

# MECANISMOS DE FORTALECIMENTO DA DEMOCRACIA NA GESTÃO ESCOLAR: POSSIBILIDADES CONSTRUÍDAS EM UM CENTRO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO INFANTIL

Ana Vitória Oliveira Ferreira de Lima<sup>1</sup>  
Gisele da Costa Simões<sup>2</sup>  
Thiago Rodrigo Fernandes da Silva Santos<sup>3</sup>

## Resumo

A investigação que deu origem ao presente texto foi motivada pela necessidade de compreender como as ações da gestão escolar, relacionadas ao planejamento participativo, podem servir como mecanismos democratizadores. Para tanto, as pesquisadoras elegeram como campo de pesquisa o Centro Municipal de Educação Infantil (CMEI) Professor Paulo Rosas, localizado em Recife-PE. Ressalta-se que o referido CMEI tem vínculo com a Universidade Federal de Pernambuco, sendo o único em Pernambuco nesta condição – o que o torna um caso singular e um referencial de ações no âmbito da formação de professores para Educação Infantil no estado. A pesquisa baseia-se em uma abordagem qualitativa, utilizando procedimentos de estudo de caso e análise documental. Ademais, os dados também foram coletados por meio de observações e entrevistas semiestruturadas junto a representantes da comunidade escolar. Os principais resultados demonstraram que o referido CMEI tem promovido um ambiente educacional democrático e participativo, pelo fato de a gestão ter como ponto de partida o Projeto Político Pedagógico (PPP) para a construção coletiva e colaborativa de suas ações, possibilitando que os diversos segmentos da comunidade escolar contribuam de forma significativa nos momentos de observação e reestruturação das mesmas. Evidenciou-se, ainda, que o PPP é o instrumento que norteia a dinâmica educacional e as práticas pedagógicas que ocorrem na instituição. No arremate, a pesquisa constata que na primeira etapa da Educação Básica o PPP pode servir de base para a garantia do direito à educação pública com gestão pública, gratuita, democrática e de qualidade socialmente referenciada.

**Palavras-chave:** Centro Municipal de Educação Infantil. Gestão democrática. Planejamento participativo. Projeto Político Pedagógico.

## Abstract

The investigation that gave rise to this text was motivated by the need to understand how school management actions, related to participatory planning, can serve as democratizing mechanisms. To this end, the researchers chose the Municipal Center for Early Childhood Education (CMEI) Professor Paulo Rosas, located in Recife-PE, as their research field. It is noteworthy that the aforementioned CMEI is linked to the Federal University of Pernambuco, being the only one in Pernambuco in this condition – which makes it a unique case and a reference for actions within the scope of teacher training for Early Childhood Education in the state. The research is based on a qualitative approach, using case study procedures and document analysis. Furthermore, data were also collected through observations and

---

<sup>1</sup> Aluna do curso de Licenciatura em Pedagogia da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

<sup>2</sup> Aluna do curso de Licenciatura em Pedagogia da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

<sup>3</sup> Orientador. Doutor em Educação. Professor do Departamento de Políticas e Gestão da Educação (DPGE), Centro de Educação, Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

semi-structured interviews with representatives of the school community. The main results demonstrated that the aforementioned CMEI has promoted a democratic and participatory educational environment, due to the fact that management has as its starting point the Political Pedagogical Project (PPP) for the collective and collaborative construction of its actions, enabling the various segments of the school community contribute significantly in moments of observation and restructuring. It was also evident that the PPP is the instrument that guides the educational dynamics and pedagogical practices that occur in the institution. Finally, the research finds that in the first stage of Basic Education, the PPP can serve as a basis for guaranteeing the right to public education with public management, free, democratic and of socially referenced quality.

**Keywords:** Municipal Early Childhood Education Center. Democratic management. Participatory planning. Pedagogical Political Project.

## 1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Os estudos acerca da gestão educacional têm evidenciado que a conjuntura da educação brasileira que conhecemos hoje é fruto de muitos avanços e retrocessos. A concepção de gestão, que passou por transformações ao longo da história, era ligada ao ramo da administração de empresas, o que a fazia preocupar-se estritamente com questões técnicas, deixando de lado a dimensão pedagógica e social das relações que se estabelecem no interior de uma instituição de ensino.

Mediante a necessidade de superação do estilo de administração escolar em vigor, discussões a respeito de um ensino gratuito e de uma gestão democrática foram ganhando força na primeira metade do século XX através de intelectuais apoiadores do movimento chamado Escola Nova, os quais defendiam a organização do sistema educacional, além da reformulação dos métodos pedagógicos (Vieira, 2001).

Levando em consideração o recorte temporal da década de 30, entra em destaque a criação do Ministério da Educação e Saúde Pública - atual Ministério da Educação-, que surgiu para sistematizar as ideias articuladas pelos escolanovistas sobre a necessidade de uma educação democrática, de qualidade, obrigatória e gratuita a todos. Nesse panorama de transformações, a gestão escolar passou por um processo de mudanças, com a criação de currículos nacionais, políticas educacionais e bases legais, que tornaram a educação mais centralizada (Melo, 2012).

Dando ênfase à etapa da Educação Infantil, no cenário educacional vai se desenhando as creches, que também passaram por mudanças, pois inicialmente funcionavam seguindo um viés assistencialista, sem demonstrar preocupação com o desenvolvimento social, intelectual,

motor e emocional (Oliveira, 2014). Com as novas políticas educacionais voltadas à educação infantil, principalmente a partir da Constituição Federal de 1988, iniciou-se um movimento de fortalecimento desses espaços, enquanto responsáveis pela promoção de um trabalho que possibilitasse, para além de alimentação e higiene, o desenvolvimento integral da criança.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996, reforça os princípios apresentados na Constituição e configura-se como um importante marco para a organização e regularização da educação brasileira, que vai da educação infantil até a superior. Tratando da primeira etapa da educação básica, a Lei determina que é responsabilidade da família e do Estado e deve ser ofertada de forma gratuita em creches, para crianças de até três anos, e pré-escolas, dos quatro aos cinco anos de idade.

Dessa forma, destacamos, o que hoje é chamado Centro Municipal de Educação Infantil Professor Paulo Rosas, uma instituição localizada na cidade do Recife- PE, que foi inaugurada no ano de 2007, e que funciona atendendo crianças de 0 a 5 anos. O trabalho pedagógico realizado no espaço, segundo Figueiredo, Brandão e Macedo (2019), é fruto de um movimento de discussões, estudos de textos e trocas de experiências que teve início antes mesmo da sua abertura e segue acontecendo nos dias de hoje.

O diálogo apresenta-se como um elemento fundamental para todos os tipos de relações, assim, Vieira (2007) destaca que por se tratar de uma arena de interesses, o campo da gestão exige a presença de constantes conversas, mas principalmente negociações, as quais são necessárias para o estabelecimento de consensos. O gestor, enquanto figura de liderança, lida diariamente com questões internas e externas à instituição, e é justamente a mediação entre elas que possui relação com o tipo de ambiente escolar que se deseja construir, seja ele autoritário ou democrático.

A ação de planejar é mais uma atividade que faz parte da vida humana em todos os aspectos e, conseqüentemente, está presente na educação. Se tratando do planejamento realizado pelas instituições de ensino, Silva (2021) destaca o fato de que embora o gestor seja o responsável direto por ele, para que alcance um viés democrático, o mesmo precisa ser construído a partir do princípio da participação, que envolve um trabalho coletivo, de forma integrativa com todos os segmentos da comunidade escolar.

A partir de tal compreensão, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: como as ações de gestão, relacionadas ao planejamento escolar participativo no Centro Municipal de Educação Infantil Professor Paulo Rosas, servem como mecanismos democratizadores?

O interesse pela temática partiu de uma experiência de estágio que as pesquisadoras tiveram na disciplina Pesquisa e Prática Pedagógica 8, onde foi possível visualizar algumas

ações desempenhadas por uma gestora escolar e a importância delas para o funcionamento do ambiente. Durante as visitas, observamos traços de uma gestão que preza pela participação da comunidade, o que nos chamou a atenção, tendo em vista que, segundo Mendonça (2000), as ações da gestão são fundamentais para validar ou limitar os mecanismos participativos.

O Plano Nacional de Educação (PNE), Lei nº 13.005 de 25 de junho de 2014, prevê, na meta 19, a efetivação da gestão democrática da educação, esta que é baseada, além da participação, na descentralização do poder do gestor. A partir disso, na escolha do nosso objeto de pesquisa, levamos em consideração que a participação dentro de um planejamento participativo, segundo Gandin (2001), se manifesta através da distribuição do poder, funcionando, assim, como uma ferramenta democratizante.

