

Mecanismos de fortalecimento da democracia na gestão escolar: possibilidades em um Centro Municipal de Educação Infantil

Mechanisms for strengthening democracy in school management: possibilities in a municipal education center

Mecanismos para fortalecer la democracia en la gestión escolar: posibilidades construidas en un centro municipal de educación infantil

Thiago Rodrigo Fernandes da Silva Santos^I

Ana Vitória Oliveira Ferreira de Lima^{II}

Gisele da Costa Simões^{III}

Catarina Cerqueira de Freitas Santos^{IV}

RESUMO

A investigação objetivou compreender como as ações da gestão escolar, relacionadas ao planejamento participativo, podem servir como mecanismos democratizadores. Para tanto, elegeu-se como campo de pesquisa o Centro Municipal de Educação Infantil (CMEI) Professor Paulo Rosas, localizado em Recife, Pernambuco. Adotou-se abordagem qualitativa e, além da análise documental, os dados foram coletados por meio de observações e entrevistas semiestruturadas junto à comunidade escolar. Os resultados demonstraram que o CMEI tem promovido um ambiente educacional democrático e participativo, uma vez que a gestão tem como ponto de partida o Projeto Político Pedagógico (PPP) para a construção coletiva de suas ações, possibilitando que os diversos segmentos da comunidade escolar contribuam de forma significativa. Concluiu-se que o PPP pode servir de base para a garantia do direito à educação pública, de 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 study aimed to understand how school management actions related to participatory planning can serve as democratizing mechanisms. To this end, the researchers selected the Municipal Center for Early Childhood Education (*Centro Municipal de Educação Infantil* — CMEI) Professor Paulo Rosas, located in Recife, Pernambuco, Brazil, as the research setting. A qualitative approach was

^IUniversidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, Brasil. E-mail: thiago.silvasantos@ufpe.br  <https://orcid.org/0000-0002-2994-3921>

^{II}Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, Brasil. E-mail: vitoria.oflima@ufpe.br  <https://orcid.org/0009-0009-7936-3560>

^{III}Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, Brasil. E-mail: gisele.simoes@ufpe.br  <https://orcid.org/0009-0003-4194-6847>

^{IV}Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, Brasil. E-mail: catarina.csantos@ufpe.br  <https://orcid.org/0000-0002-5244-1946>

adopted, and, in addition to document analysis, data were collected through observations and semi-structured interviews with the school community. The results showed that the CMEI has promoted a democratic and participatory educational environment, as management takes the Political-Pedagogical Project (*Projeto Político-Pedagógico* — PPP) as the starting point for the collective construction of its actions, enabling the different segments of the school community to contribute meaningfully. It was concluded that the PPP can serve as a basis for ensuring the right to public education that is publicly managed, free of charge, democratic, and of socially referenced quality.

Keywords: Municipal Childhood Education Center. Democratic Management. Participatory Planning. Political-Pedagogical Project.

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo comprender cómo las acciones de gestión escolar, relacionadas con la planificación participativa, pueden servir como mecanismos democratizadores. Para ello, los investigadores eligieron como campo de investigación el Centro Municipal de Educación Infantil (CMEI) Profesor Paulo Rosas, ubicado en Recife-PE. Se adoptó un enfoque cualitativo y, además del análisis de documentos, se recolectaron datos a través de observaciones y entrevistas semiestructuradas con la comunidad escolar. Los resultados demostraron que el CMEI ha promovido un ambiente educativo democrático y participativo, debido a que la gestión tiene como punto de partida el Proyecto Político Pedagógico (PPP) para la construcción colectiva de sus acciones, permitiendo a los diferentes segmentos de la comunidad escolar contribuir de manera significativa. Se concluyó que el PPP puede servir de base para garantizar el derecho a la educación pública, de gestión pública, gratuita, democrática y de calidad socialmente referenciada.

Palabras clave: Centro Municipal de Educación Infantil. Gestión Democrática. Planificación Participativa. Proyecto Político Pedagógico.

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Os estudos acerca da gestão educacional têm evidenciado que a conjuntura da educação brasileira, tal como se apresenta atualmente, é fruto de avanços e retrocessos. A concepção de gestão, que passou por transformações ao longo da história, esteve inicialmente ligada ao campo da administração de empresas, o que a fazia preocupar-se estritamente com questões técnicas, em detrimento da dimensão pedagógica e social das relações estabelecidas no interior de uma instituição de ensino.

Mediante a necessidade de superação do modelo 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, por meio de intelectuais apoiadores do movimento denominado Escola Nova, os quais defendiam a organização do sistema educacional, além da reformulação dos métodos pedagógicos (Vieira, 2001).

Considerando o recorte temporal da década de 1930, destaca-se a criação do Ministério da Educação e Saúde Pública — atual Ministério da Educação —, que surgiu com o objetivo de sistematizar as ideias articuladas pelos escolanovistas acerca da necessidade de uma educação democrática, de qualidade, obrigatória e gratuita para 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, observa-se que, no cenário educacional, as creches foram se constituindo e também passaram por mudanças, pois, inicialmente, funcionavam sob 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 n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, reforçou os princípios apresentados na Constituição e configurou-se como um importante marco para a organização e a regulamentação da educação brasileira. No que se refere à primeira etapa da educação básica, a LDB determina que esta é responsabilidade da família e do Estado e deve ser ofertada de forma gratuita em creches, para crianças de até três anos, e em pré-escolas, para crianças de quatro a cinco anos de idade (Brasil, 1996).

Nesse contexto mais amplo, destaca-se o Centro Municipal de Educação Infantil Professor Paulo Rosas, instituição localizada na cidade do Recife, Pernambuco (PE), inaugurada no ano de 2007, que atende crianças de 0 a 5 anos. O trabalho pedagógico realizado nesse 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 de sua abertura e permanece em desenvolvimento até os dias atuais.

Vieira (2007) destaca que, por se tratar de uma arena de interesses, o campo da gestão exige a ocorrência de constantes diálogos e, sobretudo, negociações, necessárias para o estabelecimento de consensos. No que se refere ao planejamento realizado pelas instituições de ensino, Silva (2021) ressalta que, embora o gestor seja o responsável direto por ele, para que assuma um viés democrático, deve ser construído com base no princípio da participação, envolvendo um trabalho coletivo e integrativo com todos os segmentos da comunidade escolar.

