



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PEDAGOGIA

PENÉLOPE ANSELMO DE SOUZA

**GESTÃO NA EDUCAÇÃO INFANTIL: os desafios e as possibilidades da Gestão
Democrática**

JOÃO PESSOA
2023

PENÉLOPE ANSELMO DE SOUZA

**GESTÃO NA EDUCAÇÃO INFANTIL: os desafios e as possibilidades da Gestão
Democrática**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Pedagogia, da Universidade Federal da Paraíba, como requisito avaliativo do Componente Curricular de Trabalho de Conclusão de Curso II.

Orientador(a): Prof. Alexandre Macedo Pereira

JOÃO PESSOA
2023

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

S729g Souza, Penelope Anselmo de.

Gestão na educação infantil: os desafios e as possibilidades da gestão democrática / Penelope Anselmo de Souza. - João Pessoa, 2023.

35f. : il.

Orientação: Alexandre Macedo Pereira.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia) - UFPB/CE.

1. Gestão democrática. 2. Princípios democráticos. 3. Educação infantil. I. Pereira, Alexandre Macedo. II. Título.

UFPB/BS/CE

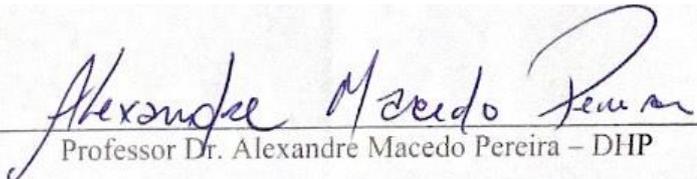
CDU 37.014.5(043.2)

PENÉLOPE ANSELMO DE SOUZA

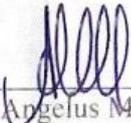
**GESTÃO NA EDUCAÇÃO INFANTIL: os desafios e as possibilidades da Gestão
Democrática**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Graduação em Pedagogia, da
Universidade Federal da Paraíba, como requisito
avaliativo do Componente Curricular de Trabalho
de Conclusão de Curso II.

Orientador(a): Prof. Alexandre Macedo Pereira


Professor Dr. Alexandre Macedo Pereira – DHP


Professora Dra. Ana Paula Furtado Soares Pontes – DHP


Professor Dr. Marcos Angelus Miranda de Alcantara - DHP

JOÃO PESSOA
2023

RESUMO

A gestão escolar é fundamental para a organização de uma instituição de ensino e para a busca da garantia da oferta de uma educação de qualidade. Por isso, a equipe gestora deve viabilizar condições efetivas para assegurar o desenvolvimento no processo de ensino-aprendizagem, e a Gestão Democrática pode ser vista como um sistema que favorece o alcance desse objetivo. O presente Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) visa compreender o processo da Gestão Democrática, levando em consideração os seus princípios, objetivos e concepções, bem como apresentar o que pode viabilizar ou inviabilizar o uso desse modelo de gestão nas instituições da educação infantil. Para isso, elaborou-se uma pesquisa documental e uma entrevista, tendo uma abordagem teórica metodológica de cunho qualitativo e bibliográfico. A Gestão Democrática é a gestão mais adequada, porém existem processos que viabilizam e inviabilizam a serem analisados para a efetivação dessa modalidade de gestão. Com a finalização dos estudos e análise dos resultados obtidos, mediante a exploração do campo educacional, a partir das entrevistas realizadas com os professores e gestores das creches, foi destacada a importância da gestão democrática nas escolas e a contribuição que ela possui, para que os princípios e objetivos da instituição educacional sejam realizados com qualidade para a formação de seres pensantes.

Palavras-chave: Gestão Democrática; princípios democráticos; Educação Infantil.

ABSTRACT

School management is fundamental for the organization of an educational institution and for the search to guarantee the provision of quality education. Therefore, the management team must enable effective conditions to ensure development in the teaching-learning process, and Democratic Management can be seen as a system that favors the achievement of this objective. This Course Completion Work (TCC) aims to understand the process of Democratic Management, taking into account its principles, objectives and conceptions, as well as presenting what can make or break the use of this management model in early childhood education institutions. For this, a documentary research and an interview were elaborated, having a theoretical methodological approach of a qualitative and bibliographical nature. Democratic Management is the most appropriate management, but there are processes that make it possible and that make it impossible to be analyzed for the implementation of this type of management. With the completion of the studies and analysis of the results obtained, through the exploration of the educational field, from the interviews carried out with the teachers and managers of the day care centers, the importance of democratic management in schools and the contribution that it has, so that the principles and objectives of the educational institution are carried out with quality for the formation of thinking beings.

Keywords: Democratic management. Principles. Conflicts.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de expressar a minha eterna gratidão a todos que contribuíram de forma direta ou indireta na construção desse trabalho, pois, sem o apoio e encorajamento de vocês, esta conquista não teria sido possível.

Em especial, gostaria de deixar meu eterno agradecimento ao meu querido pai que sempre foi o meu maior exemplo, que sempre me incentivou nos estudos e sempre disposto a me auxiliar, me dando um amor e apoio incondicional. Sua confiança em mim e seu constante encorajamento foram essenciais para que eu pudesse alcançar os meus objetivos.

Agradeço também ao meu orientador Alexandre Macedo e a minha banca examinadora, Ana Paula e Marcos Angelus, por dedicarem seu tempo e análise criteriosa deste trabalho e por contribuírem com valiosos comentários e sugestões para o seu aprimoramento

Não posso deixar de mencionar minhas amigas e a minha companheira, que sempre me apoiaram e compartilharam comigo as alegrias e os desafios ao longo da minha jornada acadêmica. Suas palavras de incentivo e apoio foram fundamentais para manter minha motivação e perseverança até o fim.

A todos vocês, meus mais sinceros agradecimentos, por todo apoio e incentivo durante a construção e finalização desse trabalho acadêmico. Que este estudo possa contribuir de alguma forma para a evolução do conhecimento na área e para a sociedade como um todo. Meu muito obrigada a todos!

“Ninguém caminha sem aprender a caminhar, sem aprender a fazer o caminho caminhando, refazendo e retocando o sonho pelo qual se pôs a caminhar”

- Paulo Freire

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	08
2. REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 CONCEPÇÕES DE GESTÃO EDUCACIONAL	12
2.2 CONCEPÇÃO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA	14
2.3 GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO INFANTIL	16
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	20
4. ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS	22
4.1 AMBIENTE ORGANIZACIONAL DA CRECHE	22
4.2 COMPREENSÃO DOS PARTICIPANTES SOBRE O QUE/QUAIS SÃO OS PRINCÍPIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	24
4.3 COMO SE DÁ O PROCESSO DE GESTÃO NA CRECHE.....	27
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	31
REFERÊNCIAS.....	34
APÊNDICE.....	36

1 INTRODUÇÃO

É por meio da gestão que as instituições formadoras se organizam e se estruturam pedagogicamente de forma a sustentar o desenvolvimento social, estrutural e a prática pedagógica. Para a prática da gestão, existem diferentes formas de aplicar e modelos de gerir. No que tange a gestão democrática, esse seria um modelo que busca atuar de uma maneira que possibilite a participação e a colaboração de toda a sociedade em todo o processo de gestão. Dessa maneira, a participação social ativa nas tomadas de decisões se torna essencial para que esse modelo de gestão possa atingir seus objetivos de forma significativa, ou seja, todos os envolvidos em um ambiente escolar devem estar cientes da importância de se envolverem nos aspectos organizacionais da escola.

O Plano Nacional de Educação (2014-2024) esclarece que a gestão democrática é um princípio da educação nacional e que deve ajudar a consolidar um projeto político pedagógico participativo, como é descrito na Meta 19.6 do PNE: “estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos (as) e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, assegurando a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares.” (BRASIL, 2014). Dessa maneira, a gestão democrática é viável para a educação infantil, pois potencializa a formação integral das crianças, trazendo consigo diversas possibilidades de gerir que visam o melhor funcionamento da instituição educacional, requerendo um olhar maduro e responsável acerca das suas atribuições.