Além do que foi mencionado, ressaltamos que o Centro Municipal de Educação Infantil Professor Paulo Rosas, nosso campo de pesquisa, é fruto de uma parceria entre a prefeitura de Recife e a Universidade Federal de Pernambuco, fato que o torna um caso específico, de modo que aguçou nossa curiosidade em entender melhor como se dá o processo de construção de um planejamento participativo em uma instituição que possui particularidades. Assim, essa pesquisa contribuirá para o enriquecimento dos estudos acerca do planejamento participativo na área da gestão escolar.

Esta pesquisa teve como objetivo geral, avaliar o planejamento escolar participativo como ferramenta de democratização da gestão no Centro Municipal de Educação Infantil Professor Paulo Rosas. Em relação aos objetivos específicos, foram delimitados os seguintes: 1) Mapear os instrumentos de planejamento escolar utilizados pela gestão no Centro Municipal de Educação Infantil Professor Paulo Rosas; 2) Caracterizar a elaboração do planejamento escolar participativo no Centro Municipal de Educação Infantil Professor Paulo Rosas; e, 3) Identificar as funções do planejamento escolar participativo para a construção de um ambiente democrático.

No artigo, apresentamos as seguintes seções: a gestão e suas ramificações, gestão democrática: ferramenta inerente à gestão e, planejamento participativo na educação. O referencial metodológico se desdobra em torno de uma pesquisa qualitativa, com procedimentos do estudo de caso e da análise documental. No que se refere à coleta de dados, a mesma se deu mediante pesquisa de campo, com uso de observações e entrevistas semiestruturadas, junto aos representantes dos segmentos que compõem a comunidade escolar. Os dados foram analisados segundo a perspectiva de análise de conteúdo, tendo como aporte analítico as definições categoriais presentes na literatura pertinente ao campo. Após a seção de análise e discussão, encontram-se as considerações finais.

## **2 O PLANEJAMENTO NA GESTÃO ESCOLAR**

### **2.1 A GESTÃO E SUAS RAMIFICAÇÕES**

O campo da Política e Gestão da Educação apresenta uma divisão entre gestão educacional e escolar, sendo importante, contudo, destacar que embora sejam tratadas separadamente, ambas coexistem de forma interligada. A gestão educacional é definida, segundo a Constituição Federal de 1988 (CF/88) e a Lei de Diretrizes e Bases da educação Nacional (Lei nº 9.394/1996) (LDB/1996) como espaço de ações governamentais, que podem ser federais, estaduais e municipais.

Nesse sentido, ela engloba uma esfera macro, pois diz respeito ao gerenciamento da educação nacional. Vieira (2007, p. 60) destaca que nos documentos oficiais supracitados, a gestão educacional é exteriorizada através da

organização dos sistemas de ensino federal, estadual e municipal; das incubências da União, dos Estados e dos Municípios; das diferentes formas de articulação entre as instâncias normativas, deliberativas e executivas do setor educacional; e da oferta de educação escolar pelo setor público e privado.

Sobre a gestão escolar, a autora explica que envolve os estabelecimentos de ensino e tem, como principal dever, a construção e concretização de uma proposta pedagógica. Dessa forma, compete à escola, enquanto gestão escolar, a coordenação do patrimônio material, instalações, equipamentos, recursos financeiros, e imaterial, pessoas, culturas, perspectivas, além da construção da relação com a comunidade e a dedicação ao ensino e aprendizagem, que são seus pilares centrais.

A organização escolar, segundo Libâneo (2004), se dá a partir dos tipos de concepções de gestão adotadas, as quais refletem posicionamentos políticos no que diz respeito ao papel da escola e da formação humana. A concepção técnico-científica é ligada ao tecnicismo e à burocracia, valorizando a autoridade e as relações unilaterais. Enquanto as concepções autogestionária, interpretativa e democrático-participativa giram em torno de uma visão sociocrítica e, embora possuam diferentes perspectivas no que tange às relações de poder dentro das instituições escolares, ambas são contra qualquer tipo de dominação e subordinação dos sujeitos, apreciando as relações humanas, a coletividade e a participação.

De acordo com Souza (2017), os primeiros indícios de estudo sobre a gestão escolar, antes conceituada como Administração Escolar (AE), surgiram na década de 30 e podem ser

compreendidos em dois grandes blocos: o de teorias clássicas e o de críticas. Em paralelo a esses estudos, houveram também mudanças nas atribuições do papel de um gestor, figura que antes era tida como o centro da escola, hoje pode ser observada trabalhando em conjunto com toda a comunidade escolar.

Ao gestor são atribuídas muitas funções, todas necessárias para o sucesso do processo educativo e o funcionamento do ambiente. Entre elas, estão a garantia do cumprimento do regimento escolar; o estímulo à articulação entre escola e comunidade e a organização de planejamentos e do projeto pedagógico, além do acompanhamento e avaliação da sua execução (Libâneo, 2004).

A figura do gestor ou equipe gestora assume um papel de líder frente a uma comunidade, tendo em vista que a educação é um campo permeado por complexidades, que requer constantes diálogos e negociações. A respeito disso, Luck (2010, p. 97) ressalta que “[...] não se pode fazer gestão sem exercer a liderança”, entendendo tal conceito não no sentido de autoridade, mas como a habilidade de mobilização individual ou coletiva para atingir determinada finalidade de forma voluntária e motivada.

Os gestores escolares podem, através da liderança, impulsionar a participação ativa e consciente da comunidade nos processos formativos e de aprendizagem significativa das crianças (Luck, 2010). Agindo dessa forma, a gestão deixa de ser centralizada e se manifesta através de relações horizontais com os sujeitos que integram o contexto educacional.

Na década de 80 tiveram início discussões acerca da necessidade de superação do estilo educacional brasileiro, que era baseado no modelo empresarial, detentor de práticas tecnicistas. Assim, em formas legais, a gestão democrática aparece pela primeira vez na CF (1988), precisamente no art. 206 onde é apresentado o conjunto de princípios que solidificam a educação nacional.

Nos dias atuais, existe uma normatização referente à gestão democrática no Brasil. A LDB (1996) aborda o tema no art. 3º e reforça a importância da participação, para a gestão democrática, em duas perspectivas diferentes: internamente, tendo a presença dos profissionais da educação para a construção do projeto político pedagógico; e externamente, com a participação da comunidade escolar.

Já no atual PNE, a gestão democrática aparece na meta 19, com a previsão de um prazo de dois anos para sua efetivação, apresentando, para o cumprimento da mesma, oito estratégias. Pantoja e Damasceno (2022) chamam atenção para o fato de que essa meta em momento algum fala sobre a importância ou necessidade de eleição direta para gestores, ferramenta que fortalece a democracia nas escolas; além disso, na redação do texto são

encontrados os termos meritocracia e democracia, que expressam concepções distintas, com sentido de complementaridade.

Portanto, iniciou-se nos anos 1990, um movimento de mudança de perspectiva na área educacional relacionado às lutas pela democracia social: uma gestão, antes centralizada e hierarquizada, passa a se apoiar no princípio da participação dos sujeitos, de forma consciente, nas decisões que dizem respeito ao ambiente escolar. A existência da gestão democrática objetiva a efetivação de uma educação de qualidade (Azevedo; Marques; Aguiar, 2016). Partindo desse pressuposto, abaixo será versado acerca da temática da gestão democrática, uma vez que ela é intrínseca a essa problemática.

## 2.2 GESTÃO DEMOCRÁTICA: FERRAMENTA INERENTE À GESTÃO

Discussões acerca de um estilo de gestão que funcione de forma democrática têm sido cada vez mais difundidas no campo educacional, tendo em vista seu potencial na construção de uma educação de qualidade socialmente referenciada. Aguiar (2012) reforça a importância dessa perspectiva tanto para as escolas públicas, quanto para as privadas, já que muitas delas permanecem com uma organização tecnicista, hierárquica e burocrática, sem qualquer tipo de participação da comunidade escolar, o que não condiz com a democracia alcançada em nossa sociedade.

Souza (2009) caracteriza a gestão democrática como um processo onde, de forma coletiva, a comunidade escolar identifica problemas e a partir deles são discutidas e avaliadas ações que viabilizem possíveis soluções. Assim, a mesma é ligada a mecanismos que objetivam desencadear a participação social de estudantes, educadores, pais e responsáveis e demais funcionários, de forma efetiva nas escolas para um melhor funcionamento do sistema educacional (Vieira, 2007; Pinheiro, 2018).

