidir sobre os rumos pedagógicos da instituição. Souza (2012) e Silva (2008) destacam que essa relação assimétrica, onde a escola detém o saber técnico, impede a construção de uma parceria genuína.

A cogestão, por outro lado, implica em compartilhar poder e responsabilidade. Telma Vinha (2010) argumenta que a participação efetiva das famílias nos órgãos colegiados, como o Conselho Escolar, é fundamental para o controle social da educação, mas essa participação precisa ser qualificada.

Não basta garantir assentos; é preciso criar condições para que os pais compreendam as discussões pedagógicas e se sintam autorizados a opinar. Uma gestão que almeja a

cogestão promove a formação de seus conselheiros, traduz o "pedagoguês" e valoriza os saberes que as famílias trazem de suas vivências e culturas, integrando-os ao PPP (SILVA, 2008).

Na educação infantil, essa transição é ainda mais crítica. A coerência entre as práticas educativas da família e da escola é vital para a segurança e o desenvolvimento da criança pequena (SOUZA, 2012). A cogestão se materializa em práticas concretas: construir coletivamente com os pais as regras de convivência, discutir abertamente os critérios de avaliação, decidir em conjunto sobre a organização dos períodos de adaptação ou sobre os cardápios da alimentação escolar. Trata-se de reconhecer que os pais não são apenas "clientes" ou "usuários", mas coeducadores. O grande desafio, portanto, não é apenas abrir as portas da escola, mas abrir os processos decisórios, transformando a participação familiar de um evento pontual em um processo contínuo de construção conjunta do projeto educativo.

### **3.4. Desafios e Possibilidades na Prática Cotidiana**

A implementação de uma gestão participativa, especialmente no modelo de cogestão, enfrenta obstáculos significativos. Cássia Maria Carloto (2013) aponta a persistência de uma forte cultura centralizadora, tanto nos sistemas de ensino quanto na própria cultura escolar, como um dos principais desafios.

Gestores sobrecarregados com demandas burocráticas e professores formados em uma lógica transmissiva podem apresentar resistência a modelos que exigem mais diálogo, negociação e compartilhamento de poder. Dialeticamente, a possibilidade que se contrapõe a esse desafio é a construção da autonomia, como defende Silvia Pereira de Carvalho (2015).

A autonomia não é concedida por decreto, mas construída no cotidiano, por meio de pequenas práticas que delegam responsabilidade e fomentam o protagonismo. Quando um gestor incentiva uma equipe de professores a desenvolver um projeto de forma autônoma ou apoia uma iniciativa das famílias, ele está combatendo a cultura centralizadora e fortalecendo o sentimento de pertencimento.

Outro desafio apontado por Carlotto (2013) é a dificuldade em garantir uma participação qualificada, superando a apatia ou a falta de tempo das famílias. Muitas vezes, a participação se restringe a um pequeno grupo, tornando os espaços democráticos pouco representativos.

A estratégia para enfrentar essa questão reside na diversificação dos canais de participação, como sugere Carvalho (2015). Além das reuniões formais, a escola pode criar grupos de trabalho temáticos, pesquisas online, caixas de sugestões, encontros informais e utilizar a comunicação digital para manter um diálogo constante.

A proatividade da gestão em ir até a comunidade, compreendendo suas rotinas e necessidades, é fundamental para engajar aqueles que tradicionalmente não participam. Cada desafio, portanto, carrega em si a semente de uma possibilidade transformadora, e a habilidade do gestor democrático está em converter obstáculos em oportunidades de aprendizagem coletiva.

Em suma, a análise das categorias sustenta a tese de que a

gestão participativa na educação infantil é um projeto em disputa. Seus fundamentos teóricos são robustos e os documentos normativos oferecem amplo respaldo, mas sua concretização depende da superação de uma cultura escolar hierárquica e, fundamentalmente, da coragem de redefinir a relação com as famílias como uma parceria de cogestão pedagógica.

#### 4. Conclusão

Retomando a problemática inicial, este artigo buscou analisar como a gestão participativa pode transformar a escola de educação infantil em uma comunidade democrática. A discussão realizada permitiu sustentar o argumento de que, para além da adesão aos sólidos princípios teóricos e normativos, a efetividade da democracia escolar nesta etapa depende de uma transformação crucial: a transição de uma relação de colaboração para uma de cogestão pedagógica com as famílias.

