www.revistaft.com.br

Revista FT | ISSN 1678-0817 | v.30, n.163, 2026 | DOI: 10.69849/c7j15e41

Gestão democrática: desafios na implementação em núcleos de educação infantil

Democratic management: challenges in its implementation in early childhood education centers

Aldeneide Merenciano da Silva[1]

Verônica Gesser[2]

Resumo

A gestão democrática constitui um dos princípios fundamentais da educação pública brasileira, prevista na Constituição Federal de 1988 e regulamentada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, sendo reconhecida como elemento essencial para a construção de práticas educacionais participativas, transparentes e comprometidas com a qualidade social da educação. No contexto da Educação Infantil, sua implementação apresenta desafios específicos relacionados à organização dos Núcleos de Educação Infantil (NEIs), à participação da comunidade escolar, à formação dos gestores e às condições institucionais necessárias para a efetivação dos processos democráticos. Diante desse cenário, esta pesquisa teve como objetivo compreender os desafios da implementação da gestão democrática em NEIs por meio de uma Revisão de Literatura, considerando teses, dissertações e artigos científicos publicados no período de 2020 a 2025, localizados na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES e em periódicos científicos da área da Educação. A investigação caracteriza-se como qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, utilizando procedimentos sistematizados de busca, seleção e análise e a Análise de Conteúdo, fundamentada em Bardin (2016), para organização, categorização e interpretação dos dados. O corpus analítico compôs-se de 15 produções (13 artigos, uma dissertação e uma tese). Os resultados evidenciaram que, embora exista um consistente arcabouço normativo favorável à gestão democrática, persistem obstáculos que dificultam sua concretização nas instituições, destacando-se a permanência de práticas centralizadoras, a fragilidade dos mecanismos de participação, as limitações na formação inicial e continuada dos gestores, a baixa participação das famílias e as restrições estruturais e administrativas enfrentadas pelas unidades escolares. Constatou-se, ainda, que a consolidação da gestão democrática depende da construção de uma cultura institucional pautada no diálogo, na corresponsabilidade e na participação efetiva dos diferentes segmentos da comunidade escolar. Interpretados à luz da abordagem do ciclo de políticas, esses desafios expressam a distância entre o legal e o real, mediada pelas condições de trabalho e pela margem de discricionariedade das equipes gestoras, o que torna a gestão democrática vulnerável às disposições individuais quando não institucionalizada.

[1] Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI) – Itajaí – Santa Catarina – Brasil.
ORCID: https://orcid.org/0009-0007-8204-7214

[2] Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI) – Itajaí – Santa Catarina – Brasil.
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2170-064X

Palavras-chave: Gestão democrática; Educação Infantil; Gestão escolar; Participação da comunidade escolar; Políticas públicas; Ciências Humanas.

Abstract

Democratic management constitutes one of the fundamental principles of Brazilian public education, as established in the Federal Constitution of 1988 and regulated by the Law of Guidelines and Bases of National Education. It is recognized as an essential element for the development of educational practices that are participatory, transparent, and committed to the social quality of education. In the context of Early Childhood Education, its implementation presents specific challenges related to the organization of Early Childhood Education Centers (NEIs), the participation of the school community, the training of school managers, and the institutional conditions required to implement democratic processes effectively. In this context, this study aimed to understand the challenges involved in implementing democratic management in NEIs through a literature review, considering theses, dissertations and scientific articles published between 2020 and 2025, retrieved from the Brazilian Digital Library of Theses and Dissertations (BDTD), the CAPES Theses and Dissertations Catalog and scientific journals in the field of Education. The research is characterized as qualitative, exploratory, and descriptive, using systematized search, selection and analysis procedures and Content Analysis, based on Bardin (2016), for the organization, categorization, and interpretation of the data. The analytical corpus comprised 15 works (13 articles, one master's dissertation and one doctoral thesis). The results showed that, although there is a consistent regulatory framework supporting democratic management, obstacles that hinder its implementation in educational institutions persist. These include the continuation of centralized practices, the weakness of participation mechanisms, limitations in the initial and continuing training of school managers, low family participation, and structural and administrative constraints faced by educational institutions. It was also found that the consolidation of democratic management depends on the development of an institutional culture based on dialogue, shared responsibility, and the effective participation of different segments of the school community. Interpreted through the policy cycle approach, these challenges express the gap between the legal and the real, mediated by working conditions and by the discretionary room of management teams, which makes democratic management vulnerable to individual dispositions when it is not institutionalized.

Keywords: democratic management; early childhood education; school management; school community participation; public policies; Human Sciences.

1 Introdução

A gestão democrática constitui um princípio fundamental da educação pública brasileira, estando diretamente relacionada à participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar nos processos de decisão e à construção coletiva das práticas educativas.

No ordenamento jurídico brasileiro, a gestão democrática do ensino público está inscrita como princípio na Constituição Federal de 1988 (art. 206, inciso VI) e é regulamentada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, que a reafirma entre os princípios do ensino (art. 3º, inciso VIII) e atribui aos sistemas de ensino a definição de suas normas, assegurando a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1988; 1996, art. 14). O Plano Nacional de Educação 2014-2024, por sua vez, estabeleceu em sua Meta 19 a efetivação da gestão democrática associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar (BRASIL, 2014), formulação que, como se discutirá adiante, abriga tensões entre a lógica participativa e a lógica gerencial. Esse plano foi sucedido pelo novo Plano Nacional de Educação, aprovado pela Lei nº 15.388/2026 (BRASIL, 2026), o que mantém a gestão democrática na agenda das políticas educacionais do próximo decênio.

No âmbito da Educação Infantil, esse princípio assume particular relevância, considerando que as instituições responsáveis pelo atendimento de crianças pequenas devem promover espaços de diálogo, participação e corresponsabilidade entre gestores, professores, famílias e demais integrantes da comunidade escolar. Dessa forma, a gestão democrática não se limita à organização administrativa das instituições, mas envolve a construção de relações institucionais baseadas na participação e na tomada coletiva de decisões.