A partir dessa 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, atuam como mecanismos democratizadores?

O Centro Municipal de Educação Infantil Professor Paulo Rosas, campo desta pesquisa, é fruto de uma parceria entre a Prefeitura da Cidade do Recife e a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), não havendo outra instituição nessa condição em Pernambuco. Tal característica o torna um caso único e específico, o que motivou a investigação acerca do processo de construção de um planejamento participativo em uma instituição com tais particularidades.

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. Como objetivos específicos, foram definidos:

- mapear os instrumentos de planejamento escolar utilizados pela gestão no Centro Municipal de Educação Infantil Professor Paulo Rosas;
- caracterizar a elaboração do planejamento escolar participativo no Centro Municipal de Educação Infantil Professor Paulo Rosas;
- identificar as funções do planejamento escolar participativo para a construção de um ambiente democrático.

Realizou-se uma pesquisa de campo de abordagem qualitativa, que utilizou, como procedimento de coleta de dados, a observação, a análise documental e entrevistas semiestruturadas com membros da comunidade escolar. As estratégias propostas por Bardin (1977) foram utilizadas para o desenvolvimento da análise de conteúdo e, por conseguinte, para a construção das categorias temáticas que nortearam a análise.

A fim de responder aos objetivos propostos, além destas considerações iniciais, o texto está organizado nas seguintes seções: a primeira, sobre planejamento na gestão, subdividida em três partes, aborda a gestão e suas ramificações, a gestão escolar democrática e o planejamento participativo na educação. Em seguida, apresenta-se o percurso metodológico e, posteriormente, a seção de análise e discussão dos resultados. Por fim, são apresentadas as considerações finais.

O PLANEJAMENTO NA GESTÃO ESCOLAR

A GESTÃO E SUAS RAMIFICAÇÕES

O campo da Política e Gestão da Educação apresenta uma divisão entre gestão educacional e gestão 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 n. 9.394/1996) (LDB/1996), como o espaço de ações governamentais, que podem ser federais, estaduais e municipais.

Nesse sentido, 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 por meio da

organização dos sistemas de ensino federal, estadual e municipal; das incumbências 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 os estabelecimentos de ensino têm como principal dever a construção e a concretização de uma proposta pedagógica. Dessa forma, compete à 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 da dedicação ao ensino e à aprendizagem, que constituem seus pilares centrais.

De acordo com Souza (2017), os primeiros indícios de estudo sobre a gestão escolar, anteriormente conceituada como Administração Escolar (AE), surgiram na década de 1930 e podem ser compreendidos em dois grandes blocos: o das teorias clássicas e o das críticas. Em paralelo a esses estudos, houve também mudanças nas atribuições do papel do gestor, figura que antes era tida como o centro da escola e que, atualmente, pode ser observada atuando em conjunto com toda a comunidade escolar.

Na década de 1980, tiveram início discussões acerca da necessidade de superação do modelo educacional brasileiro, então baseado em um padrão autoritário e tecnicista. Assim, em termos legais, a gestão democrática aparece pela primeira vez na CF (Brasil, 1988), mais precisamente no art. 206, no qual é apresentado o conjunto de princípios que fundamentam a educação nacional. Posteriormente, a LDB (Brasil, 1996) abordou o tema no art. 3º e reforçou a importância da participação para a gestão democrática em duas perspectivas: internamente, com a presença dos profissionais da educação na construção do Projeto Político Pedagógico (PPP); e externamente, com a participação da comunidade escolar.

No Plano Nacional de Educação (PNE) (2014–2024), a gestão democrática aparece na meta 19, com a previsão de um prazo de dois anos para sua efetivação, apresentando, para o seu cumprimento, oito estratégias. Pantoja e Damasceno (2022) chamam atenção para o fato de que essa meta, em nenhum momento, menciona a importância ou a 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.

A partir do exposto, compreende-se que a existência da gestão democrática objetiva a efetivação de uma educação de qualidade (Azevedo, Marques e Aguiar, 2016). Partindo desse pressuposto, aborda-se, a seguir, a temática da gestão democrática na gestão escolar.

GESTÃO DEMOCRÁTICA NA GESTÃO ESCOLAR

Souza (2009) caracteriza a gestão democrática como um processo no qual a comunidade escolar, de forma coletiva, identifica problemas e, a partir deles, discute e avalia ações que viabilizem possíveis soluções. Assim, no âmbito escolar, a gestão democrática deve estar vinculada a mecanismos que objetivem 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 um processo, pois, ao contrário, constitui um objetivo que precisa ser constantemente construído e aprimorado. Deve integrar o cotidiano escolar, manifestando-se de forma mediadora e transformadora, por meio de práticas coletivas e não fragmentadas, tendo em vista a necessidade de distanciamento de processos mecânicos na educação (Aguiar, 2012).

Gracindo (1997) afirma que, para a viabilização do processo de democratização na escola, é necessário definir algumas prioridades, entre elas: o resgate do sentido público da prática social da educação; a construção de uma educação de qualidade para todos; a garantia de democracia tanto no acesso quanto na permanência dos alunos; e a consolidação de uma prática democrática interna.

Além disso, para que a democracia seja vinculada à gestão escolar, é necessário que todos os sujeitos envolvidos com a instituição de ensino compreendam a importância e a complexidade de sua efetivação, devendo o trabalho coletivo e o individual caminhar de forma articulada, visando ao bem comum (Aguiar, 2012; Santos, 2021). Nessa perspectiva, Silva (2007) destaca que a participação é aprendida quando praticada; ou seja, a gestão democrática se constrói na vivência, ao se compreender que não promove satisfação geral, mas busca atender os interesses da maioria.