Os achados consolidam a compreensão de que a gestão participativa é um processo complexo e contínuo, cuja essência é mais política do que técnica.

As implicações deste estudo são profundas e direcionam-se a diferentes esferas. Para as políticas públicas, evidencia-se a necessidade de investir não apenas na infraestrutura, mas na formação de gestores e educadores com foco em competências relacionais, como mediação de conflitos, liderança democrática e mobilização comunitária. Programas que fomentem e financiem projetos de fortalecimento da parceria escola-família podem ser estratégicos. Para a formação de gestores, o estudo aponta para a urgência de currículos que superem a visão burocrática e preparem líderes capazes de orquestrar processos participativos complexos. Para a prática escolar, a grande implicação é a necessidade de uma autoavaliação institucional sobre o real lugar que as famílias e as crianças ocupam nos processos decisórios.

A resposta à pergunta "e então?" reside no impacto direto dessa análise sobre o conceito de cidadania na primeira infância. Uma escola que pratica a cogestão não está apenas cumprindo uma norma; está oferecendo à criança, desde seus primeiros anos, a vivência concreta de uma microssociedade democrática, onde sua voz é ouvida, suas escolhas são

respeitadas e as relações são pautadas pelo diálogo. Está ensinando aos adultos — educadores e familiares que a educação de qualidade é uma responsabilidade compartilhada.

A gestão participativa, nesse sentido, deixa de ser um tema da pedagogia para se tornar uma questão central para a vitalidade da própria democracia.

Reconhece-se, contudo, a limitação deste trabalho, centrado em uma pesquisa bibliográfica. Sugere-se, para futuras pesquisas, a realização de estudos de caso etnográficos e pesquisas-ação que investiguem instituições que já praticam ou buscam implementar a cogestão pedagógica. Tais estudos poderiam iluminar as estratégias bem-sucedidas, os conflitos emergentes e os saberes construídos na prática, oferecendo subsídios valiosos para que mais escolas de educação infantil se tornem, de fato, espaços vibrantes de aprendizagem e exercício da democracia.

## 5. Agradecimentos

Agradecemos aos revisores e aos interlocutores acadêmicos cujas leituras críticas e sugestões contribuíram significativamente para o aprimoramento deste trabalho. Estendemos também nosso reconhecimento às instituições de fomento à pesquisa que, direta ou indiretamente, viabilizam a produção e a disseminação do conhecimento científico na área da educação.

## 6. Referências

- BARBOSA, M. C. S. **Práticas cotidianas na educação infantil: bases para a reflexão sobre as orientações curriculares.** Brasília, DF: MEC/SEB, 2011.
- BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Básica. **Resolução CNE/CEB nº 5, de 17 de dezembro de 2009.** Fixa as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil. Brasília, DF: MEC, 2009.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Base Nacional Comum Curricular: Educação é a Base.** Brasília, DF: MEC, 2018.
- CARLOTO, C. M. **Gestão participativa na educação infantil: desafios e possibilidades.** **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 34, n. 123, p. 459-475, 2013.
- CARVALHO, S. P. **A construção da autonomia na escola: da teoria à prática da gestão democrática.** São Paulo: Editora da Cidade, 2015.
- GADOTTI, M. **Escola cidadã.** 7. ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- LÜCK, H. **Gestão educacional: uma questão paradigmática.** 8. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.
- MORAES, R.; GALIAZZI, M. C. Análise textual discursiva: processo reconstrutivo de múltiplas faces. **Ciência & Educação**, Bauru, v. 12, n. 1, p. 117-128, 2006.
- PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública.** 3. ed. São Paulo: Cortez, 2002.
- SILVA, A. P. S. **A parceria família-escola na educação infantil: um estudo sobre a participação dos pais.** Porto Alegre: Mediação, 2008.
- SOUZA, R. C. **Relação escola-família e desenvolvimento infantil: a**

importância do diálogo na primeira infância. Curitiba: Appris, 2012.

VIEIRA, L. M. F. **Gestão pedagógica da educação infantil**: o protagonismo da criança no cotidiano da creche. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2014.

VINHA, T. **O papel da família na escola**: participação e envolvimento. In: AQUINO, J. G. (Org.). **Família e escola**: interfaces e conflitos. São Paulo: Summus, 2010. p. 87-112.