Apesar de estar prevista no ordenamento jurídico brasileiro e integrar as discussões sobre a organização da educação pública, a efetivação da gestão democrática ainda apresenta desafios no cotidiano das instituições de Educação Infantil. Carvalho (2024) destaca a importância da gestão democrática para a qualidade da Educação Infantil, evidenciando que sua concretização depende das condições oferecidas para a participação e da atuação dos gestores na construção de práticas mais democráticas. Nesse sentido, a existência de mecanismos formais de participação não garante, por si só, que a comunidade escolar esteja efetivamente envolvida nos processos decisórios.

No contexto dos Núcleos de Educação Infantil (NEIs), esses desafios podem assumir diferentes formas, envolvendo a participação das famílias, a atuação dos profissionais da educação, a organização dos espaços coletivos de decisão e a própria formação dos gestores.

Cruzetta e Silva (2021), ao analisarem a gestão democrática na Educação Infantil, apontam a importância dos órgãos colegiados como instrumentos de participação da comunidade, embora sua existência e funcionamento não representem necessariamente uma

participação efetiva. Assim, torna-se necessário compreender não apenas a presença desses mecanismos, mas também as condições concretas que possibilitam seu funcionamento.

Outro aspecto relevante refere-se à atuação da equipe gestora. Guimarães (2024) evidencia que a implementação da gestão democrática na Educação Infantil envolve decisões e práticas cotidianas da equipe gestora, sendo influenciada pelas condições institucionais e pela margem de atuação dos profissionais responsáveis pela gestão.

Nesse sentido, a consolidação de uma perspectiva democrática requer gestores preparados para promover o diálogo, incentivar a participação e articular os diferentes interesses presentes no ambiente escolar.

Essa distância entre o prescrito e o vivido tem sido analisada, em diferentes objetos do campo educacional, como uma relação dialética entre o legal e o real (GESSER; CORREA, 2016), na qual as políticas não são simplesmente aplicadas, mas reinterpretadas no contexto da prática (GESSER; MURARA; SANTOS, 2013). A abordagem do ciclo de políticas, mobilizada em estudos recentes sobre políticas educacionais brasileiras (MARA ANTONIO et al., 2026), oferece uma lente fértil para compreender esse movimento, ao reconhecer que os textos normativos são recontextualizados pelos sujeitos que os colocam em ação nas instituições. É a partir dessa lente que os resultados desta revisão são interpretados.

As pesquisas recentes também demonstram que a discussão sobre gestão democrática nas instituições de Educação Infantil permanece relevante. Fritsche, Martins e Ferreira (2024), ao analisarem produções acadêmicas sobre a temática, identificaram diferentes desafios relacionados à participação e à organização da gestão nas unidades de Educação Infantil. Da mesma forma, Cruzetta (2025) destaca que a gestão escolar da Educação Infantil apresenta características e desafios próprios, reforçando a necessidade de compreender as especificidades desse nível de ensino e das instituições que o ofertam.

Nesse cenário, a participação da comunidade escolar constitui um dos elementos centrais para a efetivação da gestão democrática.

A aproximação entre instituição e famílias, a participação dos profissionais nas decisões e a criação de espaços permanentes de diálogo podem contribuir para a construção de uma cultura institucional mais participativa. Entretanto, fatores como práticas centralizadoras, baixa participação das famílias, limitações na formação dos gestores e dificuldades estruturais e administrativas podem comprometer esse processo.

Diante dessa realidade, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: quais são os principais desafios para a implementação da gestão democrática nos Núcleos de Educação

Infantil e de que maneira esses desafios interferem na participação da comunidade escolar e na construção de práticas de gestão participativa?

Partindo desse questionamento, o presente estudo tem como objetivo geral compreender os desafios relacionados à implementação da gestão democrática nos Núcleos de Educação Infantil, a partir da análise da produção acadêmica sobre o tema. Para tanto, busca-se identificar os principais obstáculos apontados pelas pesquisas, analisar as condições de participação da comunidade escolar e discutir o papel dos gestores na construção e consolidação de práticas democráticas no contexto da Educação Infantil.

A relevância desta pesquisa está relacionada à necessidade de ampliar a compreensão sobre os fatores que dificultam a efetivação da gestão democrática nas instituições de Educação Infantil. Ao analisar os desafios identificados pela produção acadêmica recente, pretende-se contribuir para o debate sobre práticas de gestão que valorizem a participação, o diálogo, a corresponsabilidade e a construção coletiva das decisões, fortalecendo uma educação pública comprometida com a qualidade e com os princípios democráticos. Observa-se, ademais, que a denominação Núcleo de Educação Infantil é própria de determinadas redes municipais e que a produção acadêmica raramente toma esses núcleos como objeto específico, o que reforça a pertinência do recorte e a necessidade de examinar em que medida os achados produzidos em outros contextos de Educação Infantil podem ser mobilizados para compreendê-los.

Além desta introdução, o artigo organiza-se em quatro seções: a revisão da literatura, que apresenta os fundamentos da gestão democrática na Educação Infantil; a metodologia, que descreve os procedimentos de constituição e análise do corpus; os resultados e a discussão, que interpretam criticamente os achados à luz da literatura; e as considerações finais, que retomam o problema de pesquisa, as limitações do estudo e as perspectivas de investigação.

2 Revisão da Literatura

A gestão democrática da educação constitui uma concepção de organização escolar fundamentada na participação, no diálogo e na construção coletiva das decisões. Em oposição aos modelos administrativos centralizadores, nos quais as decisões permanecem concentradas na figura do gestor, essa perspectiva compreende a instituição educativa como um espaço coletivo, no qual diferentes sujeitos podem contribuir para a definição de seus rumos. Mais do

que atender a uma determinação normativa, trata-se de estabelecer relações institucionais baseadas na escuta, na corresponsabilidade e no reconhecimento dos diferentes integrantes da comunidade escolar.

No caso da Educação Infantil, essa discussão assume características particulares, uma vez que o trabalho desenvolvido nas instituições está diretamente relacionado às necessidades das crianças, às práticas dos profissionais e à presença das famílias. A organização desses espaços, portanto, envolve dimensões administrativas, pedagógicas e relacionais que não podem ser analisadas separadamente.