Partindo do pressuposto de que gestão democrática é relevante para os processos pedagógicos educacionais, foi de interesse para esta pesquisa responder a seguinte pergunta norteadora: em que medida a gestão democrática influencia os processos pedagógicos na educação infantil? Para compreender os desafios e as possibilidades da Gestão Democrática no âmbito da educação infantil, analisando documentações como: LDB, DCNEI e o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, a fim de analisar neles quais regras viabilizam ou não a institucionalização, identificando os princípios desse modelo de gestão e como eles são assimilados pela área educacional, bem como avaliar a eficácia dessa gestão. Tem-se como objetivos específicos deste trabalho: a) descrever os processos que viabilizam ou inviabilizam a institucionalização da gestão democrática na educação infantil; b) identificar como e se os princípios da gestão democrática são assimilados pelos profissionais da educação infantil; e c) refletir a aplicabilidade da gestão democrática para a educação infantil.

De acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais para Educação Infantil (2010),

todas as escolas da educação infantil devem elaborar:

Proposta pedagógica ou projeto político pedagógico é o plano orientador das ações da instituição e define as metas que se pretende para a aprendizagem e o desenvolvimento das crianças que nela são educados e cuidados. É elaborado num processo coletivo, com a participação da direção, dos professores e da comunidade escolar. (BRASIL, 2010, p. 13).

Portanto, para que o processo de ensino-aprendizagem ocorra da maneira que os Projetos Políticos Pedagógicos das escolas descrevem, é necessário que na prática haja a colaboração mútua de todos os grupos que compõem o quadro de funcionários daquela escola, afinal, são diversos os fatores que podem ou não contribuir para o bom funcionamento da organização escolar.

Cada unidade escolar possui necessidades específicas e variadas, dessa maneira, não é conveniente que apenas um professor e uma secretária sejam responsáveis por sanar todas as necessidades da escola, portanto, faz-se necessário a presença de um amplo quadro de funcionários, distribuindo dentre eles suas atribuições, para que todos em colaboração mútua possam no dia a dia agir em função do bom funcionamento da instituição.

Realizamos uma consulta no repositório da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) a procura de TCCs que tratassem de temas que envolvessem gestão, educação e educação infantil, no recorte temporal de 2017 a 2021. Para afunilar a busca, utilizamos as palavras-chave: gestão, gestão democrática e educação infantil. Durante essa etapa, não foi detectado nenhum projeto que abrangesse a função pedagógica da gestão escolar na educação infantil ou a implementação dos indicadores de qualidade pela gestão dos CREIS, conforme demonstra a tabela abaixo.

Quadro 1: Tabela com as pesquisas do Repositório da UFPB

TEMA	ANO
A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA: ESTUDO DE CASO NUMA ESCOLA MUNICIPAL, NO MUNICÍPIO DO CONDE-PB	2017
OS MENINOS DO PROJETO E A GESTÃO ESCOLAR: UMA ANÁLISE REFLEXIVA SOBRE AS RELAÇÕES DE PODER EM UMA ESCOLA DA REDE ESTADUAL DA PARAÍBA	2018
SABERES DO CURSO DE PEDAGOGIA PARA A FORMAÇÃO DO PROFISSIONAL DA EDUCAÇÃO INFANTIL	2018

PLANEJAMENTO E EDUCAÇÃO INFANTIL: as crianças em foco	2019
GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: um estudo sobre o projeto político-pedagógico da escola	2019
ATUAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR E OS DESAFIOS ENFRENTADOS NO AMBIENTE EDUCACIONAL	2020
A INTERAÇÃO E PARTICIPAÇÃO DO GESTOR (A) E COMUNIDADE NO ÂMBITO EDUCACIONAL	2020
TECNOLOGIAS DIGITAIS NAS CONCEPÇÕES DAS PROFESSORAS DE EDUCAÇÃO INFANTIL DA EEBAS/UFPB	2020
ESPAÇO FÍSICO COMO INDICADOR DE QUALIDADE NA EDUCAÇÃO INFANTIL: o que pensam as professoras de Mari/PB	2020
POLÍTICA DE GESTÃO ESCOLAR PARA RESULTADOS: Uma análise do Índice de Eficiência Gerencial na educação pública estadual de Pernambuco	2020
O BRINCAR NA EDUCAÇÃO INFANTIL: contribuições e desafios	2020
CONTRIBUIÇÕES DA EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA E DA EDUCAÇÃO POPULAR À FORMAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA	2021
O TRABALHO DE GESTÃO NA EDUCAÇÃO INFANTIL	2021
O PAPEL DO/A EDUCADOR/A PARA O PROCESSO DE APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO DA CRIANÇA	2021
EXPERIÊNCIAS COM O LÚDICO: auxiliando o desenvolvimento do ensino aprendizagem das crianças na Educação Infantil	2021
GESTÃO EDUCACIONAL EM TEMPOS DE COVID-19: as experiências da Secretaria Municipal de Educação em Santa Rita – PB	2021

Fonte: Organizado pela própria autora.

Vale ressaltar que este trabalho é de extrema relevância, tendo em vista que o princípio da gestão democrática no âmbito educacional deve abranger a todos os sujeitos, e isso inclui as crianças, pois elas também são cidadãs, ou seja, são detentoras de direitos, inclusive aqueles que garantem a educação. As crianças têm o direito de ter acesso a uma educação que tenha como prioridade o desenvolvimento das mesmas, conforme estabelece a Lei de Diretrizes e Bases:

A educação infantil, primeira etapa da educação básica, tem como finalidade o desenvolvimento integral da criança até 5 (cinco) anos de idade, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da

comunidade (BRASIL, 1996, Art. 29).

A ausência desse tema nas pesquisas realizadas é um fator que auxiliou na escolha deste tema para o trabalho e da necessidade de investimento em pesquisas que busquem compreender o fenômeno. Nesse contexto, compreende-se que é necessário desvelar os desafios e as possibilidades da gestão democrática no âmbito da educação infantil. Do ponto de vista social, a pesquisa é relevante pois possibilita compreender como os processos de mediação, formação e desenvolvimento das crianças não podem prescindir do princípio da gestão democrática.

A escola é um espaço de formação humana e cidadã, com isso, é importante compreender que esse espaço também é um ambiente que proporciona a formação das crianças para viverem em uma sociedade democrática, participativa e cidadã. Dessa perspectiva, é justificável investir em pesquisas que desvelam a relação da educação infantil com a gestão democrática e fomentem o desenvolvimento de uma educação infantil ancorada nos pressupostos dessa gestão. Dessa forma, academicamente poderá servir de apoio para enfatizar a relevância de novas investigações e facilitar o desenvolvimento de possíveis novas pesquisas na área.

A pesquisa foi realizada em quatro etapas. Na primeira etapa, ocorreu a revisão da literatura referente ao tema. Durante a revisão da literatura, foram realizados fichamentos e resumo dos textos. Na segunda etapa, houve uma exploração dos campos de gestão e a análise dos artigos que continham amostras referentes à prática da gestão, a fim de averiguar o funcionamento do que foi estudado durante a revisão de literatura do tema. Na terceira etapa, houve a realização de um estudo de campo, onde houve entrevistas com gestores e professores de creches em diferentes localidades, visando coletar dados e insumos para visualizar o funcionamento do tema na prática. E, por fim, houve uma análise de dados para a realização do delineamento da conclusão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo pretende fornecer uma base sólida de conhecimento teórico sobre o tema, buscando embasar e contextualizar o estudo realizado. Serão apresentados e discutidos as principais teorias, conceitos e estudos relevantes para o tema, através da revisão literária já existente para assim, justificar a relevância da pesquisa. Além disso, esse tópico permite que exista um diálogo, para destacar as divergências, contradições e limitações encontradas nas pesquisas literárias.

2.1 CONCEPÇÕES DE GESTÃO EDUCACIONAL

A gestão escolar pode ser compreendida como uma série de processos de mobilização e orientação de alunos, pais, professores, funcionários e comunidade. Processos esses que devem contribuir para o alcance dos objetivos educacionais e incentivar os estudantes a estabelecerem uma relação efetiva com a unidade escolar para construir um processo de aprendizagem significativo.

Na Constituição Federal (1988), tem-se os princípios que regem as leis da educação infantil nos artigos 205 ao 216. Assim como dito nas Diretrizes Curriculares Nacionais para Educação Infantil (2013), às propostas pedagógicas do sistema educacional brasileiro para as crianças deverão:

Art. 4º As propostas pedagógicas da Educação Infantil deverão considerar que a criança, centro do planejamento curricular, é sujeito histórico e de direitos que, nas interações, relações e práticas cotidianas que vivencia, constrói sua identidade pessoal e coletiva, brinca, imagina, fantasia, deseja, aprende, observa, experimenta, narra, questiona e constrói sentidos sobre a natureza e a sociedade, produzindo cultura. (BRASIL, 2013, p. 97).

A Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996, Lei de Diretrizes e Bases para a Educação Nacional (LDBEN, 1996), em seu artigo terceiro, apresenta os princípios da educação, que são:

Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber; III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas; IV - respeito à liberdade e apreço à tolerância; V - coexistência de instituições públicas e privadas de ensino; VI - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais; VII - valorização do profissional da educação escolar; VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino; IX - garantia de padrão de qualidade; X - valorização da experiência extra-escolar; XI - vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais (BRASIL, 1996, p. 9).

O Projeto Político Pedagógico e as práticas educativas das escolas devem ser norteados por esses princípios legais, os quais reforçam os valores de uma democracia. No princípio VIII, por exemplo, afirma-se que a gestão do ensino público deve ser democrática e regida pelas devidas legislações educativas. Na prática, isso diz respeito a um modo de gerir que abarque e

conte com a participação de diferentes atores do campo de educação, como o estado, os pais, os alunos, os professores, os diretores e auxiliares.

Esses princípios também enfatizam a ideia de vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais. Temos, como um exemplo dessa vinculação, a criação, dentro da escola, de espaços para um brainstorming/tempestade de ideias. A técnica do brainstorming é uma metodologia dinâmica em grupo, ou seja, é uma atividade desenvolvida para explorar a potencialidade criativa de um indivíduo ou de um grupo (criatividade em equipe) colocando-a a serviço de objetivos pré-determinados. Dessa forma, tal prática facilitaria o desenvolvimento de vínculos entre a comunidade escolar e a vida cotidiana social, contando com a participação de todo o corpo docente, funcionários, crianças e pais, para que todos sejam ouvidos.

Dentre as diversas modalidades de gestão escolar, duas se destacam: a gestão centralizada, também chamada de gestão autoritária, que é um modelo que segue hierarquias, sem a participação da sociedade; e a gestão descentralizada, também chamada de gestão democrática, onde preza-se pela participação de toda a comunidade escolar. Tendo em vista que a democracia é um regime político composto de muitos princípios, quando olhamos para o processo de formação educacional da criança, surgem dúvidas sobre como se dá o gerenciamento no ambiente das instituições, portanto, se torna interessante discutir essas questões no cenário da educação infantil.

Partindo dessas considerações, é possível constatar a diferença básica das duas gestões e a distância entre elas, visto que ele traz como princípio o autoritarismo, que se opõe aos direitos de liberdade do indivíduo, ou seja, não aceita críticas, não estimula o trabalho coletivo, a criatividade e nem a autonomia, baseando-se exclusivamente em seguir uma hierarquia (liderança de cima para baixo). Segundo Freire (1983, p.74): Na verdade, no ajustamento, o homem não dialoga. Não participa. Pelo contrário, se acomoda a determinações que se superpõe a ele. As disposições mentais que criamos nestas circunstâncias foram assim disposições mentais rigidamente autoritárias a críticas.

O sistema autoritário, inclusive por não contar com a colaboração de todos na tomada de decisões, é um regime político mais centrado, tendo em vista que ele objetiva menos relações interpessoais e mais agilidade no processo, com isso, a decisão do que deve ou não ser realizado irá se basear apenas na escolha de um único gestor, o que viabilizará o cumprimento de prazos, pois as ações serão menos densas e mais ágeis.

No sistema autoritário, as regras e as normas existem para serem seguidas de forma absoluta e indiscutível. Já no sistema democrático, observamos um sistema político que explora constantemente a interação de todos os grupos, a pluralidade de conhecimentos sobre o homem,

sobre a sociedade, sobre métodos de trabalho pedagógicos, juntamente com a cooperação entre professores e alunos e a participação da comunidade.

A gestão autoritária, de acordo com Freire (2019), no cenário pedagógico, possui o objetivo de impedir que os discentes se tornem seres críticos na sociedade, com o intuito de formar indivíduos condicionados a aceitar qualquer tipo de decisão, preservando assim a alienação ao sistema, além de serem meros repetidores de ideias externas durante sua formação. Diferente desta, a gestão democrática é:

[...] o ato de administrar, gerir uma instituição que promova a participação de todos os atores envolvidos no processo educacional de forma democrática desde professores a alunos, funcionários e a comunidade em geral, para que assim ocorra a busca pela melhoria do ensino (LÜCK, 2006, p. 21).

Partindo da definição exposta por Lück, entende-se que a gestão democrática se apresenta como uma gestão que promove a participação de todos que compõem a sociedade, buscando os melhores caminhos para sua execução e objetivando a melhoria das práticas de ensino.

2.2 CONCEPÇÃO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA

Como este trabalho busca enfatizar os conceitos teóricos que norteiam a prática da gestão escolar e procura possíveis caminhos para a viabilização da gestão democrática, é necessário apresentar e discutir conceitos básicos referentes à gestão democrática.

Começando por debater os princípios democráticos, vale salientar que a gestão democrática possui seus princípios constitucionais amparados por uma série de pilares que buscam a formação do caráter democrático-participativo, que tem como principal objetivo a interação e participação da comunidade na tomada de decisões. Ao falar sobre gestão democrática- participativa, Libâneo relata que:

A concepção democrática - participativa baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação do pessoal da escola. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de gestão em que as decisões são tomadas coletivamente e discutidas publicamente. Entretanto, uma vez tomadas as decisões coletivamente, advoga que cada membro da equipe assumira sua parte no trabalho, admitindo-se a coordenação e a avaliação sistemática da operacionalização das decisões tomadas (LIBÂNEO, 2004, p. 98).

Dessa maneira, entende-se que a autonomia e a participação são os princípios basilares e imprescindíveis para esse processo. Ademais, a Constituição Nacional de 1988, em seu artigo 208, inciso VII, e a LDB 9.394/96 em seu artigo 15 asseguram às unidades escolares públicas de educação básica, a autonomia nas dimensões administrativas, pedagógicas e financeiras.

A palavra democracia tem origem no grego *demokratía* que é composta por *demos*, que

significa povo, e *kratos*, que significa poder, sendo assim, teríamos, ao pé da letra, o significado de democracia como governo do povo. Em segundo lugar, destaca-se o conceito de gestão: “gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnicos-administrativos” (LIBÂNEO, 2004, p. 101). A partir disso, compreende-se que a gestão é importante para a criação e condução de processos que viabilizem o funcionamento de uma organização, o desenvolvimento de estratégias que foquem em seu crescimento e desenvolvimento, evoluindo as estratégias organizacionais.

Bobbio (1997) até brinca com as palavras e afirma que a democracia viria a ser como o governo do poder público em público, considerando que as palavras “público”, nesse contexto, teriam significados divergentes. O primeiro “público” fazendo referência ao sentido oposto de “privado”, e o segundo ao oposto de “secreto”, tendo em vista que, no governo democrático, o poder é do povo e deve ser exercido de forma visível ao povo. Quando se fala sobre democracia em termos de governabilidade, Bobbio (2014, p.16) afirma que de modo geral: “(...) a liberdade que é concedida aos cidadãos não deve tornar impossível a unidade de poder, da mesma forma que a unidade de poder não deve tornar impossível a expansão da liberdade”. Sendo assim, é possível compreender a gestão democrática como uma prática que promove o poder de gestão a partir da participação e contribuição do povo em meio às decisões do governo.

Ainda segundo Bobbio (2014), é possível compreender que a gestão democrática seria o regime político de gestão mais encantador já inventado pelos humanos, entretanto, seria o mais difícil de se pôr em prática, devido à própria concepção de governo exigir a conciliação de liberdade e poder, dois termos adversos. Falar sobre cada concepção, sobre o conceito de poder e também sobre liberdade seria uma discussão que levaria tempo, porém, para dar continuidade à concepção de gestão democrática, é de boa valia utilizar alguns autores que citam poder e liberdade durante as suas trajetórias, dentre eles temos: Max Weber (2009, p.33). Weber fala que o poder seria a imposição da vontade de uma pessoa ou instituição sobre os indivíduos, ou seja, ele aborda o poder na visão individual e na visão organizacional, e, em ambos, ter poder representa impor suas crenças sob os demais. No que tange o conceito de liberdade, de acordo com Aristóteles, citado por Rabuske (1999, p.89) "A liberdade é a capacidade de decidir-se a si mesmo para um determinado agir ou sua omissão", ou seja, a liberdade é o ato de escolher alternativas voluntariamente, seguindo a sua vontade e não a vontade do outro.