Nesse sentido, a gestão democrática não pode ser entendida como um prêmio alcançado ao final de uma corrida, pois, ao contrário disso, ela é um objetivo que precisa ser constantemente construído e aprimorado. Ela deve integrar o cotidiano escolar manifestando-se de forma mediadora e transformadora através de práticas coletivas e não fragmentadas, tendo em vista a necessidade do distanciamento de processos mecânicos na educação (Aguiar, 2012).

Gracindo (1997) acredita que para que haja a viabilização do processo de democratização na escola, é preciso definir algumas prioridades, entre elas: resgate do sentido público da prática social da educação; construção da educação de qualidade para todos;

democracia tanto no acesso quanto na permanência dos alunos; e, ter uma educação democrática que se revele uma prática democrática interna.

Além disso, para que a democracia seja vinculada à gestão, é necessário que todas as pessoas envolvidas com a instituição de ensino compreendam a importância e a complexidade de sua efetivação, devendo o trabalho coletivo e o individual caminhar de mãos dadas, visando o bem comum (Aguiar, 2012; Santos, 2021). Em vista disso, Silva (2007) destaca que a participação é aprendida quando é praticada, ou seja, uma gestão democrática se constrói na vivência quando se entende que a mesma não promove uma satisfação geral, mas busca atender os interesses da maioria.

Partindo do entendimento de que o gestor desempenha um papel fundamental na construção de uma escola democrática, Aguiar (2012) pontua que o preenchimento desse cargo deve ser feito com responsabilidade, seguindo os princípios éticos estabelecidos pelos documentos oficiais. Dentre as formas de provimento, indicação, concurso, processo seletivo com eleição e eleição da comunidade, a que possui maior caráter democrático, segundo Mendonça (2000), é a última.

Entretanto, o mesmo autor acredita que o modo de escolha do gestor não elimina a característica de centralidade dessa figura mediante a organização e o funcionamento da instituição. A respeito disso, Silva (2007) e Marques (2012) concordam que a eleição, embora seja importante, não garante a existência de uma gestão democrática, ao passo que outras formas de provimento do cargo não eliminam essa possibilidade, pois um gestor que não assumiu sua função através da escolha da comunidade também pode possibilitar a existência de relações democráticas no ambiente educacional.

O estudo realizado por Pinheiro (2018) sobre a gestão democrática na região Norte do país evidencia uma preocupação em estimular e fortalecer esse princípio nas escolas através das eleições diretas para provimento do cargo de gestor, tendo esse mecanismo sido utilizado pela primeira vez, no local, no ano de 1983. Mesmo reconhecendo que a eleição não garante a democracia nas instituições de ensino, ela segue sendo a opção que melhor aproxima-se da viabilização da autonomia e participação da comunidade escolar (Pinheiro, 2018).

Tratando do fortalecimento da gestão democrática nas escolas, outro mecanismo é a implantação de colegiados, grupos formados por representantes dos segmentos que formam a comunidade escolar. Os colegiados possuem função consultiva, deliberativa, executiva e avaliativa, promovendo a distribuição do poder, tendo em vista que a figura do gestor não aparece de forma centralizada no que tange às decisões referentes ao espaço escolar (Mendonça, 2000).

Ademais, Silva (2007) ressalta a existência de algumas condições básicas necessárias à presença da democracia na gestão escolar: capacitação dos profissionais da educação e técnicos-administrativos; comprometimento com a função exercida; jornada de trabalho e remuneração dignos e adequados ao tipo de trabalho realizado; presença de órgãos colegiados formados pelos segmentos escolares, que detenham autonomia para decidir coletivamente questões referentes à escola; existência do projeto pedagógico construído, executado e avaliado coletivamente; e, gestores comprometidos com a educação.

Não se faz gestão de forma isolada, ao passo que não há viabilidade de gestão democrática sem participação. Nesse aspecto, dentre os empecilhos encontrados para uma abertura democrática nas escolas, além de gestores autoritários, encontra-se o desinteresse da comunidade na tomada de decisões cujo interesse é coletivo (Silva, 2007), por isso faz-se necessário a conscientização dos sujeitos internamente e externamente envolvidos no processo educativo no que diz respeito à importância do estabelecimento de relações horizontais para o cumprimento efetivo do direito à educação de qualidade socialmente referenciada. Mediante o exposto, trataremos, na próxima subseção, sobre o planejamento participativo como uma ferramenta que fortalece o princípio da gestão democrática.

### 2.3 PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO NA EDUCAÇÃO

O ato de planejar faz parte das nossas atividades corriqueiras, seja para organizar tarefas, alcançar metas específicas ou conduzir projetos complexos ao sucesso. Para Santos (2014, p. 14), “o planejamento é instrumento de acompanhamento e tem caráter processual, no decorrer de sua aplicação, às ações planejadas devem ser repensadas e retomadas conforme os objetivos atingidos, ou a fim de rever metodologias aplicadas”. Esta prática, entendida, aqui como sinônimo de organização, revela-se uma ferramenta de fundamental importância quando aplicada no âmbito da educação.

No contexto educacional, o planejamento está presente em todas as etapas de organização, abrangendo tanto as esferas macro, como os planos federais, estaduais e municipais, quanto as esferas micro, que envolvem a gestão da escola e o desenvolvimento da sala de aula. Vianna (1986) percebe o planejamento educacional como um emaranhado de planos voltados ao desenvolvimento de um país e enfatiza a necessidade de um trabalho colaborativo entre profissionais de diversas áreas de atuação.

Evidenciando o contexto escolar, o planejamento ganha um sentido muito mais amplo e complexo, buscando principalmente responder às seguintes questões: para quem ensinar,

como, onde, quando, por quem, com que objetivo e a que custo. Segundo Souza e Santos (2019), esse processo de organização da ação docente, tem a necessidade de articulação com o contexto social no qual a escola está inserida, pois esse ambiente está atravessado por influências externas, no campo político, econômico e cultural. Sendo assim, a elaboração de um planejamento escolar deve iniciar com um estudo acerca da realidade da escola.

É possível vislumbrarmos o planejamento como um bom aliado da gestão escolar, uma vez que a equipe gestora pode utilizá-lo como um instrumento de organização a curto, médio e longo prazo. Nesse sentido, Santos (2014) pontua que o planejamento possui diversas atribuições dentro do espaço escolar, seja na organização dos horários de entrada e saída de alunos e professores, na preparação de um projeto, na organização do próprio ambiente de ensino, na organização de eventos anuais da escola, entre outros.

Além disso, Romão (2003), consegue vê-lo como pré-requisito para uma gestão eficiente da escola, pois através deste instrumento ocorre a identificação de problemas e assim as buscas para soluções adequadas. Para além dessas atribuições, destaca-se também sua importância para alocação de recursos e na avaliação de resultados de forma sistemática e organizada.

Ainda sobre o planejamento na educação, Silva (2021) comenta que nesse meio é necessário ter como fundamento os princípios do Planejamento Participativo. O mesmo se constitui “numa atividade de trabalho, que se caracteriza pela integração de todos os setores da atividade humana social, num processo global, para a solução de problemas comuns” (Vianna, 1986, p. 23). Esse trabalho acontece de forma coletiva, onde todos os segmentos possuem grande influência no processo de decisão, a partir de ideias, sugestões e propostas.

Ademais, é necessário que haja diálogo entre os participantes da comunidade escolar, praticando a troca de vivências, experiências e interações como forma de promover a integração no ambiente. O planejamento participativo deve partir de decisões comunitárias num processo “que considere as pessoas com seus valores, sentimentos e situações de ordem sócio-econômico-político-cultural” (Dalmas, 1997, p. 27). Nessa perspectiva, as decisões comunitárias dizem respeito a um processo onde a decisão da maioria é a considerada.

A participação, compreendida aqui, a partir de Luck (2006), como uma consciência de poder que os indivíduos exercem sobre determinados resultados numa unidade social e em todos os seus níveis de decisão, é essencial para a organização dentro do contexto escolar. Ainda nesse sentido, é válido ressaltar que a participação vai além da tomada de decisões, podendo estar presente em ações cotidianas, seja na superação de desafios ou na construção

coletiva da identidade social escolar. Outrossim, a referida autora ainda expõe que a participação deve ser compreendida como um processo dinâmico e interativo.

Essa prática possui algumas formas de efetivação, dentre elas encontra-se a participação como engajamento, onde considera além de presença, ideias e opiniões, o envolvimento pleno na tomada de decisões. Desse modo, é considerado o nível mais pleno de participação e por conseguinte, a forma mais efetiva de democracia. Para uma participação absoluta é necessário que as decisões superem a centralização da equipe gestora e técnico administrativo, gerando assim um sentimento de autoria e coletividade através de sujeitos de outros segmentos. Luck (2006) comenta que todos os indivíduos exercem influência, mesmo que não tenham consciência disso, entretanto a falta de consciência pode gerar consequências negativas para a organização da escola.