A especificidade desse segmento modifica também a compreensão acerca da participação. Em instituições destinadas à primeira infância, ela não se restringe às reuniões administrativas ou às decisões tomadas pelos adultos. Está presente na maneira como os sujeitos são ouvidos, nos processos de negociação, na resolução de conflitos e na organização das experiências cotidianas. Bucci (2024), ao investigar a participação de meninas e meninos na Educação Infantil, contribui para ampliar essa compreensão ao reconhecer as crianças como sujeitos capazes de expressar interesses, opiniões e formas próprias de participação. Tal perspectiva desloca o olhar de uma organização centrada exclusivamente nos adultos e permite considerar a infância como parte ativa da dinâmica institucional. Essa compreensão converge com a perspectiva da cocriação curricular discutida por Gesser e Murara (2025) no âmbito das cidades educadoras, segundo a qual a participação dos diferentes sujeitos na construção das experiências educativas favorece aprendizagens significativas e sociedades mais inclusivas.

Essa mudança de perspectiva repercute diretamente sobre a função exercida pela direção. O trabalho do gestor não se limita ao controle de recursos, documentos, horários e procedimentos administrativos; envolve também a mediação das relações estabelecidas entre os diferentes profissionais e segmentos. Goulart, Pacheco e Souza (2022) ressaltam a importância desse profissional na organização do trabalho desenvolvido nas instituições de Educação Infantil, destacando sua influência sobre as práticas institucionais.

A posição ocupada pela equipe gestora, nesse sentido, é estratégica. As escolhas realizadas no cotidiano podem abrir espaços para o diálogo e para a construção conjunta ou conservar formas de funcionamento baseadas na concentração das decisões. Essa diferença não está apenas na maneira como as reuniões são conduzidas, mas na própria concepção de autoridade que orienta o trabalho.

Guimarães (2024) chama atenção para esse aspecto ao analisar a implementação da gestão democrática na Educação Infantil a partir da atuação discricionária da equipe gestora.

A autora demonstra que a concretização dos princípios participativos está relacionada às decisões tomadas no cotidiano e às condições encontradas pelos profissionais para transformar orientações normativas em práticas. Existe, portanto, uma distância entre aquilo que é estabelecido formalmente e aquilo que consegue ser efetivado nas unidades, espaço no qual surgem negociações, limitações e diferentes possibilidades de atuação.

Essa constatação é importante porque impede uma compreensão simplificada do processo. A presença de dispositivos legais favoráveis à participação representa um avanço, mas não assegura que as relações institucionais sejam, de fato, horizontais. A cultura construída ao longo do tempo, os hábitos administrativos e as próprias condições de trabalho podem favorecer a permanência de práticas centralizadas. Gesser e Santos (2011), ao analisarem concepções pedagógicas documentadas, evidenciam justamente o distanciamento entre o que é registrado nos documentos institucionais e a prática vigente, fenômeno que também se manifesta nos instrumentos de gestão.

Entre os mecanismos destinados a ampliar a participação encontram-se os órgãos colegiados. Conselhos e outros espaços coletivos podem aproximar profissionais, famílias e gestores, criando oportunidades para discussão de problemas e definição de encaminhamentos. Cruzetta e Silva (2021), ao analisarem essa temática no campo da Educação Infantil, identificam nos órgãos colegiados possibilidades concretas para ampliar a presença da comunidade nas decisões institucionais.

Entretanto, sua existência formal não é suficiente. É necessário considerar quem participa, quais assuntos são discutidos, com que frequência os encontros ocorrem e, principalmente, se as manifestações apresentadas interferem nos encaminhamentos adotados. Um conselho que apenas valida decisões previamente estabelecidas possui uma função muito diferente daquele que participa efetivamente do planejamento e da avaliação das ações.

Cruzetta (2025), ao abordar a base legal, o perfil e as tendências da gestão escolar da Educação Infantil brasileira, evidencia que esse campo apresenta especificidades que precisam ser consideradas nas discussões sobre organização e administração das unidades. A análise das instituições não pode, portanto, reproduzir modelos construídos para outras etapas da educação sem levar em conta as características próprias do atendimento à primeira infância.

Outro eixo importante refere-se à relação estabelecida com as famílias. Na Educação Infantil, essa aproximação possui especial relevância porque a criança transita cotidianamente entre diferentes espaços de convivência e aprendizagem. Família e instituição compartilham responsabilidades e produzem conhecimentos sobre o desenvolvimento e as necessidades das

crianças, tornando o diálogo entre esses grupos uma dimensão importante do trabalho educativo.

Alves e Lima (2023) destacam que a relação família-escola envolve tanto possibilidades quanto dificuldades para o desenvolvimento de práticas participativas. Entre os obstáculos podem aparecer limitações de tempo, problemas de comunicação, ausência de canais permanentes de interlocução e experiências institucionais anteriores que não favoreceram o envolvimento dos responsáveis.

Por isso, a aproximação não deve ser reduzida à realização de eventos ou reuniões destinadas exclusivamente à transmissão de informações. O desafio consiste em estabelecer canais nos quais os familiares possam apresentar demandas, compartilhar experiências e participar das discussões relacionadas ao funcionamento da unidade. Quando isso não ocorre, sua presença tende a permanecer associada ao acompanhamento individual da criança, sem alcançar as decisões de caráter coletivo.

Guimarães e Leite (2024) aprofundam essa questão ao discutirem a gestão da participação na Educação Infantil, evidenciando a relevância das ações desenvolvidas pela equipe gestora para criar e conduzir espaços de interlocução. A abertura ao diálogo, nesse contexto, não acontece espontaneamente: depende de estratégias institucionais, de disponibilidade para a escuta e da disposição para considerar diferentes perspectivas.

O Projeto Político-Pedagógico ocupa, nesse conjunto, lugar estratégico. Para Gesser (2011), o planejamento educacional não se reduz a uma tarefa técnica ou burocrática: constitui uma prática intencional, histórica e política, por meio da qual os sujeitos projetam coletivamente sua intervenção na realidade. Quando o planejamento institucional é elaborado apenas para cumprir exigências formais, tende a produzir práticas descontextualizadas e repetitivas; quando construído coletivamente, converte-se em instrumento de participação e de explicitação das finalidades educativas da instituição. Assim, o modo como o PPP é elaborado, acompanhado e revisto constitui um indicador privilegiado do grau de democratização da gestão.