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

Entretanto, o mesmo autor afirma que o modo de escolha do gestor não elimina a centralidade dessa figura na organização e no funcionamento da instituição. A esse respeito, Silva (2007) e Marques (2012) concordam que a eleição, embora importante, não garante, por si só, a existência de uma gestão democrática, ao passo que outras formas de provimento do cargo não a inviabilizam. Isso porque um gestor que não tenha assumido a função por meio da escolha da comunidade também pode favorecer a construção de relações democráticas no ambiente educacional. Ainda assim, mesmo reconhecendo que a eleição não assegura a democracia nas instituições de ensino, permanece como a alternativa que mais se aproxima da viabilização da autonomia e da participação da comunidade escolar (Pinheiro, 2018).

No que se refere ao fortalecimento da gestão democrática nas escolas, outro mecanismo relevante é a implantação de colegiados, grupos formados por representantes dos segmentos que compõem a comunidade escolar. Os colegiados possuem função consultiva, deliberativa, executiva e avaliativa, promovendo a distribuição do poder, uma vez que a figura do gestor não se apresenta de forma centralizada no que tange às decisões referentes ao espaço escolar (Mendonça, 2000).

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

A gestão não se realiza de forma isolada, assim como não há viabilidade de gestão democrática sem participação. Nesse sentido, dentre os obstáculos à efetivação de uma abertura democrática nas escolas, além de gestores autoritários, destaca-se o desinteresse da comunidade na tomada de decisões de interesse coletivo (Silva, 2007). Torna-se, portanto, necessária a conscientização dos sujeitos envolvidos, interna e externamente, no processo educativo, quanto à importância do estabelecimento de relações horizontais para a efetivação do direito à educação de qualidade socialmente referenciada. Diante do exposto, a subseção seguinte aborda o planejamento participativo como ferramenta de fortalecimento do princípio da gestão democrática.

PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO

O ato de planejar faz parte das atividades cotidianas, 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, as ações planejadas devem ser repensadas e retomadas conforme os objetivos atingidos ou a fim de rever metodologias aplicadas.” Essa 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) compreende o planejamento educacional como um emaranhado de planos voltados ao desenvolvimento de um país e enfatiza a necessidade de trabalho colaborativo entre profissionais de diversas áreas de atuação.

No contexto escolar, o planejamento adquire um sentido mais amplo e complexo, buscando responder, principalmente, 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 requer articulação com o contexto social no qual a escola está inserida, uma vez que esse ambiente é atravessado por influências externas, de natureza política, econômica e cultural. Sendo assim, a elaboração do planejamento escolar deve iniciar-se com um estudo acerca da realidade da escola.

Santos (2014) pontua que o planejamento possui diversas atribuições no espaço escolar, seja na organização dos horários de entrada e saída de alunos e professores, na elaboração de projetos, na organização do ambiente de ensino ou na realização de eventos anuais, entre outros. Silva (2021) destaca que, nesse contexto, é necessário adotar como fundamento os princípios do Planejamento Participativo, o qual 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 ocorre de forma coletiva, na qual todos os segmentos exercem influência no processo decisório, por meio 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 integração no ambiente. O planejamento participativo deve partir de decisões comunitárias, em um 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 correspondem a um processo em que a decisão da maioria é considerada.

Essa prática apresenta diferentes formas de efetivação, dentre as quais se destaca a participação como engajamento, que considera, para além da presença, ideias e opiniões, o envolvimento efetivo na tomada de decisões. Desse modo, configura-se como o nível mais pleno de participação e, conseqüentemente, a forma mais efetiva de democracia. Para que haja participação efetiva, é necessário que as decisões superem a centralização da equipe gestora e técnico-administrativa, promovendo um sentimento de autoria e coletividade entre os sujeitos dos diferentes segmentos. Luck (2006) observa que todos os indivíduos exercem influência, ainda que não tenham consciência disso; entretanto, a ausência dessa consciência pode gerar conseqüências negativas para a organização da escola.

Um dos instrumentos fundamentais que viabilizam a participação ativa no ambiente escolar é o PPP. Antes de conceituá-lo, é relevante compreender sua nomenclatura. De acordo com Gadotti e Romão (1997), é frequente a confusão entre os conceitos de “plano” e “projeto” na educação: enquanto o primeiro se concentra no cumprimento de objetivos, metas e procedimentos, o segundo requer uma constante revisão do que foi estabelecido. Por esse motivo, o PPP constitui-se como um processo inconcluso, que necessita ser constantemente reavaliado e modificado de acordo com as demandas emergentes.

Gadotti e Romão (1997) também ressaltam que todo projeto pedagógico é, necessariamente, político; entretanto, a fim de conferir a devida relevância à dimensão política no contexto pedagógico, utiliza-se a denominação “político-pedagógica” no documento. Nesta perspectiva, o PPP é moldado a partir do contexto no qual está inserido, refletindo valores, escolhas ideológicas e visões de mundo que expressam as decisões políticas da escola. Sendo assim, a construção de um projeto requer uma direção política.

Para Veiga (1998), o PPP não deve ser elaborado apenas para o cumprimento de uma exigência burocrática, sendo posteriormente arquivado e negligenciado. Deve ser vivenciado cotidianamente no ambiente escolar por todos os sujeitos envolvidos no processo educativo. O PPP ultrapassa o planejamento de atividades de sala de aula, pois busca, de forma contínua, a resolução de problemas que afetam a escola, por meio de discussões e reflexões com a participação de toda a comunidade escolar.

A LDB (Brasil, 1996), em seus Artigos 12 e 13, estabelece a elaboração e execução de uma proposta pedagógica no âmbito da instituição de ensino. O Artigo 13 trata, especificamente, da participação direta do docente na elaboração dessa proposta, estabelecendo que o professor deve cumprir seu plano de trabalho em consonância com a proposta pedagógica da escola, a qual se refere à organização do trabalho pedagógico desenvolvido em seu interior.

Em síntese, o PPP constitui a principal expressão do planejamento participativo em uma instituição de ensino. Sua construção e reconstrução devem pautar-se pelo envolvimento coletivo, em um processo de transparência e colaboração entre todos os membros da comunidade escolar. Portanto, não deve ser compreendido como mera exigência burocrática, mas como instrumento essencial para a promoção de uma educação de qualidade socialmente referenciada.