Bobbio (2014, p.35) afirma que “a dificuldade da democracia está em encontrar uma solução satisfatória para essa tensão dramática entre a vocação do homem para a liberdade e a

necessidade absoluta em que se encontra, se quer sobreviver, de instituir uma sociedade com um poder eficiente”. O autor ainda complementa o fato de que o “calcanhar de Aquiles” da democracia seria, de fato, a eficiência do poder. Sendo assim, o fator que mais inviabiliza a gestão democrática seria a linha tênue entre uma gestão com liberdade e uma gestão com poder, tendo em vista que, na gestão democrática, não basta que exista um poder superficial, e sim, se faz necessário que o poder seja algo compacto, mas não tão compacto que não promova a liberdade, ao mesmo tempo que a liberdade não pode ser tanta ao ponto de virar uma anarquia.

2.3 GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO INFANTIL

A partir dessa concepção de gestão democrática, é notável que esse regime no âmbito escolar, apesar das dificuldades apresentadas anteriormente, seria a mais necessária para o nosso cenário atual, considerando que vivemos em uma sociedade pluralista/diversificada. A exigência da participação e envolvimento de todos os sujeitos que fazem englobam a comunidade escolar nessa gestão é uma característica que se destaca, por ser uma gestão mais inclusiva, tolerante e produtiva, que visa facilitar e viabilizar a convivência em sociedade. No que se refere ao espaço escolar e o sistema de ensino, Lück et al (2005, p.17) afirmam que: “o conceito de gestão democrática envolve, além dos professores e funcionários, os pais, os alunos e qualquer outro representante da comunidade que esteja interessado na melhoria do processo pedagógico”. Ou seja, a gestão democrática trata-se de um sistema que engloba a todos, e por “todos” quer dizer: o governo, os alunos, os familiares, os funcionários e a comunidade, com uma participação efetiva nas tomadas de decisões do processo pedagógico.

Destarte, é possível compreender que a política de gestão escolar democrática traz como objetivo propiciar a redistribuição de responsabilidades, idealizando ações de participação, que contam com a colaboração mútua de vários grupos, com planejamento e investigação em colaboração, além de considerar os conflitos de ideias e as críticas como uma expressão importante para o diálogo entre os sujeitos envolvidos no espaço da comunidade escolar.

Quando se trata da educação infantil, que é o objetivo central deste trabalho, gerir o dia a dia das crianças é uma missão que necessita de um sistema de gestão efetivo, um sistema que conte com a colaboração mútua de todos os grupos (alunos, pais, professores, gestores, funcionários). A Resolução nº 5 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB 9.394/1996) regulamentam a Educação Infantil, definindo-a “como primeira etapa da Educação Básica (art. 21, inciso I) tendo por finalidade o desenvolvimento integral da criança, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade”

(BRASIL, 1996, art. 29). Sendo assim, leva-se em consideração o entendimento de que a educação infantil lida diretamente com a primeira fase do processo de aprendizagem do indivíduo, tendo em vista que ela é o primeiro contato da criança com a escola e, a partir dela, serão traçados os caminhos para a formação dela como um ser pensante, constituindo sua personalidade, desenvolvendo suas habilidades, emoções, inteligência e socialização. Com isso, além do educar, deve existir o ato de cuidar daquele indivíduo, para que ele se desenvolva da melhor maneira possível, estabelecendo boas relações, atitudes de autoconfiança e solidariedade.

Diante desse cenário, a política de educação infantil vem se expandindo e buscando o melhor atendimento e qualidade de ensino para crianças de zero a cinco anos, pois este serviço educativo é um direito garantido à criança a partir da Constituição Federal de 1988 e o Estatuto da Criança e do Adolescente (1990). Alguns documentos oficiais são específicos para a educação infantil, tomemos como exemplos o Referencial Curricular Nacional para Educação Infantil (1998) e as Diretrizes Curriculares Nacionais para Educação Infantil (2010). Nesses textos, são estabelecidos conceitos, princípios, recomendações pedagógicas, organização do espaço, tempo e materiais, práticas pedagógicas e recomendações curriculares que devem ser seguidas pela secretaria municipal de educação.

A partir do que foi debatido acima, compreende-se que a criança deve ser o foco da instituição, garantindo, assim, que sua voz também seja ouvida dentro das tomadas de decisões, sua participação deve ser ativa no coletivo institucional. Ou seja, o modelo de gestão que se faz necessário quando falamos de Educação Infantil é um modelo que tenha o compromisso de educar com qualidade e participação de todos os membros da comunidade escolar, incluindo a própria criança a ser sujeito de direitos. Sendo assim, o modelo de gestão democrática seria o mais eficaz, tendo em vista que seria um modelo onde todos os grupos poderiam participar, compartilhar ideias e ter voz ativa nas tomadas de decisões.

Segundo Redin (2007, p. 84), “[...] a criança aprende no e com o mundo, mas este mundo é feito de pessoas com diferentes idades, culturas, crenças e valores. E é nas relações e nas trocas que ressignificam os saberes/fazeres [...]”. Sendo assim, fica notório o quão se faz necessário a interação de todos os grupos, pensando em estabelecer a melhor formação pedagógica para a criança.

Costa e Lima (2011, p 1-13) afirmam que:

[...] perante a relevância da educação infantil enquanto espaço social e lócus do desenvolvimento da cidadania democrática, a gestão é elemento fundamental para a articulação neste contexto, ou seja, o papel da gestão é de superar práticas pedagógicas ditatórias e tradicionais, pois o dever do espaço educativo é de formar indivíduos

críticos e participativos.

Para os autores, a gestão que deve prevalecer na educação infantil é a gestão democrática, que se diferencia da gestão autoritária. A gestão autoritária forma seres submissos, que não questionam a ordem e têm medo de se posicionar. A gestão democrática prepara a criança para conviver em sociedade. Dessa maneira, deverá ser através dela, durante o processo de formação educacional, que ocorrerá a construção da criança como um ser pensante, um ser capaz de tomar suas próprias decisões. Terá voz ativa em meio a sociedade, será um ser cidadão “[...] aquele que reflete a realidade, que não acata nem colhe mitos vazios e não idolatra falsas promessas, mas aprende a posicionar-se diante do mundo como sujeito-agente da sua história e da história coletiva [...]” (COSTA; LIMA, 2011, p.02).

Destarte, é possível compreendermos a importância e relevância da prática da gestão democrática, levando em consideração que o alicerce dessa gestão é, de fato, a defesa de um sistema público de educação de qualidade, juntamente com a colaboração mútua de todos os grupos. Entretanto, essa colaboração nem sempre se dá da maneira como é prevista, por isso ocorrem alguns fatores que veem a inviabilizar a prática da gestão democrática, como por exemplo: profissionais que não são adeptos ao trabalho coletivo, corpo docente que resiste à inovação tecnológica, preferem optar pelos métodos tradicionais de ensino, são resistentes às formações continuadas. Tem situações nas quais a própria comunidade escolar não se compromete com a formação pedagógica das crianças e existe até mesmo descaso por parte de alguns gestores que não são adeptos à democratização das escolas e preferem uma gestão individualista. Fatores como esses prejudicam o funcionamento da instituição, o relacionamento entre os funcionários que dela fazem parte e, o mais importante, acabam por prejudicar e afetar todo o processo de desenvolvimento e formação pedagógica das crianças que ali estudam.

Muitos dirigentes escolares foram alvos de críticas por práticas excessivamente burocráticas, conservadoras, autoritárias, centralizadoras. Embora aqui e ali continuem existindo profissionais com esse perfil, hoje estão disseminadas práticas de gestão participativa, liderança participativa, atitudes flexíveis e compromisso com as necessárias mudanças na educação (LIBÂNEO, 2004, p. 217).