A formação dos profissionais responsáveis pela direção constitui outro ponto que merece destaque. Conduzir processos coletivos requer conhecimentos sobre legislação, políticas educacionais, organização pedagógica, relações interpessoais e mediação de conflitos. Além disso, exige capacidade para lidar com opiniões divergentes sem transformar a autoridade institucional em instrumento de imposição.

Araújo, Silva e Silva (2024), ao discutirem a gestão escolar e os contornos de uma ação democrática e participativa, reforçam a necessidade de compreender a liderança educacional

para além das funções administrativas. A autoridade permanece necessária para a organização do trabalho, mas pode ser exercida de maneira articuladora, criando condições para que os profissionais contribuam para as decisões e assumam responsabilidades compartilhadas.

Essa dimensão torna-se particularmente significativa porque as unidades de Educação Infantil dependem do trabalho articulado de diferentes profissionais. Professores, auxiliares, gestores e demais trabalhadores possuem experiências distintas sobre o cotidiano e podem identificar problemas que nem sempre são percebidos pela direção. Valorizar esses conhecimentos favorece uma compreensão mais ampla das necessidades institucionais.

Nishioka e Ferreira (2025), ao analisarem estratégias de desenvolvimento de reuniões de equipe em uma instituição de Educação Infantil, demonstram que esses encontros podem constituir importantes espaços de reflexão e construção coletiva. Quando organizados de maneira adequada, deixam de funcionar apenas como momentos destinados à transmissão de orientações e passam a favorecer a análise dos problemas, o compartilhamento de experiências e a definição conjunta de encaminhamentos.

Nesse sentido, a atuação da equipe gestora permanece fundamental, mas não pode ser considerada isoladamente. Guimarães (2024), Goulart, Pacheco e Souza (2022) e Guimarães e Leite (2024) permitem compreender que as escolhas realizadas pela direção possuem impacto sobre os espaços de participação, mas também são condicionadas por fatores institucionais mais amplos. A gestão ocorre dentro de determinadas políticas, condições de trabalho e relações estabelecidas historicamente na unidade.

Assim, a produção acadêmica recente aponta para uma compreensão da gestão democrática como processo contínuo de construção institucional. Seus resultados não dependem exclusivamente da criação de conselhos, reuniões ou documentos, mas da capacidade desses mecanismos de produzir diálogo, influência e corresponsabilidade.

No caso dos Núcleos de Educação Infantil, esse processo precisa ainda considerar as particularidades do trabalho com crianças pequenas. A participação das famílias, a valorização dos profissionais, a atuação articuladora dos gestores, o funcionamento dos órgãos colegiados e a escuta das crianças formam dimensões que se relacionam e ajudam a compreender a complexidade do cotidiano dessas instituições.

A revisão realizada evidencia, portanto, que os desafios encontrados não estão apenas na existência ou ausência de instrumentos formais. O ponto central está na maneira como esses instrumentos são apropriados pelos sujeitos e incorporados à rotina. Uma instituição pode dispor de mecanismos participativos e, mesmo assim, conservar práticas centralizadas;

inversamente, pode desenvolver formas de diálogo que, ainda que simples, produzam mudanças significativas nas relações internas.

Diante disso, compreender a implementação da gestão democrática nos Núcleos de Educação Infantil requer olhar para as práticas concretas, para as relações estabelecidas e para as condições que favorecem ou dificultam a participação. A literatura indica que avanços nesse campo dependem da articulação entre formação, organização institucional, diálogo com as famílias, valorização dos profissionais, reconhecimento das crianças e fortalecimento dos espaços coletivos de decisão.

3 Metodologia

A pesquisa foi realizada por meio de uma revisão de literatura com procedimentos sistematizados, de abordagem qualitativa e natureza exploratória e descritiva, considerando produções acadêmicas publicadas no período de 2020 a 2025 na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES e em periódicos científicos da área da Educação.

Foram utilizados os descritores “gestão democrática”, “Educação Infantil”, “gestão escolar”, “participação da comunidade escolar”, “gestão participativa” e “Núcleos de Educação Infantil”, combinados entre si. Como critérios de inclusão, foram considerados artigos, dissertações e teses publicados no período definido, com texto completo disponível e relação direta com o tema. Foram excluídos trabalhos duplicados, anteriores a 2020, sem acesso ao texto completo ou que não apresentassem relação com a gestão democrática na Educação Infantil. Admitiram-se, ainda, estudos sobre a gestão democrática da escola pública em geral cujos achados se mostrassem pertinentes à Educação Infantil, decisão cujas implicações são discutidas entre as limitações do estudo.

Após a busca, realizou-se a leitura dos títulos, resumos e, posteriormente, dos textos selecionados. Os trabalhos foram organizados conforme autoria, ano, objetivo, metodologia e principais resultados. A análise foi realizada por meio de análise de conteúdo, buscando identificar os principais desafios e possibilidades relacionados à participação da comunidade escolar, atuação dos gestores, participação das famílias, órgãos colegiados e construção de práticas democráticas. Os procedimentos seguiram as três fases propostas por Bardin (2016): a pré-análise, com leitura flutuante e organização do material; a exploração do material, com a codificação dos excertos referentes aos desafios e às possibilidades da gestão democrática; e o

tratamento dos resultados, com inferência e interpretação. As categorias foram definidas a partir dos objetivos da pesquisa e refinadas durante a leitura dos estudos, resultando nas seis dimensões apresentadas na seção de resultados.

O corpus analítico final compôs-se de 15 produções, sendo 13 artigos científicos, uma dissertação e uma tese, cuja caracterização é apresentada no Quadro 1.