METODOLOGIA

O referencial teórico-metodológico da pesquisa adotou a abordagem qualitativa, caracterizada por Bogdan e Biklen (1994) como uma forma de obter dados predominantemente descritivos, na qual se torna importante considerar mais o processo em detrimento do produto. Nesse tipo de pesquisa, o levantamento de dados se dá pelo contato direto do pesquisador com a circunstância

estudada, que pode envolver pessoas, lugares ou mesmo processos nos quais ocorram interações pessoais (Minayo, 2002).

Ademais, esse tipo de pesquisa busca compreender a natureza dos fenômenos por meio do olhar sensível do pesquisador. Minayo (2002) ressalta que essas características não podem ser medidas ou quantificadas por meio de variáveis. Tal perspectiva é compartilhada por Goldenberg (2004), ao afirmar que o pesquisador precisa ser criativo para coletar e analisar os dados, pois, diferentemente da abordagem quantitativa, esta não possui regras rígidas de coleta, não sendo, portanto, passível de mensuração.

Quanto à natureza, a pesquisa caracterizou-se como aplicada, entendida como investigação prática voltada à resolução de problemas específicos da realidade (Marconi e Lakatos, 2002; Gerhardt e Silveira, 2009). Para atender aos objetivos propostos, foram selecionados dois procedimentos: pesquisa documental e estudo de caso. Esses procedimentos foram utilizados ao longo 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).

O campo da pesquisa foi o Centro Municipal de Educação Infantil (CMEI) Professor Paulo Rosas, que atende crianças de 0 a 5 anos, funcionando em turno integral, do berçário ao grupo 3. Entre os aspectos que tornam a instituição um caso específico, destacam-se dois: a parceria entre a Prefeitura da cidade do Recife e a UFPE; e a base pedagógica pautada na valorização dos espaços existentes, conforme apontam Brandão e Rosa (2019), os quais são organizados com o objetivo de estimular a aprendizagem por meio 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 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, com pias em altura adequada, cadeiras e mesas pequenas, além de brinquedos e materiais dispostos de forma acessível.

O primeiro procedimento adotado foi a pesquisa documental. Lüdke e André (1986) destacam a necessidade de especificar o tipo de documento a ser analisado. Assim, nesta pesquisa, analisou-se o PPP da instituição, o qual se enquadra como documento técnico, uma vez que apresenta particularidades, como base pedagógica e propostas futuras.

Como segundo procedimento, adotou-se o estudo de caso. Bogdan e Biklen (1994) comparam o planejamento desse método a um funil, em que a parte mais larga representa as possibilidades de estudo, considerando tanto locais quanto pessoas. 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.”

Além disso, ressalta-se que o estudo de caso pode se voltar não apenas a uma situação, mas também a um grupo de pessoas, a um sujeito ou a uma família (Prodanov e Freitas, 2013), ou seja, a um objeto que detenha particularidades. No caso do CMEI estudado, além das especificidades já mencionadas, destaca-se a parceria com a UFPE. Como exemplo, cita-se a reserva de 50% das vagas para 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 ocorreu de duas maneiras. A primeira deu-se por meio 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. Assim, tal recurso foi utilizado para apreender especificidades da realidade do ambiente estudado. Correia (2009)

ressalta que, no início, o pesquisador busca compreender os aspectos gerais do espaço, de modo amplo, realizando uma observação descritiva. Ao longo das idas a campo, o olhar é refinado, com foco em fatos ou acontecimentos específicos.

A segunda técnica utilizada para obtenção dos dados foi a entrevista semiestruturada, que possibilita a combinação de perguntas fechadas e abertas, permitindo ao entrevistado maior liberdade para não se restringir totalmente à pergunta, podendo trazer aspectos diversificados em sua fala (Minayo, 2010). Esse tipo de entrevista foi escolhido por oportunizar a percepção e análise de atitudes, gestos e reações dos entrevistados, possibilitando a obtenção de informações mais precisas e imediatas (Marconi e Lakatos, 2002).

O questionário, elaborado com base no Critério de Classificação Econômica Brasil (CCEB), padrão utilizado para classificar socioeconomicamente os indivíduos com base nos domicílios em que residem e no acesso a bens e serviços, foi aplicado com o objetivo de conhecer os níveis socioeconômicos dos sujeitos entrevistados. Ressalta-se que o mesmo questionário foi aplicado nas quatro entrevistas, entretanto, por se tratar de entrevistas semiestruturadas, foram direcionadas perguntas distintas a cada entrevistado, considerando as particularidades dos cargos ocupados.

Os sujeitos entrevistados, representantes dos diferentes segmentos da comunidade escolar, foram convidados a assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), tomando ciência da temática da pesquisa em desenvolvimento. Ressalta-se que foram adotados todos os procedimentos éticos exigidos em pesquisa com seres humanos. Para preservar as identidades, os participantes são referidos de acordo com os cargos que ocupam na instituição, não sendo revelados seus nomes.

Participaram da pesquisa:

- gestora, com nível superior e pós-graduação, com 5 anos de atuação na instituição;
- professora, com nível superior, atuando há 16 anos na escola;
- auxiliar de desenvolvimento infantil (ADI), com nível superior e pós-graduação, atuando há 12 anos na instituição;
- porteiro, com ensino médio, atuando há dois meses;
- mãe de estudante, com nível superior, com filho matriculado há 8 meses.

Ressalta-se que não incluídos representantes do segmento discente, uma vez que as crianças não participam da elaboração do PPP.

Para a análise, utilizou-se a 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, empregada em dados qualitativos, caracteriza-se pela objetividade, sistematização e inferência, apoiando-se em indicadores que podem, ou não, ser quantitativos. O objetivo desse tipo de análise é compreender as significações subjacentes às palavras; por meio do tratamento e da interpretação dos dados obtidos, os dados brutos tornam-se significativos.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Nesta seção, apresenta-se 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 PPP. Posteriormente, emergiram mais duas categorias: as reuniões promovidas pelo CMEI Professor Paulo Rosas e o Conselho Escolar, ambos compreendidos, a partir dos dados coletados, como fortes mecanismos de democratização dentro da instituição.