Nos termos de Libâneo, ainda existem alguns profissionais da educação que possuem, em seu perfil, resquícios da época do autoritarismo. De acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Infantil - DCNEI (2010, p.12), é possível compreender que cabe à educação infantil a articulação entre as ações de cuidar e educar, compreendendo a criança enquanto um sujeito histórico e de direitos. Isso mostra que os dirigentes com perfil autoritário não se enquadram nos parâmetros exigidos para a educação, tendo em vista que as instituições devem promover a equidade na educação, respeitando e cumprindo seus deveres pedagógicos (BRASIL, 2009, p. 4-5).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho visa compreender os desafios e as possibilidades da Gestão Democrática no âmbito da educação infantil, analisando documentações como: LDB, DCNEI e o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, a fim de analisar neles quais regras viabilizam ou não a institucionalização, identificando os princípios desse modelo de gestão e como eles são assimilados pela área educacional, bem como avaliar a eficácia dessa gestão.

Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa exploratória que, segundo Gil (2019), tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Esta é também uma pesquisa documental e bibliográfica. De acordo com Helder (2006, p. 1-2): “A técnica documental vale-se de documentos originais, que ainda não receberam tratamento por nenhum autor [...] é uma das técnicas decisivas para a pesquisa em ciências sociais e humanas”.

Sendo assim, fica entendido que a pesquisa documental utiliza fontes primárias, isto é, dados e informações que ainda não foram tratados científica ou analiticamente e dispõe de objetivos específicos, sendo de grande valia à pesquisa bibliográfica.

A pesquisa bibliográfica consiste “na varredura do que existe sobre um assunto e o conhecimento dos autores que tratam desse assunto [...]” (MACEDO, 1996. p. 13), ou seja, a pesquisa bibliográfica fundamenta-se em obras que já foram publicadas por outros autores e abrangem temas já explorados.

Esta pesquisa possui uma abordagem teórico metodológica de cunho qualitativo, a qual expõe a visão do autor sobre o problema estudado. Nos termos de Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa do mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários sociais, tentando entender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem.

Houve uma coleta de dados realizada a partir de entrevistas que tiveram como público alvo: dois gestores e dois professores de duas creches diferentes, totalizando quatro pessoas para serem entrevistadas. E, para isso, houve uma primeira visita na primeira creche para realização da entrevista com o gestor e, logo após, em um outro dia, houve uma segunda visita na creche para realizar a entrevista com o professor. Após isso, houve a visita à segunda creche para realizar a entrevista com o gestor dela e depois para realizar a entrevista com o professor, em uma outra visita. As entrevistas foram realizadas por meio de perguntas oralmente, não houve autorização para realizar gravações e as respostas foram transcritas pelo próprio

entrevistado em uma folha ofício, durante o diálogo com o mesmo. Dessa maneira, houve uma conversa com a contextualização de maneira geral sobre a escola e o profissional e, ao longo do diálogo, foram feitas as perguntas e o entrevistado realizava a escrita da resposta.

Por fim, houve uma análise de dados para a realização do delineamento da conclusão, fazendo uma relação entre a teoria estudada e as opiniões obtidas por meio das pesquisas realizadas. Conforme quadro abaixo:

Quadro 2: Tabela com cronograma da Pesquisa.

ETAPA	PERÍODO INICIAL	PERÍODO FINAL
Revisão da Literatura	03/03/2022	03/05/2022
Fichamento/Resumos	03/03/2022	03/05/2022
Exploração do campo	01/08/2022	30/08/2022
Análise de artigos	01/08/2022	30/08/2022
Estudo de campo	22/09/2022	02/12/2022
Análise de dados	03/12/2022	03/01/2023

Fonte: A própria autora.

4 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS

Neste tópico, será apresentada a análise da exploração e estudo do campo educacional, bem como a discussão acerca da temática em estudo. Sendo assim, foram levantadas as visões de todos os participantes para análise referentes a:

- Ambiente organizacional da creche;
- Compreensão dos participantes sobre o que/quais são os princípios da gestão democrática;
- Como se dá o processo de gestão na creche.

A exploração do campo foi realizada em duas creches públicas (municipais), as quais não desejam se identificar, e por isso serão neste texto representadas como creche A e creche B, localizadas na cidade de João Pessoa, PB. Em ambas, foram entrevistados um gestor e um professor da educação infantil. Também em respeito ao sigilo, os entrevistados da creche A foram identificados como gestor A e professor A, e da creche B foram identificados como gestor B e professor B. Vale salientar que as entrevistas foram realizadas individualmente para que não houvesse influências nas respostas um do outro.

4.1 AMBIENTE ORGANIZACIONAL DA CRECHE

Ao serem questionados sobre o ambiente organizacional da creche, foram obtidas as seguintes respostas:

Quadro 1 – Opiniões dos gestores.

GESTOR A	GESTOR B
<p>“A nossa creche é organizada, busco em minhas atribuições diárias sempre favorecer aos meus funcionários e fazer com que o ambiente de trabalho seja o mais confortável e acolhedor possível para todos. Sempre digo que todos devem trabalhar em grupo e busco mensalmente, ao menos um dia no mês elaborar uma atividade com o intuito de fortalecer os laços entre o meu quadro de funcionários, como por exemplo propondo uma tarde de diálogo sobre temas sortidos como: filmes, livros e series. ”</p>	<p>“Considero que minha atuação influencia de maneira positiva no humor dos meus funcionários, pois sempre os vejo trabalhando felizes. Me deixo aberto a conversar com eles em qualquer dificuldade e até o momento nunca tive queixas sobre. Até então, não recebi nenhuma reclamação sobre algo que já os incomodou, então considero que o clima deixa nosso ambiente bem tranquilo e harmonioso. ”</p>

Quadro 2 – Opiniões dos professores.

PROFESSOR A	PROFESSOR B
<p>“Sou feliz aqui, já trabalho aqui a alguns anos, 5 para ser mais específica. Já tive dois gestores diferentes aqui e desde que esse novo gestor assumiu a nossa creche, tem sido mais fácil a comunicação, notei que as relações tem fluído mais e não sei se ele comentou sobre as ações que ele faz as vezes mas elas contribuem positivamente para que as relações se tornem mais fáceis e que o clima fique mais leve, só entre nós existiam muitas picuinhas entre algumas professoras que acabavam tornando o clima muito pesado e ele tem ciência disso e tem buscado melhorar, com sucesso. ”</p>	<p>“Não tenho nada o que falar negativamente do meu ambiente de trabalho. Trabalho aqui a pouco tempo (2 anos) e tem sido uma boa experiência, fui muito bem acolhida por todos no começo, ao longo do ano que alguns conflitos vão surgindo, mas geralmente é resolvido internamente mesmo, nosso gestor não costuma se envolver muito, apenas deixa claro que quer que nós foquemos em entregar bons resultados e no que precisar de ajuda para manter os resultados bons ele estará lá nos ajudar.”</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

O ambiente organizacional de uma creche deve ser acolhedor, seguro e estimulante para o desenvolvimento das crianças. É importante que o espaço físico seja adequado e seguro, com mobiliário e equipamentos adequados para as diferentes faixas etárias atendidas. Além disso, é essencial que haja um clima de confiança e respeito entre todos os envolvidos no processo educativo, como professores, funcionários, pais e crianças. A comunicação deve ser clara e efetiva, e os diferentes papéis e responsabilidades devem ser bem definidos.

Os profissionais que atuam na creche devem ser capacitados e qualificados, com formação em pedagogia ou áreas afins, e possuir habilidades e competências para lidar com as especificidades do público infantil. É importante que haja uma equipe multidisciplinar, com profissionais de diferentes áreas, como pedagogos, psicólogos, fonoaudiólogos, entre outros, para atender às necessidades das crianças e famílias. A creche também deve promover um ambiente lúdico e criativo, com atividades que estimulem o desenvolvimento cognitivo, físico e emocional das crianças, respeitando suas individualidades e potencialidades. É importante que haja um equilíbrio entre momentos de aprendizagem e de brincadeira, para que as crianças possam explorar o mundo de forma saudável e prazerosa.