Quadro 1 - Caracterização do corpus analítico (2020-2025)

Autoria (ano)	Tipo	Foco do estudo	Dimensão analítica principal
Rodrigues, Rodrigues e Rodrigues (2020)	Artigo	Projetos de educação em disputa e humanização da escola da infância	Concepções de infância e de educação
Cruzetta e Silva (2021)	Artigo	Órgãos colegiados e participação na Educação Infantil	Órgãos colegiados
Goulart, Pacheco e Souza (2022)	Artigo	Papel do gestor na Educação Infantil	Atuação da equipe gestora
Alves e Lima (2023)	Artigo	Gestão democrática e relação família-escola	Participação das famílias
Barbosa, Monção e Correa (2023)	Artigo	Políticas, gestão, democracia e direitos das crianças	Crianças como sujeitos de direitos
Fernandes e Suzigan (2023)	Artigo	Conselho Escolar e PPP como indicadores da gestão participativa	Órgãos colegiados e PPP
Araújo, Silva e Silva (2024)	Artigo	Contornos de uma ação gestora democrática e participativa	Atuação e formação da equipe gestora
Bucci (2024)	Tese	Participação das crianças na Educação Infantil	Crianças como sujeitos de participação
Carvalho (2024)	Artigo	Gestão democrática e qualidade na percepção de diretoras de CMEI	Atuação da equipe gestora
Fritsche, Martins e Ferreira (2024)	Artigo (revisão)	Produção acadêmica sobre gestão democrática na Educação Infantil (2012-2022)	Panorama do campo
Guimarães (2024)	Dissertação	Discricionariedade da equipe gestora na implementação da gestão democrática	Atuação da equipe gestora
Guimarães e Leite (2024)	Artigo	Gestão da participação na Educação Infantil	Participação da comunidade escolar
Cruzetta (2025)	Artigo	Base legal, perfil e tendências da gestão da Educação Infantil	Condições institucionais e formação
Neto, Alves e Maia (2025)	Artigo	Legislação e participação ativa da comunidade escolar	Participação da comunidade escolar
Nishioka e Ferreira (2025)	Artigo	Reuniões de equipe como estratégia de gestão democrática	Participação dos profissionais

Fonte: Elaborado pelas autoras (2026).

4 Resultados e Discussão

A análise das produções selecionadas entre 2020 e 2025 evidencia que a gestão democrática na Educação Infantil permanece como um processo em construção, marcado por avanços, possibilidades e diferentes dificuldades para sua efetivação. De modo geral, os estudos analisados convergem para a compreensão de que a participação da comunidade

escolar constitui um dos elementos centrais desse modelo de gestão, mas sua concretização ainda encontra limitações relacionadas à organização institucional, à atuação das equipes gestoras, à participação das famílias e dos profissionais e à utilização dos mecanismos formais de participação. Dessa maneira, os resultados demonstram que a presença de instrumentos democráticos não significa, necessariamente, que as decisões sejam efetivamente construídas de forma coletiva.

Nesse sentido, observa-se uma diferença significativa entre a existência formal da gestão democrática e sua efetivação no cotidiano institucional. A criação de conselhos, reuniões, projetos e outros espaços participativos representa uma condição importante, mas não suficiente. Para que esses mecanismos produzam resultados concretos, é necessário que os sujeitos envolvidos tenham condições reais de manifestação, sejam ouvidos e possam influenciar as decisões. Essa constatação aparece de maneira recorrente nas produções analisadas e permite compreender que a democratização da gestão está diretamente relacionada à forma como as relações de poder são estabelecidas dentro das instituições de Educação Infantil.

A própria composição do corpus (Quadro 1) oferece elementos para a discussão. Predominam artigos de abordagem qualitativa, concentrados entre 2023 e 2025 (12 das 15 produções), e apenas duas produções resultam de pesquisas de pós-graduação stricto sensu (BUCCI, 2024; GUIMARÃES, 2024). Nenhum dos estudos toma especificamente os Núcleos de Educação Infantil como objeto, e parte deles discute a gestão democrática da escola pública de modo geral (ARAÚJO; SILVA; SILVA, 2024; FERNANDES; SUZIGAN, 2023; NETO; ALVES; MAIA, 2025). Esses traços indicam que o interesse pela temática é crescente, mas ainda pouco verticalizado na especificidade da Educação Infantil, e recomendam cautela: os desafios aqui discutidos são inferidos de contextos diversos, como os Centros Municipais de Educação Infantil de Curitiba (CARVALHO, 2024), e devem ser lidos como tendências que precisam ser verificadas na realidade dos NEIs.

Um dos principais resultados identificados refere-se à atuação do gestor. Goulart, Pacheco e Souza (2022) destacam a importância da equipe gestora para a organização do trabalho na Educação Infantil, evidenciando que o gestor ocupa uma posição fundamental na articulação das diferentes dimensões que compõem o cotidiano institucional. Sua atuação não se restringe às tarefas administrativas, pois envolve também a organização das relações profissionais, o acompanhamento das práticas pedagógicas e a construção de condições favoráveis ao trabalho coletivo.

Essa responsabilidade torna-se ainda mais evidente quando se considera que diferentes decisões são tomadas diariamente no interior das instituições. Guimarães (2024) demonstra que a implementação da gestão democrática está relacionada ao exercício discricionário da equipe gestora, indicando que as normas e orientações existentes são interpretadas e aplicadas de diferentes maneiras conforme as condições concretas encontradas pelos gestores. Assim, a atuação da equipe gestora pode tanto ampliar os espaços de participação quanto restringi-los, especialmente quando as decisões permanecem concentradas em poucos sujeitos.

Lida à luz da abordagem do ciclo de políticas, essa discricionariedade não constitui um desvio da norma, mas a expressão do contexto da prática, no qual os textos políticos são interpretados e recriados pelos sujeitos (MARA ANTONIO et al., 2026). A dialética entre o legal e o real, apontada por Gesser e Correa (2016) ao analisarem a coordenação pedagógica, ajuda a compreender que a equipe gestora atua numa zona de tensão entre as atribuições normativamente previstas e as demandas concretas do cotidiano, frequentemente absorvidas por tarefas administrativas e emergenciais. Daí decorre uma implicação crítica que a literatura analisada sinaliza apenas indiretamente: se a efetivação da gestão democrática depende em larga medida das escolhas da equipe gestora, ela permanece vulnerável às trocas de gestão e às disposições individuais, o que revela a fragilidade de sua institucionalização.