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

A análise realizada demonstrou que o PPP do CMEI Professor Paulo Rosas possui uma estruturação objetiva e organizada, a qual evidencia preocupação com o detalhamento das informações, apresentando 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 as atividades 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 teoricamente embasado, resgatando as bases legais que tratam da criança como sujeito de direitos, da qualidade do ensino em creches e pré-escolas e da necessidade de participação da comunidade no cotidiano e nas decisões da instituição.

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, conforme descrito no documento, rejeita a imposição de diretrizes por instâncias superiores ou órgãos normativos, privilegiando a voz e a participação ativa dos sujeitos envolvidos na implementação do documento. Tal ação dialoga com Vianna (1986), quando a autora 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 sociocultural das crianças e de suas famílias. O documento descreve que o processo de avaliação e planejamento ocorre mediante a organização de grupos de trabalho (GTs), formados pela integração dos diferentes segmentos e responsáveis por debater um tema específico, buscando apontar questões, soluções e melhorias a serem incorporadas ao 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 (Brasil, 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 também na prática cotidiana da gestão escolar.

COMO A GESTÃO DEMOCRÁTICA APARECE NO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

No tópico anterior, destacou-se a estrutura objetiva do PPP, delimitando suas seções e o processo de sua elaboração. Neste, será apresentado como a gestão democrática se manifesta no documento orientador das práticas pedagógicas no CMEI Professor Paulo Rosas.

Constatou-se que o termo “gestão democrática” aparece apenas duas vezes em todo o documento. A primeira ocorrência destaca-se logo na introdução. Nesse contexto, enfatiza-se que o PPP foi elaborado de maneira coletiva, alinhando-se aos princípios democráticos. Nesse destaque inicial, ressalta-se a importância da participação conjunta de diferentes segmentos na elaboração e implementação do PPP.

A segunda ocorrência do termo é identificada na página 12, no tópico dedicado ao Conselho Escolar. O termo aparece na conceituação do órgão colegiado, 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, evidencia a importância desse órgão como componente essencial para a promoção da democracia na gestão do espaço. Essa menção ressalta que a participação ativa dos diversos segmentos, por meio do Conselho

Escolar, é fundamental para a efetiva implementação dos princípios democráticos na condução das atividades do CMEI Professor Paulo Rosas.

Embora a expressão “gestão democrática” não apareça com frequência ao longo do documento, a ênfase na construção coletiva sugere que os princípios democráticos estão intrinsecamente incorporados aos valores do CMEI Professor Paulo Rosas. A gestão democrática, portanto, configura-se mais como uma abordagem que permeia a essência do PPP do que como uma expressão pontual, refletindo-se nas diversas instâncias participativas descritas ao longo do documento.

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 realizadas individualmente, sendo formuladas perguntas distintas de acordo com a função desempenhada por cada sujeito na instituição.

Aos entrevistados, foi perguntado o que entendiam por gestão democrática. 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, sobretudo, as crianças, pois, como aponta a professora, são as demandas delas que devem ser priorizadas na organização do ambiente educacional.

A respeito disso, a representante do segmento de pais e mães entrevistada reforçou a centralidade da participação na gestão democrática, explicando que, ao se apresentar uma problemática, pais e responsáveis devem participar, expressando ideias e opiniões. A entrevistada citou a experiência vivenciada na escola anterior de sua outra filha, que não estuda no CMEI Professor Paulo Rosas, na qual havia, segundo suas palavras, uma gestão “antidemocrática” (Mãe, 2023). A partir disso, considera que, na instituição em análise, há presença de gestão democrática, apontando apenas a rotatividade de estagiários como fator negativo, por interferir na adaptação das crianças pequenas.

As falas apresentadas mostram-se em consonância com a compreensão de Vieira (2007) e Pinheiro (2018), que destacam a relação intrínseca entre gestão democrática e participação social dos diversos segmentos que compõem a comunidade escolar. A prática de discutir coletivamente soluções para as problemáticas que emergem no ambiente, evidenciada nas falas dos entrevistados, constitui uma forte característica desse tipo de gestão (Souza, 2009).

Entre os cinco participantes, apenas o porteiro não soube responder à pergunta, justificando-se pelo curto período de tempo em que trabalha na instituição. Contudo, relatou possuir experiência profissional em outra instituição de ensino. A partir disso, infere-se que o local de trabalho anterior possivelmente não adotava uma cultura democrática de inclusão dos funcionários nos processos decisórios.

Em relação à justificativa do curto tempo de atuação, e considerando 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 orientam seu funcionamento.

Atualmente, há normatizações que tratam da necessidade do viés democrático na gestão escolar, conforme apresentado ao longo deste artigo. Questionou-se aos entrevistados se conheciam alguma dessas legislações. A gestora citou a LDB (Brasil, 1996), referindo-se à atuação do Conselho Escolar, e a Base Legal da Prefeitura do Recife, também mencionada pela 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 PPP também foi citado na fala da ADI.

Acerca das respostas obtidas, considerando o tempo de experiência profissional da gestora, da professora e da ADI no CMEI Professor Paulo Rosas, — respectivamente, cinco, dezesseis e doze anos —, esperava-se maior conhecimento acerca dos documentos oficiais que legitimam os processos democráticos nas instituições de ensino, inclusive em função da parceria com a UFPE, tendo em vista os frequentes debates promovidos no curso de Pedagogia sobre o tema.

Quanto à forma de provimento do cargo, a gestora relatou que assumiu a função, pela primeira vez, em outra instituição, por meio de indicação da Secretaria de Educação do Recife, em razão de seu destaque no trabalho com Educação Infantil, sendo posteriormente transferida para a instituição atual, onde exerce a mesma função.

Embora a eleição seja a forma que mais se aproxima do viés democrático (Mendonça, 2000), observa-se, na estrutura organizacional do CMEI em questão, a presença de órgãos e ações que dialogam com a democracia, como um Conselho Escolar atuante e um PPP construído coletivamente e reavaliado com frequência. Nesse sentido, retoma-se Silva (2007) e Marques (2012), os quais concordam que o fato de o gestor não ter sido eleito pela comunidade não elimina a existência de características democráticas na instituição.

Por meio das observações realizadas, identificou-se que a instituição se apoia fortemente no Conselho Escolar e na promoção de reuniões com a comunidade para a elaboração do planejamento, que ocorre de forma participativa, fortalecendo, assim, o viés democrático na educação.