Com base nas entrevistas realizadas, é possível mensurar que, quando se refere ao ambiente organizacional nas creches entrevistadas, as opiniões não divergem muito. Na creche

A, o gestor se apresenta como alguém que demonstra priorizar o bem-estar entre seus funcionários, e a professora A reforça que, de fato, o gestor tem se envolvido mais no dia a dia dos funcionários, buscado melhorar as relações do ambiente da creche para proporcionar um espaço educativo harmonioso. Então, a partir das entrevistas na creche A, é possível notar que o Gestor A, se refere aos funcionários da creche, como “meus funcionários”, o que viria a ser totalmente inadequado para se referir a docentes na escola pública, esse modo de falar não condiz com as perspectivas da gestão democrática. Na creche B, o gestor B não aparentou ser tão presente quanto o gestor A, mas não deixou de reforçar que também se preocupa em manter o ambiente harmonioso para seus funcionários e está sempre aberto para o diálogo, mas vale lembrar que em um diálogo genuíno estão sujeitos a existirem. A professora B mostra que ele é receptivo a auxiliar seus funcionários na busca por bons resultados, mostrando que o foco desse gestor não é tanto no processo, mas sim seus resultados.

Vale reforçar que, para que uma educação seja de qualidade, a organização do ambiente influencia consideravelmente, além de também ser uma das atribuições de um gestor propiciar boas condições de trabalho para os professores, estimulando que o ambiente possua relações saudáveis, de respeito e estimulando sempre que ocorram reconhecimentos diante dos bons resultados. Por fim, é importante que haja uma gestão participativa na creche, que envolva todos os membros da comunidade escolar na tomada de decisões e no planejamento das atividades, garantindo que os objetivos educacionais sejam alcançados de forma coletiva e participativa. Isso favorece a criação de um ambiente organizacional saudável e harmonioso, que contribui para o desenvolvimento das crianças de forma plena e integral.

4.2 COMPREENSÃO DOS PARTICIPANTES SOBRE O QUE/QUAIS SÃO OS PRINCÍPIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Ao serem questionados sobre o que entendem como princípios da gestão democrática, foram obtidas as seguintes respostas:

Quadro 1 – Opiniões dos gestores.

GESTOR A	GESTOR B
“A gestão democrática possui muitos princípios, todos eles na minha opinião buscam favorecer todo o processo de, digamos altos e baixos, que é o cenário educacional. Sendo assim, eu busco fazer	“Garantir a qualidade do processo de ensino-aprendizagem das crianças aqui na nossa creche é o meu principal foco. Busco no meu dia a dia planejar todos os processos que viabilizem a educação de qualidade e

<p>uma gestão que seja baseada nos princípios da gestão democrática, busco fazer uma gestão que conte com a participação de toda a comunidade ativa aqui da creche, tenho um canal aberto com todos aqui dentro para facilitar a nossa comunicação e todos participam ativamente das decisões que tomo aqui dentro. ”</p>	<p>para isso eu conto com a participação do meu corpo docente sempre, entendo que eles que estão na linha de frente na sala de aula possuem mais propriedade ainda para falar sobre. Considero que trilho minha carreira de gestor aqui na creche sempre seguindo uma gestão democrática, participativa e de qualidade. ”</p>
---	---

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Quadro 2 – Opiniões dos professores.

PROFESSOR A	PROFESSOR B
<p>“Para mim, a gestão aqui da creche super se qualifica como uma gestão democrática, vejo nosso gestor sempre muito aberto a nos ouvir, sempre pede nossa opinião, tem um canal aberto conosco que somos funcionários e também tem com os pais das crianças. Ele escuta muito a gente, principalmente quando está na época de montarmos o Projeto Político Pedagógico da creche, não é apenas a administração que cuida, nós também damos apoio. ”</p>	<p>“Entendo que os princípios da gestão democrática, seja estabelecer uma gestão que promova a participação de todos, com foco na educação de qualidade, igualdade nas condições para o acesso das crianças na creche, respeito, tolerância e muitos outros, e vejo que o meu gestor está no caminho certo para isso. Ele busca sempre evoluir nos projetos com ideias que são baseadas nas opiniões de todos, algumas até já deram bons resultados e ele faz questão de reconhecer que conquistamos juntos esses resultados. ”</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Sabemos que a Constituição Federal de 1988, através da LDB/96, determina que um dos princípios que deve reger o ensino público no país é o da gestão democrática, garantindo a qualidade em todos os níveis, tornando possível, assim, formar pessoas críticas e participativas.

Partindo disso, é possível identificar que na entrevista com o gestor A ele demonstra ter um conhecimento básico sobre os princípios de uma gestão democrática, mencionando ter um canal aberto para que todos participem das tomadas de decisões ativamente, mas não cita quem seria o "todos", se englobaria todos os professores, funcionários, pais ou alunos. Ficando em

aberto a veracidade de que de fato venha a existir uma gestão participativa que viabilize a promoção de uma educação de qualidade. No cenário do gestor B, que também menciona uma ter uma gestão participativa, nota-se que o mesmo comenta sobre ter um corpo docente que participa juntamente com o restante da comunidade escolar, como os demais funcionários, pais e alunos.

Para ter uma gestão democrática na educação infantil, o gestor deve tomar diversas medidas, como: escutar e valorizar a opinião dos professores, coordenadores, funcionários, famílias e alunos, criando canais de diálogo e participação na tomada de decisões, promover reuniões periódicas com a equipe pedagógica e demais colaboradores para discutir e planejar as atividades, além de incentivar a participação de todos nos processos de avaliação e autoavaliação da instituição, estimular a participação das famílias na escola, promovendo encontros, palestras, workshops e outras atividades que possam envolver os pais e responsáveis na vida escolar dos seus filhos, promover ações de formação e capacitação para a equipe pedagógica, visando garantir que os professores estejam atualizados em relação às melhores práticas de ensino e metodologias inovadoras, implementar processos transparentes e participativos de gestão financeira, garantindo que os recursos da instituição sejam administrados de forma responsável e em conformidade com as normas e legislação vigentes, incentivar a participação dos alunos nas atividades escolares e estimular o desenvolvimento da sua autonomia e criatividade e estabelecer uma comunicação efetiva e transparente com toda a comunidade escolar, garantindo que as informações sejam compartilhadas de forma clara e acessível a todos.

Ao adotar essas medidas, o gestor pode criar uma cultura de participação, diálogo e transparência na instituição, promovendo uma gestão democrática na educação infantil e um ambiente escolar saudável e acolhedor para todos os envolvidos no processo educativo.

É notório então que ambos os gestores mencionam o princípio de ter base da participação em sua gestão, mas não deixam evidências em suas falas sobre se de fato ocorre ou não essa participação ativa de todos da comunidade escolar. Em ambas as entrevistas, é possível notar que não é mencionado se as metodologias de gestão são fundamentadas nas orientações/regulamentações da Lei de Diretrizes e Bases, Plano Nacional de Educação ou das Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Básica, por exemplo.

Quanto aos professores, tanto o A quanto o B reforçam o que foi dito pelos seus gestores, mostrando que possuem conhecimentos superficiais sobre os princípios, pois, assim como seus gestores, não embasam seus conhecimentos em nenhuma fundamentação teórica. O professor A repete o mesmo que disse seu gestor, no que diz respeito às opiniões dos pais e funcionários,

elas são ouvidas, porém mais uma vez a participação das crianças não é mencionada. O professor B demonstra maior assimilação dos princípios no que diz respeito a qualidade da educação que deve ser propagada na instituição, porém também não faz referência a nenhuma fundamentação teórica.

4.3 COMO SE DÁ O PROCESSO DE GESTÃO NA CRECHE

Ao serem questionados sobre o modo como se dá o processo de gestão na creche, foram obtidas as seguintes respostas:

Quadro 1 – Opiniões dos gestores.

GESTOR A	GESTOR B
<p>“Aqui na creche, busco realizar minha gestão da maneira que seja mais benéfica possível para todos do nosso dia a dia. Busco elaborar planos de ações que facilitem os nossos deveres administrativos e pedagógicos, estabelecendo sempre uma rotina de definir objetivos, planejar rotas e executar o cronograma. Me coloco a disposição para auxiliar, gosto que me vejam como referência de uma pessoa que estar à frente da creche, mas lado a lado dos funcionários. Acredito que em parceria, nosso trabalho fica muito mais eficaz e simplificado. ”</p>	<p>“Executar a gestão de uma creche, é um grande desafio, de fato. Mas, é gratificante ver que podemos sempre entregar bons resultados sendo fruto do nosso suor. Dessa forma, gosto de gerir os funcionários estimulando o desenvolvimento deles, pois sei que se eles se desenvolverem bem, eles irão executar melhor ainda. Acredito que quanto mais conhecimento oferecer para eles, mais eles irão proporcionar aos alunos, então, gosto de delegar atribuições para cada um facilitando o dia a dia deles, com o trabalho e entre eles. ”</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Quadro 2 – Opiniões dos professores.