Nessa mesma direção, Araújo, Silva e Silva (2024) ressaltam a importância de uma atuação pautada pela democracia e pela participação. Os resultados desses estudos permitem compreender que exercer liderança não significa necessariamente centralizar decisões. Ao contrário, o gestor pode desempenhar uma função articuladora, estimulando o diálogo entre os diferentes segmentos, promovendo discussões coletivas e criando condições para que os profissionais participem da organização da instituição.

Entretanto, a democratização da gestão não depende exclusivamente da disposição individual do gestor. As condições institucionais também interferem diretamente nesse processo. Questões relacionadas à estrutura administrativa, à disponibilidade de recursos, à organização do trabalho, à formação profissional e às próprias características das redes de ensino podem dificultar a construção de práticas participativas. Nesse aspecto, Cruzetta (2025) demonstra que a gestão escolar da Educação Infantil está inserida em um contexto marcado por transformações, diferentes concepções de organização institucional e desafios relacionados à atuação dos gestores.

Essa leitura permite problematizar a tendência, presente em parte da literatura, de concentrar no gestor a responsabilidade pela democratização. O próprio marco normativo é ambivalente: ao associar a gestão democrática a critérios técnicos de mérito e desempenho e à

consulta pública à comunidade (BRASIL, 2014), a Meta 19 do PNE 2014-2024 combina a lógica participativa com a lógica gerencial, deslocando o foco da construção coletiva para o perfil individual de quem dirige. Como observam Gesser, Murara e Santos (2013) a respeito da relação entre política e prática pedagógica, as orientações oficiais ganham sentido no modo como são apropriadas pelas instituições; quando faltam tempo, formação e estrutura, o discurso democrático tende a converter-se em exigência adicional imposta a gestores já sobrecarregados.

Outro resultado importante refere-se aos órgãos colegiados e demais espaços coletivos de decisão. Cruzetta e Silva (2021) identificam esses mecanismos como possibilidades concretas de participação na Educação Infantil, uma vez que permitem a aproximação entre diferentes sujeitos da comunidade escolar. Conselhos e órgãos semelhantes podem possibilitar que famílias, profissionais e gestores discutam problemas, apresentem propostas e acompanhem decisões relacionadas à instituição.

Todavia, a existência desses mecanismos não garante automaticamente uma gestão democrática. Fernandes e Suzigan (2023), ao discutirem a relação entre Conselho Escolar, Projeto Político-Pedagógico e gestão participativa, evidenciam a importância de que esses instrumentos estejam efetivamente articulados à organização da escola. Quando os espaços colegiados funcionam apenas para cumprir exigências burocráticas, sua capacidade de produzir mudanças concretas torna-se limitada.

Dessa forma, um dos resultados mais relevantes da análise é a necessidade de diferenciar participação formal e participação efetiva. A primeira ocorre quando os sujeitos são apenas convidados a participar de procedimentos já definidos, enquanto a segunda pressupõe possibilidade real de manifestação, discussão e influência sobre as decisões. Essa diferença é fundamental para compreender por que determinadas instituições possuem mecanismos participativos formalmente constituídos, mas continuam apresentando práticas centralizadoras.

Essa distinção permite uma leitura mais crítica dos achados. A participação formal pode cumprir a função de legitimar decisões previamente tomadas, conferindo aparência democrática a processos centralizados. Nesse caso, os mecanismos participativos tornam-se parte do problema que deveriam enfrentar, pois documentam uma participação que não ocorre. Trata-se de um fenômeno análogo ao distanciamento entre concepções pedagógicas documentadas e prática vigente identificado por Gesser e Santos (2011): o registro formal da participação, em atas, conselhos e documentos, não assegura sua existência no cotidiano institucional.

A participação das famílias constitui outro desafio recorrente. Alves e Lima (2023) identificam dificuldades na relação entre família e escola e destacam a necessidade de fortalecer essa aproximação. Na Educação Infantil, essa questão assume importância particular, pois o acompanhamento das crianças envolve uma relação cotidiana entre instituição e família. Apesar disso, a participação dos familiares nem sempre ultrapassa situações pontuais, como reuniões, eventos, comunicados ou atendimentos individuais.

Guimarães e Leite (2024) demonstram que a maneira como a equipe gestora organiza os espaços de participação interfere diretamente na possibilidade de envolvimento dos diferentes sujeitos. Isso significa que a baixa participação familiar não pode ser atribuída exclusivamente à falta de interesse das famílias. É necessário considerar também se a instituição oferece canais acessíveis, permanentes e significativos de diálogo.

Os resultados indicam, portanto, que aproximar família e escola exige mais do que aumentar o número de reuniões. É necessário construir uma relação de confiança na qual os familiares sejam reconhecidos como participantes do processo educativo. Quando a comunicação ocorre apenas de forma vertical, com a instituição transmitindo informações e as famílias apenas recebendo orientações, permanece uma relação limitada. Em contrapartida, quando existem oportunidades de diálogo e contribuição, amplia-se a possibilidade de construção de uma gestão efetivamente participativa.

Cabe, contudo, uma ressalva crítica ao modo como a literatura aborda a participação das famílias. Embora os estudos reconheçam a responsabilidade institucional (GUIMARÃES; LEITE, 2024), ainda são pouco problematizadas as condições sociais que limitam essa participação, como as jornadas de trabalho dos responsáveis, a incompatibilidade entre os horários institucionais e a rotina das famílias trabalhadoras e as desigualdades de capital cultural que afetam a interlocução com a instituição. Sem essa mediação, corre-se o risco de reproduzir um discurso de déficit que atribui às famílias o desinteresse, quando o que está em jogo é, muitas vezes, a ausência de condições objetivas e de canais adequados de participação.

A literatura analisada também evidencia a importância da participação dos profissionais da Educação Infantil. Esses sujeitos vivenciam diretamente os desafios do cotidiano institucional e possuem conhecimentos fundamentais para a organização das práticas educativas. Nishioka e Ferreira (2025), ao analisarem reuniões de equipe em uma escola de Educação Infantil, demonstram que esses encontros podem constituir importantes espaços de construção democrática.