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, conforme aponta Mendonça (2000), nesses grupos representativos da comunidade, a figura do gestor deixa de ser centralizada. Assim, a partir de uma pergunta sobre legislações que tratam dos 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 sido realizadas de forma individual, a fala da ADI demonstra perspectiva semelhante à da gestora, ao afirmar: “É um conselho escolar atuante, que é formado pelos funcionários, pelos professores, pais e comunidade” (ADI, 2023).

A professora relatou que não é membro do Conselho, contudo, sente-se ouvida pela representante do segmento docentes. Sobre o tema, a mãe afirmou 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 possua conhecimento acerca do funcionamento do Conselho Escolar, a resposta da mãe demonstra que há acesso às informações referentes às decisões tomadas pelo grupo. Assim, entre os cinco entrevistados, apenas o porteiro afirmou não ter conhecimento da existência do referido órgão colegiado.

A gestora explicou que o processo decisório no CMEI Professor Paulo Rosas ocorre nas reuniões, sobretudo no âmbito do Conselho Escolar, nas quais são apresentadas as pautas e os membros discutem, coletivamente, possíveis soluções. A esse respeito, destacou: “Você não fica sozinha, né? Você tem um respaldo de um grupo que está com você” (Gestora, 2023).

Considerando que a liderança se configura como uma característica inerente à gestão (Luck, 2010), o movimento de dialogar coletivamente sobre melhorias no ambiente e soluções para problemas que afetam a comunidade deve ser valorizados e estimulado nas instituições de ensino, na medida em que se afasta de um cenário autoritário e se aproxima de uma gestão mobilizadora.

Nesse sentido, a conscientização da comunidade acerca da importância da participação ativa nos processos decisórios, por meio do Conselho Escolar, demonstra-se fundamental para a construção de um ambiente que atenda, de forma mais adequada, aos interesses coletivos, contribuindo para a garantia do direito à educação de qualidade socialmente referenciada.

REUNIÕES

Com vistas a compreender como a comunidade escolar está inserida no processo de elaboração do planejamento participativo, indagou-se aos entrevistados sobre a frequência com que acontecem reuniões na instituição e se participam desses momentos. A professora menciona a existência de diferentes modalidades de reuniões, como os momentos de planejamento semanal da equipe docente, reuniões avaliativas, reuniões previstas no calendário da Prefeitura do Recife — realizadas com a equipe inteira — e conselhos pedagógicos.

Além dos encontros citados, a ADI explica que há reuniões anuais destinadas à avaliação e atualização do PPP: “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, realizados no início do ano letivo, contam com a presença da comunidade escolar. Sobre a participação dos pais, a gestora afirma: “Vai ter um processo de atualização de PPP, se convida também, né? Vocês podem vir participar com a gente dessa construção” (Gestora, 2023). Ainda em relação à presença dos pais nesses encontros, 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, ambas encontros individuais com a professora para acompanhamento do desenvolvimento da criança. Explica, ainda, que costuma receber atualizações sobre acontecimentos que impactam o funcionamento da instituição, como greves e falta de funcionários, por meio de um grupo de pais na plataforma *WhatsApp*.

O porteiro informou não ter participado de nenhum tipo de reunião ou processo decisório até o mês de outubro, justificando tal ausência pelo curto período de tempo em que trabalha na instituição, cerca de dois meses. Embora seja um intervalo relativamente curto, infere-se que poderia ter participado de alguma reunião do Conselho Escolar — que acontece a cada dois meses — ou mesmo de reuniões internas, caso houvesse maior ênfase na formação inicial de profissionais terceirizados recém-chegados à instituição.

Além do Conselho Escolar e dos distintos modelos de reuniões, que funcionam como instrumentos para garantir a participação das famílias, a gestora destaca que esse segmento também é convidado a participar de atividades rotineiras, como expresso 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 corrobora essa afirmação ao exemplificar: “Teve a semana da criança, então você que trabalha com teatro, traz o teatro para as crianças” (Mãe, 2023).

No que se refere à articulação entre escola e comunidade, Libâneo (2004) aponta tratar-se de 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, propicia o estabelecimento de diálogos mais próximos entre a gestão e a comunidade escolar, podendo servir como referência para outras instituições que buscam vivenciar relações mais horizontais, nas quais a gestão não ocupa posição de centralidade.

PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO: UM PLANEJAMENTO ESCOLAR PARTICIPATIVO

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

Quando questionada sobre o que entende por PPP, 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 compreende o documento como um norte para o seu trabalho dentro da instituição, considerando necessário seguir, de forma fiel, a proposta nele contida.

Além disso, a professora explica que as escolhas no contexto da sala de aula não devem ser realizadas de forma individual, uma vez que há uma decisão coletiva acerca de como lidar com as mais diversas situações. Tais escolhas são evidenciadas por Dalmas (1997), que defende um planejamento participativo construído a partir de decisões comunitárias, isto é, considerando os interesses da maioria.

A ADI, ao ser questionada sobre o PPP, afirma conhecer a existência do documento e sua importância para a escola. Além disso, relata participar das reuniões anuais destinadas à sua atualização, realizadas no primeiro dia do ano letivo, ainda sem a presença das crianças. Sobre o PPP, afirma: “Nem toda creche tem o PPP, nem toda creche segue o PPP e isso a gente consegue, numa boa” (ADI, 2023). Tal fala indica que o documento constitui uma ferramenta efetivamente aplicada, em consonância com a concepção de Veiga (1998), que ressalta que o PPP não deve cumprir apenas uma função burocrática, sendo arquivado e esquecido após sua elaboração.

No que se refere à elaboração do PPP, a professora relata que o documento levou seis anos para ser concluído, uma vez que foi construído coletivamente. Destaca, ainda, que o Conselho Escolar constituiu um importante instrumento de comunicação, contribuindo para a realização do trabalho coletivo. Assim, o processo de construção, avaliação e execução coletiva do PPP configura-se como uma das condições para a existência da democracia dentro da escola (Silva, 2007).