PROFESSOR A	PROFESSOR B
<p>“Vejo que o meu gestor busca por meio da sua gestão promover boas e favoráveis condições de trabalho para nós para assim reforçar que os resultados do processo de ensino-aprendizagem da creche sejam</p>	<p>“A gestão aqui na creche busca sistematizar processos que facilitem o nosso dia a dia como profissionais da educação e reforçar a importância de fornecermos um processo de ensino-aprendizagem que seja</p>

excelentes. Ele no dia a dia buscar sempre interagir conosco para as tomadas de decisões dele, faz a gente nos sentir parte de algo grande aqui. Vejo que ele também busca além de nos gerir, nos capacitar e desenvolver. Ele articula muito bem o interno (que somos nós) com o externo (os pais e familiares) na mediação da comunicação e compartilhamento de ideias e ideais. ”

qualificado para formar seres pensantes. Nosso gestor, visa sempre aprimorar nossas metodologias de ensino e sempre nos ouve nas críticas construtivas, define metas visando otimizar a nossa relação interpessoal e sempre nas reuniões de pais ele busca sempre colher opiniões e ideias que sejam importantes para a elaboração de projetos pedagógicos. ”

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

O gestor desempenha um papel fundamental na educação infantil, pois é responsável por garantir que as crianças recebam uma educação de qualidade, segura e adequada às suas necessidades. Entre as principais responsabilidades do gestor na educação infantil, estão: planejamento e organização - o gestor é responsável por planejar e organizar o funcionamento da instituição de educação infantil, desde a elaboração do projeto político-pedagógico até a definição da estrutura física, recursos humanos e materiais necessários para o bom funcionamento da instituição; gestão de equipes - o gestor deve liderar e gerenciar a equipe de professores, coordenadores e demais funcionários, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo e estimulante, além de oferecer capacitação e formação continuada para os profissionais da instituição; relacionamento com as famílias - o gestor deve estabelecer uma comunicação efetiva com as famílias dos alunos, garantindo que elas estejam envolvidas no processo de educação e informadas sobre o desenvolvimento das crianças; supervisão pedagógica - o gestor deve supervisionar o trabalho dos professores, garantindo que a proposta pedagógica da instituição esteja sendo implementada de forma adequada e que as atividades desenvolvidas estejam em consonância com as necessidades e interesses das crianças; garantia de segurança - o gestor deve garantir a segurança das crianças em todos os momentos, desde a entrada até a saída da instituição, bem como durante a realização de atividades pedagógicas e recreativas e gestão financeira - o gestor deve administrar os recursos financeiros da instituição, garantindo que sejam utilizados de forma eficiente e transparente, e que estejam em conformidade com as normas e legislação vigentes.

Em resumo, o gestor desempenha um papel fundamental na garantia da qualidade da educação infantil, e deve atuar de forma integrada com a equipe pedagógica e demais

colaboradores, além de estabelecer uma relação de confiança e colaboração com as famílias dos alunos. Segundo as Diretrizes Curriculares Nacionais para Educação Infantil:

A proposta pedagógica das instituições de Educação Infantil deve ter como objetivo garantir à criança acesso a processos de apropriação, renovação e articulação de conhecimentos e aprendizagens de diferentes linguagens, assim como o direito à proteção, à saúde, à liberdade, à confiança, ao respeito, à dignidade, à brincadeira, à convivência e à interação com outras crianças (BRASIL, 2010, p.18).

Nesta perspectiva, é de responsabilidade do gestor garantir que todos os direitos assegurados à criança sejam de fato, colocados em prática e executados conforme os processos pedagógicos estabelecidos, para que, assim, a educação proposta pela creche seja uma educação de qualidade e integral.

É do diretor da escola a responsabilidade máxima quanto à consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento pleno dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido e controlando todos os recursos para tal. (LÜCK, 2004, p.32)

A participação caracteriza a viabilização da democratização da gestão educacional, com isso, é preciso que as crianças e suas famílias, além dos demais integrantes da comunidade escolar, também estejam ativas no processo pedagógico, é preciso que as relações interpessoais ocorram e é a gestão escolar quem deve promover essa integração. A dinâmica de ações deve ser voltada para o bem comum da instituição como um todo, ou seja, englobando também alunos e pais, não apenas os funcionários.

A partir das respostas obtidas pelos entrevistados, quando visualizamos os gestores podemos observar que são mencionados processos de desenvolvimento, como é o caso do gestor B que cita a formação continuada de seus funcionários e o gestor A que menciona planos de ação voltados à melhor execução do cronograma pedagógico. E quando vamos avaliar as falas dos professores entrevistados, é possível captar a mesma mensagem, ou seja, uma gestão que visa a qualidade do processo de ensino-aprendizagem e a formação contínua do quadro de funcionários. Porém, mais uma vez não são mencionadas a voz ativa das crianças ou de seus pais em nenhuma das falas, o que novamente vai de contra a gestão participativa.

A gestão participativa se assenta, portanto, no entendimento de que o alcance dos objetivos educacionais, em seu sentido amplo, depende da canalização e do emprego adequado da energia dinâmica das relações interpessoais ocorrentes no contexto de sistemas de ensino e escolas, em torno de objetivos educacionais, concebidos e assumidos por seus membros, de modo a constituir um empenho coletivo em torno de sua realização. (LÜCK, 2011, pp. 22-23).

Essa citação de Lück (2011) ressalta a importância da gestão participativa na educação. Ela destaca que a canalização e o emprego adequado da energia dinâmica das relações interpessoais no contexto da educação são fundamentais para alcançar os objetivos

educacionais de forma ampla e efetiva. A gestão participativa na educação se baseia na ideia de que a realização dos objetivos educacionais é um empenho coletivo, que envolve todos os membros da comunidade escolar. Nesse modelo de gestão, a tomada de decisão é compartilhada entre gestores, professores, alunos, famílias e outros envolvidos no processo educativo, permitindo que todos tenham voz e participem ativamente na construção de uma educação mais efetiva e inclusiva.

Dessa forma, a gestão participativa na educação se mostra como uma alternativa mais democrática e colaborativa para a tomada de decisões, que valoriza as relações interpessoais e promove a união em torno de objetivos comuns. Além disso, essa forma de gestão favorece o desenvolvimento de uma cultura de diálogo e respeito, que pode ser benéfica para a promoção de um ambiente escolar saudável e acolhedor para todos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou analisar o processo de Gestão Democrática no âmbito da educação infantil. Para isso, foram feitas pesquisas bibliográficas com o intuito de esclarecer as definições existentes acerca do tema, os princípios que a gestão democrática traz, assim como as leis que favorecem o exercício dessa modalidade de gestão. Também teve como objetivo analisar os desafios e as possibilidades da gestão democrática na educação infantil.

Ao longo do trabalho, citamos atributos de responsabilidade do gestor educacional, como por exemplo: planejamento e organização, gestão de equipes, relacionamento com as famílias, supervisão pedagógica, garantia de segurança e gestão financeira, aspectos que, a depender do modo como forem exercidos, podem viabilizar ou não a institucionalização da gestão democrática na educação infantil. Foram levantadas questões relevantes para manter o padrão de qualidade desejável nas instituições da educação infantil, enfatizando que também é função do gestor assegurar a formação continuada, reforçando a importância de mantê-los desenvolvidos e comprometidos com a construção e execução das propostas pedagógicas.

Posto isto, a partir das entrevistas realizadas no campo de pesquisa, foi possível entender que a gestão democrática reflete nos processos pedagógicos da educação infantil por meio da sua aplicabilidade e é a partir disso que os profissionais da educação infantil conseguem ou não assimilar os princípios de uma gestão democrática.

Contudo, analisando as entrevistas realizadas, identifica-se que, entre os professores, o conceito e os princípios da gestão democrática não são bem assimilados. O professor B demonstra um domínio maior quando é questionado sobre o que o mesmo entende por princípios da gestão democrática, ele enfatiza que os princípios buscam “promover a participação de todos, com foco na educação de qualidade, igualdade nas condições para o acesso das crianças na creche, respeito, tolerância e muitos outros”, dando exemplos reais da aplicabilidade da gestão que o seu gestor executa no dia a dia. Os gestores se apresentam como profissionais que, assim como os professores, não mensuram ter amplo conhecimento sobre os princípios da gestão democrática, mas, em algumas falas, nota-se que eles visam favorecer o desenvolvimento dos profissionais da educação.