Um dos instrumentos fundamentais que estabelecem a participação ativa dentro do ambiente escolar é o Projeto Político Pedagógico (PPP), antes de conceituá-lo, é relevante compreender sua nomenclatura. De acordo com Gadotti (1997), é frequente ocorrer uma confusão entre os conceitos de “plano” e “projeto” na educação. Enquanto o primeiro se concentra no cumprimento de objetivos, metas e procedimentos, o projeto requer uma constante revisão do estabelecido. Por esse fato, o PPP é sempre um processo inconcluso que necessita constantemente ser reavaliado e modificado de acordo com as demandas emergentes.

Gadotti (1997) também ressalta que todo projeto pedagógico é necessariamente político, entretanto, a fim de que se dê a devida relevância a dimensão política dentro do contexto pedagógico, utiliza-se a denominação “político-pedagógica” no documento. Nesta perspectiva, o PPP é moldado a partir do contexto a qual está inserido, refletindo os valores, escolhas ideológicas, e visões de mundo que refletem as escolhas políticas da escola. Sendo assim, para que haja a construção de um projeto é necessário que haja uma direção política.

Para Veiga (1998), o Projeto Político Pedagógico deve ser construído não apenas com o intuito de cumprir uma burocracia, sendo logo após arquivado e esquecido. Ele deve ser vivenciado todos os dias dentro do ambiente escolar, por todos os que de alguma forma estão envolvidos com o processo educativo. O PPP vai além do planejamento de atividades para a sala de aula, pois busca, de forma contínua, a resolução de problemas que atingem a escola através de discussões e reflexões com a participação de toda a comunidade escolar.

A LDB (1996), em seus Artigos 12 e 13, estabelece a elaboração e execução de uma proposta pedagógica dentro da instituição de ensino. O Artigo 13 especificamente trata da participação direta do docente na elaboração dessa proposta. O documento estabelece que o

professor deve cumprir seu plano de trabalho, seguindo a proposta pedagógica estabelecida pela escola. Esta, diz respeito à organização do trabalho pedagógico realizado no seu interior.

Em suma, o Projeto Político Pedagógico é a própria representação do planejamento participativo dentro de uma instituição de ensino, sua construção e reconstrução deve primar pelo envolvimento de muitas mãos num processo coletivo de transparência e colaboração entre todos que fazem parte da comunidade escolar. Portanto não deve ser visto como mera burocracia, mas como instrumento essencial para uma educação de qualidade socialmente referenciada.

### **3 METODOLOGIA**

O referencial teórico metodológico da pesquisa adotou a abordagem qualitativa, caracterizada por Bogdan e Biklen (1994) como uma forma de se obter dados predominantemente descritivos, onde torna-se importante considerar mais o processo em detrimento do produto. No tipo de pesquisa em questão, o levantamento de dados se dá pelo contato que o pesquisador tem diretamente com a circunstância estudada, que pode ser pessoas, lugares ou mesmo processos onde ocorram interações pessoais (Minayo, 2002).

Ademais, esse tipo de pesquisa busca compreender a natureza das coisas através do olhar sensível do pesquisador. Minayo (2002) ressalta que essas características não podem ser medidas e quantificadas através de variáveis. Tal teoria é compartilhada por Goldenberg (2004) quando afirma que o pesquisador precisa ser criativo para coletar e analisar os dados, pois, diferentemente da abordagem quantitativa, esta não possui regras de coletas, logo, não podem ser medidas.

Quanto à natureza, esta pesquisa caracterizou-se como aplicada, a qual é entendida como uma pesquisa prática, para resolução de problemas específicos trazidos na realidade (Marconi; Lakatos, 2002; Gerhardt; Silveira, 2009). Referente aos objetivos, fez-se uso de uma pesquisa descritiva, que segundo Gil (2008) e Trivinos (1987), objetiva caracterizar com exatidão uma população ou fenômeno. Além disso, busca entender relações entre variáveis, por exemplo, se uma classe social é determinante nas crenças de um determinado grupo.

Para dar conta dos objetivos de pesquisa, foram escolhidos dois tipos de procedimento: pesquisa documental e estudo de caso. Esses procedimentos foram utilizados ao decorrer da pesquisa de campo, a qual se propõe a obter informações em contato direto com o objeto estudado, exigindo, do pesquisador, o deslocamento até o espaço onde ocorrem ou ocorreram os fatos para documentá-los (Gonsalves, 2001). A pesquisa de campo foi necessária para as

pesquisadoras se aproximarem do objeto de pesquisa e entenderem o funcionamento e organização do local pesquisado.

Assim, o campo desta pesquisa foi o Centro Municipal de Educação Infantil (CMEI) Professor Paulo Rosas, que é localizado na R. professor Luiz Freire, Recife- PE e atende crianças de 0 a 5 anos, funcionando em turno integral do berçário ao grupo 3. Dentre os aspectos que tornam a instituição um caso específico, destacamos dois: a parceria entre a Prefeitura da cidade do Recife e a Universidade Federal de Pernambuco; e, a base pedagógica de valorização dos espaços lá existentes, conforme pontuam Brandão e Rosa (2019), os quais são organizados com o objetivo de estimular a aprendizagem através de ações de ampliação de conhecimentos.

Quanto à estrutura física, o CMEI Professor Paulo Rosas conta com um amplo espaço organizado em: pátio de areia, jardim, quatro salas ambiente, sala do berçário com uma cozinha própria, onde são preparadas as refeições dos bebês, sala de recursos, refeitório para funcionários, banheiros específicos para funcionários e para as crianças, sala de professores, biblioteca, lavanderia e cozinha. Todos os ambientes são adaptados para receber as crianças: pias em altura adequada, cadeiras e mesas pequenas, brinquedos e materiais dispostos de forma acessível.

O primeiro tipo de procedimento utilizado foi a pesquisa documental, a qual, segundo Gil (2002), se diferencia da bibliográfica por considerar os tipos de registros mais diversificados. Dentre as possibilidades, estão não só materiais escritos ou estatísticos, mas também cartas, fotografias, diários e gravações. A partir disso, Prodanov e Freitas (2013, p. 56) entendem como documento, qualquer material que, através de investigações, sirva como fonte de informação, ao mesmo passo, defendem que “todo documento deve passar por uma avaliação crítica por parte do pesquisador, que levará em consideração seus aspectos internos e externos”.

Lüdke e André (1986) apontam a necessidade de especificar o tipo de documento que será analisado. Sendo assim, nesta pesquisa, analisamos o Projeto Político Pedagógico da instituição, o qual se enquadra como um documento técnico, uma vez que apresenta particularidades, como base pedagógica e propostas futuras.

Como segundo procedimento, foi adotado o estudo de caso. Bogdan e Biklen (1994) comparam o planejamento desse método com um funil, onde a parte mais larga representa as possibilidades de estudo, levando em consideração tanto locais, quanto pessoas. Após uma busca de informações referentes às possíveis estratégias e viabilidade da pesquisa, o funil vai

se estreitando conforme o tema for sendo delimitado. Assim, parte-se de uma abrangência de ideias para um campo mais restrito.

Segundo Fonseca (2002, p. 33), o estudo de caso tem como objetivo “conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos [...]”. Neste tipo de procedimento, não há interferência do pesquisador sobre o objeto de estudo, visto que se propõe a descrever as características de determinada situação conforme são percebidas, buscando-se descobrir fenômenos que a diferenciam.

Além disso, é importante ressaltar que o estudo de caso pode se voltar não só a uma situação, mas a um grupo de pessoas, um sujeito, uma família (Prodanov; Freitas, 2013); ou seja, um objeto que detenha particularidades. No caso do CMEI aqui estudado, além das particularidades já mencionadas, reitera-se a parceria do mesmo com a UFPE. Como exemplo, a reserva de 50% das vagas para os filhos de funcionários da referida instituição, especificamente, professores e técnicos administrativos; além da organização de encontros pedagógicos, como seminários e formações.

A coleta de dados no campo de pesquisa se deu de duas maneiras. A primeira foi através da técnica de observação, que de acordo com Marconi e Lakatos (2002), não pode ser caracterizada apenas por ver e ouvir, uma vez que os fatos vivenciados precisam ser analisados, por isso utilizamos tal recurso para perceber especificidades da realidade do ambiente estudado. Correia (2009) ressalta que no início, o pesquisador busca entender os aspectos gerais do espaço, de grosso modo, fazendo uma ampla observação de forma descritiva. Ao longo das idas à campo, vai refinando seu olhar com o foco em fatos ou acontecimentos específicos.