Ao ser questionada sobre as reuniões no CMEI, a professora afirma: “A gente também tem encontros específicos só para atualização do PPP, né? Para revisar, replanear, reconduzir” (Professora, 2023). Essas modificações que são incorporadas a partir das necessidades emergentes conferem ao documento, segundo Gadotti e Romão (1997), um caráter processual e inconcluso. A entrevistada afirma, ainda, que participou de todas as reuniões de modificação do PPP, com exceção de 2012, quando esteve em licença-maternidade a partir de 1º de novembro.

Em contrapartida, tanto o porteiro quanto a mãe relataram não saber do que se trata o PPP. No caso do primeiro, a resposta pode estar relacionada ao fato de as reuniões que abordam o documento ocorrerem no início do ano letivo, período em que o funcionário ainda não atuava na instituição. Em relação à mãe, embora seja o primeiro ano de sua filha no CMEI, houve tempo hábil para a realização de encontros sobre a temática; contudo, não há informações que permitam afirmar se tais encontros ocorreram ou se, por algum motivo, não houve participação.

A gestora, por sua vez, apresenta 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). Ao longo de sua fala, evidencia a compreensão de que toda a comunidade escolar deve participar da elaboração do documento, destacando a diversidade de temáticas contempladas em sua redação e sua relevância para as ações institucionais.

Nos encontros destinados à discussão de questões relacionadas ao PPP, a gestora informa que os pais são convidados; contudo, as reuniões anuais realizadas no início do ano letivo, voltadas à avaliação do documento, não contam, em geral, com a presença desse segmento: “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 esse respeito, destaca-se que o convite à participação dos pais nas reuniões que abordam o PPP é de grande relevância, uma vez que, assim como os demais segmentos, esse grupo exerce influência significativa nos processos decisórios (Silva, 2021). Nessa perspectiva, Luck (2006) ressalta

a necessidade de que todos os segmentos desenvolvam consciência acerca da influência e do poder que exercem sobre os resultados no ambiente escolar.

Os dados obtidos por meio das entrevistas evidenciam que o PPP do CMEI Professor Paulo Rosas é percebido como uma ferramenta central na construção de um ambiente escolar aberto à participação da comunidade. A elaboração coletiva do documento, envolvendo os diferentes segmentos, associada à sua constante revisão e reavaliação, ressalta sua natureza ativa e dinâmica. O PPP, portanto, não apenas promove, mas também sustenta a participação contínua da comunidade escolar na construção e no aprimoramento do ambiente educacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa objetivou avaliar o planejamento escolar participativo como ferramenta de democratização da gestão, tendo como *locus* o CMEI Professor Paulo Rosas. Após o mapeamento dos instrumentos de planejamento escolar utilizados pela gestão, foi possível identificar os diversos tipos de reuniões promovidas pela instituição como um importante instrumento, no qual o planejamento escolar é elaborado coletivamente.

Buscando caracterizar a elaboração desse planejamento, constatou-se que ocorre de forma colaborativa, com a participação da comunidade escolar, passando por constantes atualizações, não sendo estático, mas dinâmico e adaptável às necessidades demandadas ao longo do ano letivo. Quanto à identificação das funções do planejamento participativo para a construção de um ambiente escolar democrático, verificou-se que a democratização da tomada de decisões 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, trata-se de um documento vivo desde a sua criação. Passados alguns anos de sua implementação, ele continua relevante para o funcionamento da instituição, o que reflete o compromisso com os princípios democráticos elencados na legislação concernente à área, podendo, assim, servir como modelo para outras instituições de Educação Infantil.

O PPP configura-se como elemento central dos processos democráticos no CMEI Professor Paulo Rosas, pois, por meio da construção coletiva entre os segmentos que compõem a comunidade escolar, o documento reúne uma gama de temáticas de interesse comum.

Ressalta-se que esta pesquisa se configura como um estudo de caso em uma instituição com particularidades específicas; contudo, os resultados obtidos indicam que as vivências democráticas ocorrem, 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, bem como de outras cidades pernambucanas e de contextos distintos, com a finalidade de compreender os meandros da gestão em diferentes localidades, assim como a concepção de democracia na educação.

Esta pesquisa também contribuiu para a 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 maior atenção é a ausência das crianças nas reuniões de atualização do PPP. Essa lacuna constitui uma sugestão para futuras pesquisas, que poderão investigar o papel das crianças na elaboração de instrumentos que assegurem a democratização das ações desenvolvidas no cotidiano escolar.

Em síntese, a pesquisa evidenciou que o sentido democrático na formação de uma comunidade escolar é incontestável. Por meio da análise do PPP e da metodologia participativa adotada pela gestão, o 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-se, portanto, mais necessária do que nunca.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Maria da Conceição Carrilho de. Gestão democrática, elementos conceituais e a democratização do acesso, permanência e sucesso escolar. *In*: MACHADO, Laêda Bezerra; SANTIAGO, Eliete (org.). **Políticas e gestão da educação básica**. 2. ed. Recife: Editora Universitária-UFPE, 2012.
- AZEVEDO, Janete Maria Lins de; MARQUES, Luciana Rosa; AGUIAR, Márcia Ângela da S. Apontamentos sobre a questão da qualidade do ensino e da gestão da educação. *In*: AZEVEDO, Janete Maria Lins de; AGUIAR, Márcia Ângela da S. (org.). **Qualidade social da educação básica**. Camaragibe: CCS, 2016. p. 43-62.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari. **Investigação qualitativa em educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. Tradução: Maria João Sara dos Santos e Telmo Mourinho Baptista. Porto: Porto, 1994.
- BRANDÃO, Ana Carolina Perrusi; ROSA, Ester (org.). **Caminhando pelas salas ambiente na educação infantil**: reflexões e práticas no CMEI Professor Paulo Rosas. Fortaleza: IMEPH, 2019.
- BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: ago. 2023.
- BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial da União**, seção 1, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm. Acesso em: ago. 2023.
- BRASIL. Lei n. 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, seção 1, 2014. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm. Acesso em: ago. 2023.
- CORREIA, Maria da Conceição Batista. A observação participante enquanto técnica de investigação. **Pensar Enfermagem**, Lisboa, v. 13, n. 2, p. 30-36, 2009. <https://doi.org/10.56732/pensarenf.v13i2.32>
- DALMAS, Angelo. **Planejamento participativo na escola**: elaboração, acompanhamento e avaliação. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.
- FIGUEIREDO, Marcela de Cássia de Melo; BRANDÃO, Ana Carolina Perrusi; MACEDO, Keila Patrícia Vanderlei. Construindo ambientes de aprendizagem: a rotina no CMEI Professor Paulo Rosas. *In*: BRANDÃO, Ana Carolina Perrusi; ROSA, Ester (org.). **Caminhando pelas salas ambiente na educação infantil**: reflexões e práticas no CMEI Professor Paulo Rosas. Fortaleza: IMEPH, 2019. p. 48-81.
- FONSECA, João José Saraiva da. **Apostila de metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UFC, 2002.
- GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José E. (org.). **Autonomia da escola**: princípios e propostas. São Paulo: Cortez, 1997.
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- 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: 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**, Brasília, v. 13, n. 1, p. 7-18, 1997. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/issue/download/3210/439>. Acesso em: 15 maio 2024.