Entretanto, os resultados também permitem perceber que a reunião de equipe pode assumir diferentes funções. Quando utilizada exclusivamente para repassar determinações

administrativas, reproduz uma estrutura verticalizada. Quando permite a apresentação de problemas, a troca de experiências, a discussão de propostas e a construção conjunta de soluções, transforma-se em instrumento de participação. Assim, não é apenas a existência da reunião que importa, mas a forma como ela é planejada e conduzida.

A potência das reuniões de equipe, porém, depende de uma condição pouco discutida no corpus: a existência de tempo institucional protegido para o trabalho coletivo. Na perspectiva de Gesser (2011), o planejamento constitui prática intencional e coletiva que exige tempo e condições para a reflexão; sem esse tempo, as reuniões tendem a ser reduzidas a momentos informativos. Na Educação Infantil, soma-se a isso a heterogeneidade dos vínculos e das funções, como professoras, auxiliares e demais profissionais, o que pode reproduzir hierarquias internas e restringir a participação justamente dos sujeitos que mais permanecem com as crianças.

A formação dos gestores aparece igualmente como elemento relevante. A gestão democrática exige competências que ultrapassam o domínio de procedimentos administrativos. O gestor precisa lidar com conflitos, articular diferentes interesses, compreender a legislação educacional, promover o diálogo e desenvolver estratégias capazes de estimular a participação. Nesse sentido, as dificuldades identificadas na literatura podem estar relacionadas tanto à formação inicial quanto à insuficiência de oportunidades de formação continuada.

Guimarães (2024) evidencia que as condições concretas de atuação da equipe gestora influenciam a implementação das práticas democráticas. Cruzetta (2025), por sua vez, contribui para compreender que a gestão da Educação Infantil possui características próprias e está relacionada às transformações das políticas e das formas de organização desse segmento. Esses resultados reforçam a necessidade de considerar o contexto em que o gestor atua, evitando atribuir exclusivamente ao indivíduo responsabilidades que também dependem das condições institucionais.

Fritsche, Martins e Ferreira (2024), ao analisarem a produção acadêmica sobre a gestão democrática em unidades de Educação Infantil, reforçam essa percepção ao demonstrarem que a temática permanece marcada por desafios relacionados à participação e à organização da gestão. A produção científica examinada pelos autores evidencia que a democratização não constitui uma realidade completamente consolidada, mas um processo que apresenta diferentes níveis de efetivação conforme as características de cada instituição.

Outro aspecto identificado é a relação entre Projeto Político-Pedagógico, planejamento e gestão democrática. O PPP pode funcionar como importante instrumento de participação

quando sua elaboração e avaliação envolvem os diferentes segmentos da comunidade escolar. Nesse caso, o documento deixa de ser apenas uma exigência administrativa e passa a representar as necessidades, objetivos e características da instituição.

Fernandes e Suzigan (2023) destacam a relação entre o Projeto Político-Pedagógico, o Conselho Escolar e a gestão participativa. A análise permite compreender que esses instrumentos possuem maior potencial democrático quando estão articulados ao cotidiano da instituição. Não basta elaborar um documento coletivamente e posteriormente deixá-lo sem utilização prática. É necessário que suas propostas sejam retomadas, avaliadas e modificadas sempre que as necessidades institucionais exigirem.

Os achados sobre o PPP dialogam com a compreensão do planejamento como prática política (GESSER, 2011). O documento elaborado apenas para cumprir exigências administrativas reproduz a lógica burocrática que a gestão democrática pretende superar; o documento construído, acompanhado e revisto coletivamente torna-se o principal instrumento de explicitação das finalidades da instituição. Estudos diagnósticos realizados em instituições de Educação Infantil, como o de Serpa, Gesser e Santos (2025), evidenciam a importância de verificar como as orientações formativas se materializam nos documentos e nas práticas dessas instituições, procedimento igualmente necessário para avaliar em que medida a gestão democrática ultrapassa o plano documental.

A análise também revelou uma importante relação entre gestão democrática e qualidade da Educação Infantil. Carvalho (2024), ao investigar a percepção de diretoras de Centros Municipais de Educação Infantil, relaciona a gestão democrática à qualidade da educação oferecida. Essa perspectiva demonstra que a participação não deve ser considerada um elemento isolado da prática educativa, pois influencia a organização do trabalho, as relações profissionais, o planejamento e a comunicação com as famílias.

Barbosa, Monção e Correa (2023) ampliam essa discussão ao relacionarem políticas, gestão, democracia e direitos das crianças. A partir desses resultados, pode-se compreender que uma instituição de qualidade não depende apenas de infraestrutura, recursos ou cumprimento de rotinas. Também envolve relações respeitosas, valorização dos profissionais, participação da comunidade e garantia dos direitos das crianças.

Nesse contexto, a criança também ocupa lugar importante nos resultados encontrados. Bucci (2024) demonstra a relevância da participação infantil na Educação Infantil, contribuindo para ampliar a compreensão tradicional de gestão democrática. Se a democracia pressupõe escuta e reconhecimento dos sujeitos, as crianças também precisam ser consideradas nas decisões e práticas que fazem parte de sua experiência educativa,

respeitando-se, evidentemente, suas condições de desenvolvimento e suas formas próprias de expressão.

Essa perspectiva representa uma ampliação importante da discussão. A gestão democrática não deve ser compreendida apenas como uma relação entre gestores, professores e famílias, pois o próprio cotidiano pedagógico é construído com a participação das crianças. Suas manifestações, interesses e experiências podem contribuir para a organização dos espaços, das atividades e das práticas desenvolvidas na instituição.

Contudo, é preciso registrar que apenas um estudo do corpus toma a participação das crianças como objeto central (BUCCI, 2024), o que evidencia o caráter ainda adultocêntrico da produção sobre gestão democrática na Educação Infantil. A perspectiva da cocriação curricular (GESSER; MURARA, 2025) sugere que reconhecer as crianças como participantes implica criar dispositivos concretos de escuta e de incorporação de suas manifestações à organização dos tempos, dos espaços e das propostas, o que desloca a gestão democrática de um arranjo entre adultos para uma dimensão constitutiva do projeto pedagógico da instituição.