A segunda técnica utilizada para obtenção dos dados foi a realização de entrevistas semiestruturadas, as quais possibilitam a junção de perguntas fechadas e abertas, de modo que o entrevistado fica livre no sentido de não se prender totalmente à pergunta, podendo trazer aspectos diversificados em sua fala (Minayo, 2010). Esse tipo de entrevista foi escolhido pelo fato de oportunizar a percepção e análise de atitudes, gestos e reações dos entrevistados, possibilitando a obtenção de informações mais precisas e instantâneas (Marconi; Lakatos, 2002).

O questionário Critério de Classificação Econômica Brasil, padrão utilizado para classificar socioeconomicamente os indivíduos com base nos domicílios em que residem, foi utilizado com o objetivo de conhecer-se os níveis socioeconômicos dos sujeitos entrevistados. Ressalta-se que foi aplicado o mesmo questionário nas quatro entrevistas, entretanto, se tratando da entrevista semiestruturada, foram direcionadas perguntas distintas para cada

entrevistado, levando em consideração as particularidades dos cargos ocupados pelos mesmos.

Os sujeitos entrevistados, que representam os diferentes segmentos da comunidade escolar, foram convidados a assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), tomando ciência sobre a temática da pesquisa que está sendo desenvolvida, como exige o Comitê de Ética. Para reforçar o sigilo de suas identidades, os mesmos serão referidos segundo o cargo que assumem na instituição, não sendo revelados seus nomes. A descrição dos entrevistados encontra-se no quadro 1. Ressalta-se que não foram ouvidos representantes do segmento dos estudantes, pois as crianças não participam da elaboração do Projeto Político Pedagógico.

**Quadro 1:** Caracterização dos sujeitos entrevistados

<b>Cargo ocupado</b>	<b>Tempo de trabalho na instituição</b>	<b>Nível de escolaridade</b>
Gestora	5 anos	Ensino superior e pós graduação
Professora	16 anos	Ensino superior
Auxiliar de Desenvolvimento Infantil (ADI)	12 anos	Ensino Superior e Pós Graduação
Porteiro	2 meses	Ensino Médio
Mãe de estudante	8 meses da criança estudando no CMEI	Ensino Superior

Fonte: construído pelas autoras

Para analisar os dados coletados, fez-se uso da análise de conteúdo, descrita por Bardin (1977, p. 38) como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Essa técnica, utilizada em análise de dados qualitativos, possui, como características, a objetividade, sistematização e inferência, esta se apoia em indicadores, que podem, ou não, ser quantitativos. O objetivo do tipo de análise em questão é o entendimento das significações que estão por trás das palavras, através do tratamento dos dados obtidos e a interpretação dos mesmos, os dados brutos tornam-se significativos.

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS**

Nesta seção é apresentada a análise categorial realizada sobre os dados auferidos a partir da metodologia acima descrita. Partiu-se, inicialmente, do pressuposto de duas categorias, que se configuram como eixos centrais da pesquisa, sendo elas: gestão democrática e Projeto Político Pedagógico. Posteriormente, surgiram mais duas categorias: as reuniões promovidas pelo CMEI Professor Paulo Rosas e o Conselho Escolar, ambos compreendidos, a partir dos dados coletados, como forte mecanismo de democratização dentro da instituição.

#### 4.1 ANÁLISE DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DO CENTRO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO INFANTIL PROFESSOR PAULO ROSAS

A análise realizada demonstrou que o Projeto Político Pedagógico do CMEI Professor Paulo Rosas possui uma estruturação objetiva e organizada, a qual demonstra preocupação com o detalhamento das informações, trazendo explicações, por exemplo, sobre a estrutura física e de funcionamento da instituição; a organização do espaço em salas ambiente; os equipamentos de trabalho disponíveis, os nomes dos funcionários e a atividade que desenvolvem e o bairro onde a instituição está inserida

No documento, encontra-se uma descrição dos princípios que regem a instituição, sendo eles: participação, solidariedade, justiça social, igualdade, respeito às diferenças e proteção das crianças contra todas as formas de violência. Observou-se, ainda, que o documento é embasado teoricamente, resgatando as bases legais que tratam sobre a criança como um ser de direitos, sobre a qualidade do ensino em creches e pré-escolas e a necessidade de participação da comunidade no cotidiano e nas decisões da instituição.

Percebeu-se, a partir da análise, que a construção do documento foi fruto de uma empreitada coletiva, conduzida pelo esforço conjunto dos profissionais envolvidos, das famílias das crianças atendidas e da comunidade local. A perspectiva adotada durante esse processo, segundo descrito no documento, rejeita a imposição de diretrizes por instâncias superiores ou órgãos normativos, privilegiando a voz e a participação ativa dos que estão envolvidos na implementação do documento. A referida ação dialoga com Vianna (1996) quando a mesma aponta que um planejamento participativo deve ser construído a partir da integração dos setores.

A análise evidenciou a presença de uma descrição dos fundamentos psicopedagógicos que orientam as práticas desenvolvidas na unidade educacional, atrelada à preocupação com o conhecimento do contexto sócio cultural das crianças e suas famílias. O documento descreve

que o processo de avaliação e planejamento acontece mediante a separação de grupos de trabalhos, chamados GTs, que são formados pela mistura dos segmentos e responsáveis por debater um tema específico, buscando apontar questões, soluções e melhorias que podem ser alteradas no PPP – ação que se configura, segundo Souza (2009), como uma forte característica da gestão democrática.

Observou-se que o documento assume o compromisso preconizado pelo artigo 14 da LDB (1996), o qual destaca a importância da participação dos profissionais de educação na construção do PPP da escola. Esse comprometimento demonstra a adesão à perspectiva democrática não apenas na teoria, mas na prática cotidiana da gestão escolar.

#### **4.1.2 Como a gestão democrática aparece no documento**

No tópico anterior, foi destacada a estrutura objetiva do PPP, delimitando suas seções, e como se deu sua elaboração. Neste, será apresentado como a gestão democrática aparece dentro do documento orientador das práticas pedagógicas no CMEI Professor Paulo Rosas.

A partir de análises realizadas no PPP, foi constatado que o termo “gestão democrática” aparece apenas duas vezes em todo o documento. A primeira ocorrência destaca-se logo na introdução. No contexto, foi enfatizado que o Projeto Político Pedagógico foi elaborado de maneira coletiva, alinhando-se aos princípios democráticos. Nesse destaque inicial, é ressaltada a importância da participação conjunta de diferentes partes interessadas na elaboração e implementação do PPP.

A segunda aparição do termo é identificada na página 12, no tópico dedicado ao Conselho Escolar. O termo aparece dentro da conceituação do órgão colegiado, que é descrito como “[...] uma das instâncias de controle social. Tendo como competência garantir a gestão democrática da unidade [...]” (Recife, 2021, p. 12). A utilização do termo “gestão democrática” no contexto do Conselho Escolar destaca a importância desse órgão como um componente essencial para promover a democracia na gestão do espaço. Essa menção ressalta que a participação ativa das diversas partes interessadas, por meio do Conselho Escolar, é essencial para a efetiva implementação dos princípios democráticos na condução das atividades do CMEI Professor Paulo Rosas.

Embora a expressão “gestão democrática” não apareça muitas vezes ao longo do documento, a ênfase na construção coletiva sugere que os princípios democráticos estão intrinsecamente incorporados nas práticas e valores do CMEI Professor Paulo Rosas. A gestão democrática, portanto, é mais do que uma expressão pontual; é uma abordagem que

permeia a essência do PPP e se reflete nas diversas instâncias participativas descritas ao longo do mesmo.

#### 4.2 A GESTÃO DEMOCRÁTICA E SEUS MECANISMOS DE FORTALECIMENTO: A FALA DOS ATORES QUE COMPÕEM A COMUNIDADE ESCOLAR

Cabe lembrar que, conforme descrito na metodologia, os sujeitos entrevistados nesta pesquisa representam os segmentos da comunidade escolar: professora, ADI, gestora, mãe de estudante e porteiro. Além disso, as entrevistas foram feitas individualmente, onde fez-se perguntas diferentes mediante a função desempenhada pelo sujeito na instituição.

O viés democrático ligado à gestão aparece na literatura como uma forma de horizontalização do poder decisório nas instituições de ensino. Figuras autoritárias, que colocam apenas seus interesses no topo da lista de demandas não têm, atualmente, suas ações legitimadas. A partir disso, perguntou-se aos entrevistados o que eles entendiam por gestão democrática. Para tal, a gestora respondeu: *“Segurança para a gente, a gente não se sente tão só, a gente se sente mais seguro, porque todo mundo vai poder contribuir e discutir os problemas mesmo da escola”* (Gestora, 2023).