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

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

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

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

MARCONI, Marina; 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**, São Leopoldo, v. 16, n. 12, p. 143-151, 2012. <https://doi.org/10.4013/edu.2012.162.1530>

MELO, Josimeire Medeiros Silveira de. **História da educação**: licenciatura em matemática. 2 ed. Fortaleza: UAB/IFCE, 2012.

MENDONÇA, Erasto F. A gestão democrática nos sistemas de ensino brasileiros: a intenção e o gesto. In: ANUÁRIO GT ESTADO E POLÍTICA EDUCACIONAL: POLÍTICAS, GESTÃO E FINANCIAMENTO DA EDUCAÇÃO, 2000. Anped, 2000. v. 23. p. 123-141. Disponível em: <https://anpedco.anped.org.br/biblioteca/item/gestao-democratica-nos-sistemas-de-ensino-brasileiros-intencao-e-o-gesto>. Acesso em: 15 maio 2024.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2010.

OLIVEIRA, Zilma Ramos de. **Educação infantil**: fundamentos e métodos. São Paulo: Cortez, 2014.

PANTOJA, Suellem; DAMASCENO, Alberto. A gestão democrática nos marcos legais: da Constituição Federal de 1988 ao PNE 2014-2024. **Revista HISTEDBR On-line**, Campinas, v. 22, e022007, mar. 2022. <https://doi.org/10.20396/rho.v22i00.8659947>

PINHEIRO, Benedito Antonio Nonato. O processo eleitoral para escolha de gestor (a) escolar em Abaetetuba/PA. **Ponto-e-Vírgula**, n. 24, p. 61-79, jul. 2018. <https://doi.org/10.23925/1982-4807.2018i24p61-79>

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

RECIFE. **Projeto Político Pedagógico do CMEI Professor Paulo Rosas**. Recife, 2021.

SANTOS, Marilu Joventina de Jesus. **Planejamento na gestão escolar**: a construção de novas perspectivas e de atitudes transformadoras. 2014. 42f. 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, p. 1-15, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/index.php/cadernoscap/article/view/251650>. Acesso em: 24 fev. 2025.

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, Teresina, 2021.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educação em Revista**, v. 25, n. 3, p. 123-140, 2009. <https://doi.org/10.1590/S0102-46982009000300007>

SOUZA, Ângelo Ricardo de. As teorias da gestão escolar e sua influência nas escolas públicas brasileiras. **Revista de Estudios Teóricos y Epistemológicos en Política Educativa**, v. 2, p. 1-17, out. 2017. <https://doi.org/10.5212/retepe.v.2.016>

SOUZA, José Clécio Silva de; SANTOS, Mathéus Conceição. Planejamento escolar: um guia da prática docente. **Revista Educação Pública**, v. 19, n. 15, 2019. Disponível em: <https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/19/15/planejamento-escolar-um-guia-da-pratica-docente>. Acesso em: 28 dez. 2023.

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: Papirus, 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**, Curitiba, n. 18, p. 53-73, 2001. <https://doi.org/10.1590/0104-4060.234>

VIEIRA, Sofia Lerche. Política(s) e gestão da educação básica: revisitando conceitos simples. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Brasília, v. 23, n. 1, p. 53-69, jan./abr. 2007. <https://doi.org/10.21573/vol23n12007.19013>

Como citar este artigo: SANTOS, Thiago Rodrigo Fernandes da Silva; LIMA, Ana Vitória Oliveira Ferreira de; SIMÕES, Gisele da Costa; SANTOS, Catarina Cerqueira de Freitas. Mecanismos de fortalecimento da democracia na gestão escolar: possibilidades em um Centro Municipal de Educação Infantil. **Revista Brasileira de Educação**, v. 31, e310058, 2026. <https://doi.org/10.1590/S1413-24782026310058>

Conflitos de interesse: Os autores declaram que não possuem nenhum interesse comercial ou associativo que represente conflito de interesses em relação ao manuscrito.

Financiamento: O estudo não recebeu financiamento.

Contribuições dos autores: Conceituação, Administração do Projeto, Metodologia, Escrita – Revisão e Edição: Santos, T. R. F. S. Escrita – Primeira Redação, Curadoria de Dados: Lima, A. V. O. F. Escrita – Primeira Redação, Curadoria de Dados: Simões, G. C. S. Validação, Escrita – Revisão e Edição: Santos, C. C. F.

Declaração de disponibilidade de dados: Os dados de pesquisa só estão disponíveis mediante solicitação.

SOBRE OS AUTORES

THIAGO RODRIGO FERNANDES DA SILVA SANTOS é doutor em Educação pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Professor do Centro de Educação da mesma instituição.

ANA VITÓRIA OLIVEIRA FERREIRA DE LIMA é graduada em Pedagogia pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

GISELE DA COSTA SIMÕES é graduada em Pedagogia pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

CATARINA CERQUEIRA DE FREITAS SANTOS é doutora em Educação pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Professora do Centro de Educação da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

Recebido em 15 de julho de 2024

Aprovado em 29 de abril de 2025

Editor/a responsável: Cristiane Machado  <https://orcid.org/0000-0002-3522-4018>