Dessa forma, também foi possível identificar diversas possibilidades para a implementação da gestão democrática na educação infantil, como a promoção de um ambiente de diálogo e cooperação entre os diferentes atores envolvidos, o fortalecimento da formação continuada dos profissionais da educação, a valorização da participação das famílias e da comunidade local na escola, e a utilização de tecnologias para aprimorar a comunicação e a

participação dos diversos segmentos da comunidade escolar. Além disso, a importância de um clima de confiança e respeito entre todos os envolvidos no processo educativo, bem como uma comunicação clara e efetiva, foram destacados como elementos essenciais para uma gestão participativa e eficaz.

Mediante às entrevistas dos gestores, ao refletirmos sobre a aplicabilidade da gestão democrática, foi possível levantar que o gestor A apresenta um interesse em desenvolver o seu corpo docente, com projetos voltados a melhorar as relações interpessoais de seus professores, para, em sequência, elaborarem em conjunto projetos voltados para o processo de ensino-aprendizagem das crianças. O gestor B também possui conhecimento sobre os princípios da gestão democrática, mas foca primeiro no processo e depois nos professores que irão conduzir esse processo, ou seja, ele demonstra sim estar disponível para auxiliar seus funcionários, mas tem como prioridade atuar estimulando a consciência da importância em manter o padrão de qualidade nos resultados do processo educacional.

Contudo, observou-se que as creches, de acordo com a fala dos participantes entrevistados, não vivenciam em plenitude e com consciência as habilidades e os princípios de uma gestão democrática, o que enriqueceria a gestão da creche, elaboração e execução de projetos pedagógicos, além de fornecer uma educação de crítica e cidadã. A creche A, com base nas opiniões do gestor e professor A, se destaca por dar mais relevância ao desenvolvimento dos profissionais, investindo nesse caminho para a execução do processo de ensino/aprendizagem. A creche B, de acordo com a opinião do gestor e professora B, é uma creche que também segue parcialmente alguns dos princípios da gestão democrática, porém idealiza mais o resultado dos projetos pedagógicos do que os caminhos a serem trilhados para a elaboração desses projetos e isso inviabiliza em parte o objetivo da gestão democrática, pois, como foi visto anteriormente, ela valoriza a elaboração com cautela e participação ativa de todos, do processo em primeiro lugar, para, assim, garantir bons resultados.

Dessa maneira, a partir dos resultados obtidos, é possível constatar que ainda há um longo e desafiador caminho a percorrer para que o processo de gestão democrática das instituições de ensino, principalmente da educação infantil, seja de fato eficaz. Por um lado, existem fundamentações teóricas, artigos constitucionais e leis, que trazem a teoria do processo e, por outro lado, os/as profissionais da educação ou os/as que nela se encontram e as condições de trabalho que trazem a prática do processo.

Sendo assim, a creche deve promover um ambiente lúdico e criativo, com atividades que estimulem o desenvolvimento cognitivo, físico e emocional das crianças, respeitando suas individualidades e potencialidades. A gestão participativa na creche é um fator crucial para

garantir que os objetivos educacionais sejam alcançados de forma coletiva e participativa, criando um ambiente organizacional saudável e harmonioso. Portanto, é fundamental que as creches e instituições de educação infantil adotem medidas que promovam um ambiente acolhedor e seguro, bem como uma gestão participativa e eficaz, a fim de proporcionar o desenvolvimento pleno e integral das crianças.

Para objetivos democráticos e críticos, será importante que escola e comunidade possuam envolvimento com o planejamento dos projetos pedagógicos, a fim de garantir a organização, prática e gestão dos recursos necessários para atingir o objetivo final: o de excelência e qualidade no processo de ensino/aprendizagem nas instituições da educação infantil. Além disso, é necessário reforçar a importância de manter a formação continuada dos profissionais da educação, a fim de amparar a prática escolar em bases teóricas sólidas, promover uma aproximação entre a pesquisa e a atuação profissional e atualizar os profissionais ativos.

Por fim, os objetivos projetados ao início do referido artigo foram atingidos com êxito, uma vez que foram obtidos os resultados desejados. Conclui-se que a gestão democrática na educação infantil é uma gestão que contribui para a melhoria da qualidade da educação e para o desenvolvimento integral das crianças. Apesar dos desafios enfrentados, as possibilidades para a implementação dela são muitas e podem ser concretizadas por meio do engajamento de todos os atores envolvidos no processo educacional.

REFERÊNCIAS

- BOBBIO, Noberto. **Qual democracia?** 3. Ed. São Paulo: Edições Loyoka, 2014.
- BRASIL. Ministério da Educação. CNE/CEB. **Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil.** Brasília, 1999.
- BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Lei de diretrizes e bases da nacional.** In: RIO GRANDE DO SUL. Conselho Estadual de Educação. Coletânea de Leis, Decretos e atos normativos decorrentes da nova Lei de Diretrizes e Base da Educação: Federal e Estadual. Porto Alegre: CEED, 1998.
- BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Diretrizes curriculares nacionais para a educação infantil/Secretaria de Educação Básica.** – Brasília: MEC, SEB, 2010.
- BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. **Gestão da educação escolar.** Brasília: UnB, CEAD, 2004, vol. 5.
- COSTA, Efigênia Maria Dias; LIMA, Marisete Fernandes de. **Gestão de creche: concepções e práticas de gestão democrática.** In: 25º Simpósio Brasileiro e 2º Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação, 2011, São Paulo. Anais. São Paulo/SP: ANPAE, 2011, p. 1-13.
- DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Orgs.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- FREIRE, Paulo. **Educação como prática para a liberdade.** 14ª Edição, Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.
- GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 6.ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- JULIAN, A.M. **Gerir ou Administrar?** 3ª Ed. Porto Alegre. Pasquin, 2010.
- LEDESMA, M. R. K. **Gestão Escolar: desafios dos tempos.** 2008. 15f. Tese Doutorado Educação. Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2008.
- LIBÂNEO, José Carlos. **A organização e a Gestão da Escola: Teoria e Prática.** Goiânia: Editora Alternativa, 2001.
- LÜCK, Heloísa. A gestão pedagógica da organização curricular com foco na superação da distorção idade-série. **Gestão em Rede**, n. 62, p. 10 – 20, junho, 2005.
- LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências.** Curitiba: editora Positivo, 2009.
- MIRANDA Theobaldo. **Manual da Filosofia.** 15º ed, São Paulo, 1970.

PORFÍRIO, Francisco. "**Democracia**"; Brasil Escola. Disponível em:
<https://brasilecola.uol.com.br/sociologia/democracia.htm>. Acesso em 29 de junho de 2021.

POTT, Franciele; SENA, Micheli. Gestão na educação infantil: concepções e implicações práticas no trabalho docente. Horizontes – **Revista de Educação**, Dourados, MS, v.4, n.7, janeiro a junho 2016.

RABUSKE, A. E. **Antropologia filosófica**, 7. ed. Petrópolis: Vozes, 1999, p. 87-95.

SIGNIFICADO, métodos indutivos. **Significados**, 2011. Disponível em:
<<https://www.significados.com.br/metodo-indutivo/>>. Acesso em: 22 de março, 2022.

APÊNDICE

ENTREVISTA REALIZADA COM O GESTOR DA CRECHE:

- 1- Com base na sua gestão, com o senhor (a) entende que é o ambiente organizacional da creche?
- 2- Com base na sua atuação e no seu conhecimento sobre o assunto, o que o senhor (a) entende por princípios da gestão democrática?
- 3- De acordo com a sua visão de gestor (a) e interpretação do seu trabalho diário, como se dá o processo de gestão na creche?

ENTREVISTA REALIZADA COM O PROFESSOR DA CRECHE:

- 1- Com base no seu dia a dia na creche, como você entende que é o ambiente organizacional?
- 2- Com base na atuação do seu gestor (a) e com o seu conhecimento sobre o assunto, o que você entende por princípios da gestão democrática?
- 3- De acordo com a atuação do seu gestor (a) e interpretação do trabalho diário dele, como se dá o processo de gestão na creche?