A professora e a ADI concordam que a gestão democrática deve ser pautada na escuta de todos os segmentos da comunidade, devendo incluir, principalmente, as crianças, pois, como aponta a professora, são as demandas delas que devem vir em primeiro lugar quando se fala na organização do ambiente educacional.

A respeito disso, a representante do segmento de pais e mães entrevistada reforçou a presença da participação na gestão democrática, explicando que quando se abre uma problemática, os pais e responsáveis devem participar expressando ideias e opiniões. A mesma citou a experiência com a antiga escola de sua outra filha, que não estuda no CMEI Professor Paulo Rosas, onde havia uma gestão, como ela disse, *“[...] antidemocrática”* (Mãe, 2023). Partindo disso, a mãe entrevistada considera que na instituição há presença de uma gestão democrática, apontando apenas a rotatividade de estagiários como um fator negativo e que interfere na adaptação das crianças pequenas.

As falas apresentadas acabam por estar em consonância com a compreensão de Vieira (2007) e Pinheiro (2018), que destacam que há uma relação intrínseca entre a gestão democrática e a participação social dos diversos segmentos que formam a comunidade escolar. A prática de discutir coletivamente soluções para as problemáticas que se apresentam

no ambiente, a qual aparece nas falas dos entrevistados, é uma forte característica do tipo de gestão referida (Souza, 2009).

Entre as cinco pessoas consultadas, apenas o porteiro não soube responder a pergunta. O mesmo justificou sua resposta devido ao curto período de tempo em que trabalha no local, contudo ele relatou ter experiência profissional em outra instituição de ensino. Acerca disso, inferimos que o antigo local de trabalho do porteiro não adota a cultura democrática de incluir os funcionários nos processos decisórios.

Em relação a justificativa do curto tempo no atual trabalho, levando em consideração as características já citadas, que diferenciam o CMEI Professor Paulo Rosas dos demais da cidade do Recife, depreende-se que todo sujeito, ao integrar o quadro de funcionários, passa por uma formação inicial com o objetivo de apropriar-se das especificidades que guiam o funcionamento do mesmo.

Atualmente existe uma normatização que trata sobre a necessidade do viés democrático na gestão escolar, como já apresentado na seção de referencial teórico deste artigo. Perguntamos aos entrevistados se eles conhecem alguma dessas legislações. A gestora citou a LDB (1996), referindo-se a atuação do Conselho Escolar, e, a Base Legal da prefeitura do Recife, que também apareceu na fala da professora: “[...] *tem um setor da própria prefeitura do Recife, que ela trata da gestão democrática, que é onde vem a atuação do Conselho Escolar dentro da escola, né?*” (Professora, 2023). O Projeto Político Pedagógico foi citado na fala da ADI.

Acerca das respostas obtidas, levando em consideração o tempo de experiência profissional da gestora, da professora e da ADI no CMEI Professor Paulo Rosas, que são, respectivamente, cinco, dezesseis e doze anos, esperava-se que ambas teriam maior conhecimento sobre os documentos oficiais que legitimam os processos democráticos nas instituições de ensino, inclusive, devido a parceria com a UFPE, tendo em vista os frequentes debates levantados no curso de Pedagogia a respeito do tema.

A respeito da forma de provimento do cargo, a gestora explicou que assumiu tal função pela primeira vez, em outra instituição, por meio de indicação da Secretaria de Educação da cidade do Recife por se destacar no trabalho com Educação Infantil, sendo, posteriormente, transferida para onde trabalha atualmente ocupando a mesma função.

Embora a eleição seja a forma que melhor aproxima-se do viés democrático (Mendonça, 2000), é possível visualizar, na estrutura organizacional do CMEI em questão, a presença de órgãos e ações que dialogam com a democracia, como um Conselho Escolar atuante e PPP construído coletivamente e reavaliado com frequência. A partir disso,

retomamos Silva (2007) e Marques (2012) quando concordam que o fato de um gestor não ter sido eleito pela comunidade não elimina, da instituição, a existência de características democráticas.

O item 5.2 buscou atender o objetivo de mapear os instrumentos de planejamento escolar utilizados pela gestão no CMEI Professor Paulo Rosas. Os dados coletados deixaram em evidência que a instituição apoia-se fortemente no Conselho Escolar e na promoção de reuniões com a comunidade para a elaboração do planejamento, que acontece de forma participativa, fortalecendo, assim, o viés democrático ligado à educação.

#### **4.2.1 Conselho Escolar**

Os colegiados apresentam-se como um mecanismo que fortalece a presença da gestão democrática nas instituições de ensino (Silva, 2007), uma vez que, como aponta Mendonça (2000), nesses grupos que representam a comunidade, a figura do gestor deixa de ser centralizada. Assim, partindo de uma pergunta sobre legislações que tratam sobre os processos democráticos, o Conselho Escolar surgiu na fala da gestora e da professora como um dos instrumentos de democratização no ambiente escolar.

Em relação aos encontros, a gestora explicou: *“Tem uma reunião do conselho, que acontece pelo menos a cada 2 meses e tem reuniões extraordinárias, né?”* (Gestora, 2023). Embora as entrevistas tenham acontecido de forma individual, a fala da ADI demonstra uma perspectiva tal como a da gestora, quando diz: *“[...] é um conselho escolar atuante, que é formado pelos funcionários, pelos professores, pais e comunidade.”* (ADI, 2023).

A professora explicou que não é membro do Conselho, contudo sente-se ouvida pela representante do segmento dos docentes. Sobre o assunto, a mãe relata não saber como esse tipo de colegiado funciona e explicou: *“Eu sei que tem uma representante da turma, não sei se seria isso. E, geralmente, a gente tem um grupo de pais, ela que repassa tudo para os demais o que foi debatido nas reuniões e tal.”* (Mãe, 2023).

Embora não tenha conhecimento sobre o funcionamento do Conselho Escolar, a resposta da mãe demonstra que a mesma tem acesso a informações referentes às decisões que são tomadas pelo grupo. Sendo assim, dos cinco entrevistados, apenas o porteiro disse não saber da existência do órgão colegiado em questão.

A gestora explicou que o processo de decisões no CMEI Professor Paulo Rosas acontece nas reuniões, principalmente do Conselho Escolar, onde são apresentadas as pautas e

os membros discutem possíveis soluções de forma coletiva. A respeito disso, destacou: *“Você não fica sozinha, né? Você tem um respaldo de um grupo que está com você.”* (Gestora, 2023).

Levando em consideração o fato de que a liderança configura-se como uma característica inerente à gestão (Luck, 2010), o movimento de dialogar em conjunto sobre melhorias no ambiente e soluções para problemas que afetam a comunidade devem ser valorizados e estimulados nas instituições de ensino, uma vez que se deixa de lado um cenário autoritário, ao passo que se vai ao encontro de uma gestão mobilizadora.

Nesse sentido, a conscientização da comunidade sobre a importância da participação ativa nos processos decisórios, por meio do Conselho Escolar, por exemplo, demonstra-se fundamental para a construção de um ambiente que atenda, da melhor forma possível, os interesses da maioria, caminhando para a garantia do direito à educação de qualidade socialmente referenciada.

#### **4.2.2 Reuniões**

Com vistas a saber como a comunidade escolar está inserida no processo de elaboração do planejamento participativo, indagamos aos entrevistados sobre a frequência com que acontecem reuniões na instituição e se os mesmos participam. A professora comenta sobre a existência de diferentes estruturas de reuniões que acontecem, como momentos de planejamento semanal da equipe docente, reuniões avaliativas, reuniões previstas no calendário da prefeitura do Recife, as quais acontecem com a equipe inteira, e, conselhos pedagógicos.

Além dos encontros citados, a ADI explica que existem reuniões anuais para avaliação e atualização do Projeto Político Pedagógico: *“Nesse dia não tem o dia letivo e faz em grandes grupos, que aí reúne todas as turmas e depois em pequenos grupos”* (ADI, 2023). Esses encontros, que acontecem no início do ano letivo, contam com a presença da comunidade escolar. Sobre a presença dos pais, a gestora responde: *“[...] vai ter um processo de atualização de PPP, se convida também, né? Vocês podem vir participar com a gente dessa construção”* (Gestora, 2023). Ainda tratando-se da presença dos pais nos encontros para atualização do Projeto Político Pedagógico, a professora relata: *“[...] a gente tem momentos só dos segmentos que estão dentro da escola, como a gente também tem momentos que é a comunidade como um todo, né?”* (Professora, 2023).

Contudo, a mãe relata ter participado, até o mês de outubro de 2023, de apenas duas reuniões, que se trataram de encontros individuais com a professora para acompanhamento do desenvolvimento da sua criança. A mesma explica que costuma receber atualizações sobre os acontecimentos que impactam o funcionamento da instituição, como greves e falta de funcionários, através do grupo de pais na plataforma WhatsApp.

O porteiro informou não ter participado de nenhum tipo de reunião, nem processos de decisões até o mês de outubro, justificando tal ausência devido ao curto período de tempo em que trabalha na instituição, cerca de dois meses. Embora seja um tempo relativamente curto, inferimos que o porteiro poderia ter participado de alguma reunião do Conselho Escolar, que acontece a cada dois meses, ou mesmo uma reunião da equipe interna, se houvesse uma maior preocupação com a formação dos profissionais terceirizados recém chegados na instituição.

Além do Conselho Escolar e dos distintos modelos de reuniões, que funcionam como ferramentas para a garantia da presença dos pais na instituição, a gestora aponta que o segmento é convidado a participar de atividades rotineiras, como expressa na fala: “[...] *a gente tem alguns momentos permanentes já na rotina, do jeito que a atividade do bom dia, boa tarde, sempre as professoras estão convidando algumas famílias [...]*” (Gestora, 2023). A mãe concorda com tal afirmação, dando o exemplo: “*Teve a semana da criança, então você que trabalha com teatro, traz o teatro para as crianças [...]*” (Mãe, 2023).

A respeito da articulação entre escola e comunidade, Libâneo (2004) aponta ser uma ação de responsabilidade da gestão. Assim, os dados obtidos evidenciam que o movimento de interação, favorecido pelos distintos modelos de reuniões realizadas pelo CMEI em questão, propiciam o estabelecimento de diálogos próximos entre a gestão e a comunidade escolar, podendo servir como exemplo para outras instituições que desejam vivenciar esse tipo de relação horizontal, onde a gestão não ocupa lugar de centralidade.

#### 4.3 PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO: UM PLANEJAMENTO ESCOLAR PARTICIPATIVO

Este item buscou caracterizar a elaboração do planejamento participativo e identificar suas funções para a construção de um ambiente escolar democrático. A partir das entrevistas, obtivemos informações acerca da elaboração desse documento, além da concepção dos sujeitos entrevistados acerca do PPP.

Quando perguntada sobre o que entende por Projeto Político Pedagógico, a professora expressa: “*É ele que fortalece, é ele que justifica as minhas ações, né? É o documento maior,*

*supremo de uma escola, né? É nele que está a identidade daquele local, né?”* (Professora, 2023). É perceptível que a professora vê o documento como um norte para o seu trabalho dentro da instituição, acreditando ser necessário seguir, fielmente, a proposta que se encontra dentro do PPP.

Além disso, a professora explica que as escolhas dentro da sala de aula não devem ser feitas de forma individual, pois existe uma decisão coletiva de como se deve lidar com as mais diversas situações. Essas escolhas são evidenciadas por Dalmas (1997), que acredita em um planejamento participativo construído a partir de decisões comunitárias, ou seja, onde os interesses da maioria são considerados.

A ADI, quando perguntada sobre o PPP, afirma saber da existência do documento e da sua importância para a escola, além disso, explica que participa das reuniões anuais que o modifica, a qual ocorre no primeiro dia do ano letivo, porém ainda sem a presença de crianças. Sobre o PPP, ela diz: *“Nem toda creche tem o PPP, nem toda creche segue o PPP e isso a gente consegue, numa boa”* (ADI, 2023). Tal fala demonstra que o documento é uma ferramenta colocada em prática, fato que dialoga com a ideia de Veiga (1988) quando aponta que o PPP não deve apenas cumprir uma função burocrática, sendo arquivado e esquecido logo após sua redação.

Sobre a elaboração do PPP, a professora explica que o mesmo levou seis anos para ficar pronto, uma vez que foi construído a várias mãos. Ela relata que o Conselho Escolar foi um importante instrumento de comunicação, que colaborou para a realização do trabalho coletivo. Assim, o movimento de construção, avaliação e execução coletiva do PPP configura-se como uma das condições para a existência da democracia dentro da escola (Silva, 2007).

Quando perguntada sobre as reuniões no CMEI, a professora revela que: *“A gente também tem encontros específicos só para atualização do PPP, né? Para revisar, replanejar, reconduzir”* (Professora, 2023). Essas modificações que vão sendo acrescentadas a partir das necessidades que vão emergindo, fazem do documento, segundo Gadotti (1997), um processo inconcluso. A entrevistada afirma ainda, que esteve em todas as reuniões de modificação do PPP, com exceção de 2012, quando entrou de licença maternidade em novembro do mesmo ano.

Em contrapartida, tanto o porteiro quanto a mãe apontaram não saber do que se trata o Projeto Político Pedagógico. Sobre o primeiro supracitado, a resposta pode ter relação com o fato das reuniões que tratam sobre tal documento acontecerem no início do ano letivo, período em que o funcionário entrevistado ainda não trabalhava na instituição. Em relação à

mãe, embora seja o primeiro ano de sua filha no CMEI, houve tempo para a realização de encontros referentes a tal temática. Não temos informações se esses não aconteceram ou se, por algum motivo, ela não participou.

A gestora, por sua vez, explica sua concepção sobre o PPP: *“É a base de sustentação da escola. Assim, sem ele a gente não tem identidade, não tem vida. A gente fica sem rumo, fica perdido, né?”* (Gestora, 2023). No decorrer da fala, ela expressa a consciência de que toda a comunidade escolar deve participar da elaboração do mesmo, destacando a diversidade de temáticas que são encontradas na redação do PPP e que são importantes para as ações da instituição.

Nos encontros que debatem sobre questões relacionadas ao PPP, a gestora explica que os pais são convidados, porém nas reuniões anuais que acontecem no início do ano letivo para avaliação, não contam com a presença dos mesmos: *“No dia que a gente vai debater uma atualização, mesmo que não conte tanto com as famílias, as famílias precisam ter clareza quais são os princípios da escola, os princípios pedagógicos”* (Gestora, 2023).

A respeito do assunto, destaca-se que o convite para que os pais participem das reuniões que debatem questões relacionadas ao PPP é de extrema importância, pois, assim como os outros segmentos, este possui grande influência no processo de decisão (Silva, 2021). Desse modo, Luck (2006) ressalta a necessidade de que todos os segmentos criem consciência da influência e poder que exercem sobre um determinado resultado dentro do ambiente escolar.

Os dados obtidos através das entrevistas evidenciam que o PPP do CMEI Professor Paulo Rosas é percebido como ferramenta crucial na construção de um ambiente escolar aberto à participação da comunidade. A elaboração coletiva do documento, envolvendo todos os segmentos atrelada à constantemente revisitação e reavaliação, ressalta sua natureza ativa e dinâmica. O PPP, portanto, não só promove, mas também sustenta a participação ativa e contínua da comunidade escolar na construção e aprimoramento do ambiente educacional.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pesquisa objetivou avaliar o planejamento escolar participativo como ferramenta de democratização da gestão, tendo como *locus* o Centro Municipal de Educação Infantil Professor Paulo Rosas. Após o mapeamento dos instrumentos de planejamento escolar utilizados pela gestão, foi possível encontrar os diversos tipos de reuniões promovidas pela

instituição como um forte instrumento, onde, coletivamente, o planejamento escolar é elaborado.

Buscando caracterizar a elaboração desse planejamento, constata-se que o mesmo acontece de forma colaborativa, contando com a presença da comunidade escolar, que passa por constantes atualizações, não sendo estático, mas móvel e adaptável de acordo com as necessidades demandadas no decorrer do ano letivo. Sobre a identificação das funções do planejamento participativo para a construção de um ambiente escolar democrático, visualizou-se que a democratização das tomadas de decisão é quem fundamenta as práticas pedagógicas desenvolvidas, a organização dos espaços e a dinâmica cotidiana.

Os resultados obtidos apontaram que, embora nem todos os entrevistados conheçam o PPP do CMEI Professor Paulo Rosas, ele é um documento vivo desde a época em que foi criado. Passados alguns anos de sua implementação, o mesmo continua possuindo relevância para o funcionamento do espaço – ação que reflete o compromisso da instituição com os princípios democráticos elencados através da legislação concernente à área, podendo, assim, servir como modelo para outras instituições de Educação Infantil.

O Projeto Político Pedagógico aparece como elemento central dos processos democráticos no CMEI Professor Paulo Rosas, pois, através do ideal de construção coletiva entre os segmentos que compõem a comunidade escolar, o documento consegue reunir uma gama de temáticas que são do interesse comum.

Vale ressaltar que esta pesquisa trata-se de um estudo de caso em uma instituição que detém particularidades pertinentes, contudo os resultados obtidos apontam que as vivências democráticas se dão, principalmente, por meio da mobilização constante da gestão, que promove a articulação da comunidade escolar, exercendo a liderança sem indícios de autoritarismo.

Desse modo, a metodologia aplicada pode ser utilizada para analisar as realidades de outros CMEIs da cidade do Recife, assim como de outras cidades pernambucanas e para além deste contexto, com a finalidade de compreender como se dão os meandros da gestão em diferentes localidades, assim como a ideia de democracia em educação.

Esta pesquisa também auxiliou no processo de compreensão de um modelo de instituição educativa que tangencia a democratização dos espaços educacionais para além do aqui e do agora. Contudo, um aspecto que merece melhor atenção é a ausência das crianças nas reuniões de atualização do PPP. Essa lacuna fica como uma sugestão para futuras pesquisas, que podem investigar o papel das crianças na elaboração dos instrumentos que assegurem a democratização das ações que ocorrem no chão da escola.

No arremate, a pesquisa deixou em evidência que o sentido democrático na formação de uma comunidade escolar é incontestável. Através da análise do PPP e da metodologia participativa adotada pela gestão, este estudo ofereceu um panorama de como a democratização da gestão escolar pode ser efetivada, contribuindo para a promoção de um ambiente educacional participativo e comprometido com os princípios democráticos. A construção coletiva e representativa do PPP demonstra ser mais necessária do que nunca.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Maria da Conceição Carrilho. Gestão democrática, elementos conceituais e a democratização do acesso, permanência e sucesso escolar. In: **Políticas e gestão da educação básica**. MACHADO, Laêda Bezerra. SANTIAGO, Eliete (Orgs). 2 ed., editora universitária UFPE, Recife, 2012.

AZEVEDO, Janete Maria Lins de; MARQUES, Luciana Rosa; AGUIAR, Márcia Ângela da Silva. Apontamentos sobre a questão da qualidade do ensino e da gestão da educação. **Qualidade Social da Educação Básica**. Camaragibe, PE. CCS Gráfica e Editora, 2016.

BARDIN. Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Editora Edições 70, 1977.

BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari. **Investigação qualitativa em educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. Trad. Maria João Sara dos Santos e Telmo Mourinho Baptista. Porto Editora. Porto, 1994

BRANDÃO, Ana Carolina Perrusi; ROSA, Ester (Orgs). **Caminhando pelas salas ambiente na Educação Infantil**: reflexões e práticas no CMEI Professor Paulo Rosas. Fortaleza: IMEPH, 2019.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em: ago. 2023

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, Lei nº 9.394/1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm) . Acesso em: ago. 2023

BRASIL. **Lei do Plano Nacional de Educação**, Lei nº 13.005/2014. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm) . Acesso em: ago. 2023

CORREIA, Maria da Conceição Batista. **A observação participante enquanto técnica de investigação**. Pensar Enfermagem , [S. l.], v. 13, n. 2, p. 30–36, 2009.

DALMAS, Angelo. **Planejamento participativo na escola**: elaboração, acompanhamento e avaliação. 5.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

FIGUEIREDO, Marcela de Cássia de Melo; BRANDÃO, Ana Carolina Perussi; MACEDO, Keila Patrícia Vanderlei. Construindo ambientes de aprendizagem: a rotina no CMEI

Professor Paulo Rosas. In BRANDÃO, Ana Carolina Perussi; ROSA, Ester (Orgs.). **Caminhando pelas salas ambiente na Educação Infantil: reflexões e práticas no CMEI** Professor Paulo Rosas. Fortaleza: IMEPH, p. 48-81, 2019.

FONSECA, João José Saraiva da. **Apostila de metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza, 2002.

GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José E. (Orgs). **Autonomia da Escola: princípios e propostas**. São Paulo: Cortez, 1997.

GANDIN, Danilo. A posição do planejamento participativo entre as ferramentas de intervenção na realidade. **Currículo sem fronteiras**, v. 1, n. 1, p. 81-95, 2001.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: Como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 8. ed. Rio de Janeiro / São Paulo: Record, 2004.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Iniciação à pesquisa científica**. 2.ed. Campinas, SP. Editora Alínea, 2001.

GRACINDO, Regina Vinhaes. Estado, Sociedade e Educação: novas prioridades, novas palavras-de-ordem e novos-velhos problemas. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Rio de Janeiro/RJ, v. XIII, n.1, p. 07-18, 1997.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**, v. 5, Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LUCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis, RJ: Vozes. Série: Cadernos de Gestão, 2006.

LUCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. 6. ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2010.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARQUES, Luciana Rosa. **A eleição de diretores nas políticas de democratização da educação na região metropolitana do Recife**. Educação. UNISINOS, p. 143-151, 2012.

MELO, Josimeire Medeiros Silveira de. **História da Educação: Licenciatura em Matemática**. 2 ed. Fortaleza: UAB/IFCE, 2012.

MENDONÇA, Erasto Fortes. A gestão democrática nos sistemas de ensino brasileiros: a intenção e o gesto. **Anuário GT Estado e política educacional: políticas, gestão e financiamento da educação**, v. 23, p. 123-41, 2000.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 21. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Técnicas de pesquisa: entrevista como técnica privilegiada de comunicação. In: \_\_. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2010.

OLIVEIRA, Zilma de Moraes Ramos. **Educação Infantil: fundamentos e métodos**. Cortez Editora, 2014.

PANTOJA, Suellem; DAMASCENO, Alberto. A gestão democrática nos marcos legais: da Constituição Federal de 1988 ao PNE 2014-2024. **Revista HISTEDBR On-line**, v. 22, 2022. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/histedbr/article/view/8659947/28229>. Acesso em: setembro de 2023.

PINHEIRO, Benedito Antonio Nonato. O processo eleitoral para escolha de gestor (a) escolar em Abaetetuba/PA. **Ponto-e-Vírgula**, n. 24, p. 61-79, 2018. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/pontoevirgula/article/view/40214/27881>. Acesso em: set. 2023

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico** [recurso eletrônico] : métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROMÃO, José Eustáquio. **Planejamento escolar: teoria, prática e avaliação**. Petrópolis: Vozes, 2003.

SANTOS, Marilu Joventina de Jesus. **Planejamento na gestão escolar: a construção de novas perspectivas e de atitudes transformadoras**. 2014. 42 f. Monografia (Especialização em Gestão Escolar). Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

SANTOS, Thiago Rodrigo Fernandes da Silva. A democratização da escola e a perspectiva da educação inclusiva: dilemas de nosso tempo. **Cadernos de Estudos e Pesquisa na Educação Básica**, v. 7, n. 1, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/index.php/cadernoscap/article/view/251650/40167>. Acesso em: 28 dez. 2023.

SILVA, Nilson Robson Guedes. O diretor de escola e a gestão democrática: a influência dos meios de acesso ao cargo de dirigente escolar. **Revista de Educação**, v. 10, n. 10, p. 156-165, 2007.

SILVA, Raniely Maria da. **A importância do planejamento para gestão escolar: diálogos com pesquisas ufpianas**. 2021. 44f. Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal do Piauí (UFPI), Piauí, 2021.

SOUZA, Ângelo Ricardo. As teorias da gestão escolar e sua influência nas escolas públicas brasileiras. **Revista de Estudos Teóricos y epistemológicos en política educativa**, v. 2, 2017.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educação em revista**, v. 25, p. 123-140, 2009.

SOUZA, José Clécio Silva de; SANTOS, Mathéus Conceição. Planejamento escolar: um guia da prática docente. **Revista Educação Pública**, v. 19, nº 15, 6 de agosto de 2019. Disponível em: <https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/19/15/planejamento-escolar-um-guia-da-pratica-docente>

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987

VEIGA, Ilma Passos da. Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva. In: VEIGA, Ilma Passos da (org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas: Papyrus, 1998. p. 11-35

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Planejamento Participativo na escola: um desafio ao educador**. São Paulo, EPU, 1986

VIEIRA, Carlos Eduardo. **O Movimento pela Escola Nova no Paraná: trajetória e idéias educativas de Erasmo Pilotto**. Educar, Editora da UFPR, Curitiba, n.18, p. 53-73. 2001.

VIEIRA, Sofia Lerche. Política(s) e Gestão da Educação Básica: revisitando conceitos simples. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 23, n. 1, p. 53-69, jan/abr. 2007.