Rodrigues, Rodrigues e Rodrigues (2020) contribuem para essa discussão ao abordarem a democratização e a humanização da escola da infância. Os autores permitem compreender que as disputas em torno da Educação Infantil envolvem diferentes concepções sobre a própria finalidade da instituição. Dessa maneira, discutir gestão democrática também significa discutir qual concepção de infância e de educação orienta as práticas institucionais.

A partir do conjunto das referências analisadas, verifica-se que os desafios encontrados possuem caráter interdependente. A centralização das decisões, por exemplo, pode limitar a participação dos profissionais e das famílias; a fragilidade dos órgãos colegiados pode reduzir a capacidade de construção coletiva; a formação insuficiente pode dificultar a atuação democrática dos gestores; e a ausência de canais permanentes de diálogo pode contribuir para o afastamento da comunidade escolar.

Por outro lado, os mesmos estudos apontam possibilidades de enfrentamento. O fortalecimento dos órgãos colegiados, a utilização efetiva do Projeto Político-Pedagógico, a realização de reuniões participativas, a formação continuada das equipes gestoras e a criação de canais permanentes de diálogo podem contribuir para modificar práticas excessivamente centralizadas. Neto, Alves e Maia (2025) reforçam, nesse sentido, a relevância da participação ativa da comunidade escolar para a implementação da gestão democrática.

Os resultados também demonstram que não existe uma única estratégia capaz de solucionar os desafios identificados. A realidade de cada Núcleo de Educação Infantil apresenta características próprias, de modo que as ações precisam considerar o contexto

institucional, as condições de trabalho, o perfil das famílias, as necessidades das crianças e a organização da rede de ensino. A democratização, portanto, exige ações contínuas e articuladas, e não medidas isoladas.

De modo geral, a análise das 15 produções selecionadas permite identificar seis grandes dimensões relacionadas aos desafios da gestão democrática na Educação Infantil: atuação e formação da equipe gestora; participação dos profissionais; participação das famílias; funcionamento dos órgãos colegiados; utilização do Projeto Político-Pedagógico; e reconhecimento das crianças como sujeitos de participação e direitos. Essas dimensões não funcionam de maneira independente, mas se relacionam e influenciam diretamente a capacidade da instituição de construir processos coletivos de decisão.

Quadro 2 - Síntese interpretativa das dimensões da gestão democrática na Educação Infantil

Dimensão	Principais desafios	Possibilidades apontadas	Aportes da literatura
Atuação e formação da equipe gestora	Centralização; dependência das disposições individuais; formação insuficiente; sobrecarga administrativa	Liderança articuladora; formação continuada; institucionalização das práticas participativas	Goulart, Pacheco e Souza (2022); Guimarães (2024); Cruzetta (2025); Gesser e Correa (2016)
Participação dos profissionais	Reuniões meramente informativas; falta de tempo coletivo; hierarquias entre funções	Reuniões de equipe deliberativas; tempo institucional protegido	Nishioka e Ferreira (2025); Gesser (2011)
Participação das famílias	Participação pontual e individual; comunicação vertical; condições sociais pouco consideradas	Canais permanentes e acessíveis de diálogo; horários compatíveis	Alves e Lima (2023); Guimarães e Leite (2024)
Órgãos colegiados	Existência formal sem poder deliberativo; função de legitimação	Articulação ao planejamento e à avaliação institucional	Cruzetta e Silva (2021); Fernandes e Suzigan (2023)
Projeto Político-Pedagógico	Elaboração burocrática; distância entre o documentado e o vivido	Construção, acompanhamento e revisão coletivos	Fernandes e Suzigan (2023); Gesser (2011); Gesser e Santos (2011)
Crianças como sujeitos de participação	Perspectiva adultocêntrica; escassez de estudos	Dispositivos de escuta; cocriação das experiências educativas	Bucci (2024); Barbosa, Monção e Correa (2023); Gesser e Murara (2025)

Fonte: Elaborado pelas autoras (2026).

Em síntese, a interpretação crítica dos achados indica que os desafios da gestão democrática na Educação Infantil não decorrem da ausência de normas, mas do modo como estas são recontextualizadas no cotidiano institucional, sob condições de trabalho, de formação e de tempo frequentemente adversas. A centralidade atribuída à equipe gestora, embora justificada, precisa ser acompanhada de políticas que institucionalizem a participação, a fim de que a democratização não dependa de disposições individuais. Ao mesmo tempo, a produção analisada revela lacunas relevantes: a escassez de estudos sobre os Núcleos de

Educação Infantil, a pouca atenção às condições sociais da participação das famílias e a incipiência de investigações sobre a participação das crianças.

5 Considerações Finais

A presente pesquisa teve como objetivo compreender os desafios relacionados à implementação da gestão democrática nos Núcleos de Educação Infantil, a partir da análise da produção acadêmica publicada entre 2020 e 2025. A revisão realizada demonstrou que, embora a gestão democrática seja reconhecida como princípio fundamental da educação, sua efetivação no cotidiano das instituições ainda encontra diferentes obstáculos.

Entre os principais desafios identificados estão a centralização das decisões, a participação limitada das famílias e dos profissionais, a fragilidade dos órgãos colegiados, as dificuldades de formação das equipes gestoras e a distância entre os mecanismos formais de participação e sua efetiva utilização. Os estudos analisados também evidenciaram que a existência de conselhos, reuniões e Projeto Político-Pedagógico não garante, isoladamente, uma gestão democrática.

Respondendo ao problema de pesquisa, os resultados indicam que esses desafios interferem na participação da comunidade escolar ao restringirem a influência efetiva dos sujeitos sobre as decisões: a participação tende a ser convocada para validar encaminhamentos já definidos, e não para construí-los. A interpretação desses achados à luz do ciclo de políticas e da dialética entre o legal e o real permite compreender que a distância entre a norma e a prática não é apenas uma falha de implementação, mas o resultado do modo como as políticas são recontextualizadas sob condições institucionais concretas.

Por outro lado, a literatura aponta possibilidades importantes para o fortalecimento dessas práticas, como a criação de espaços permanentes de diálogo, a valorização da participação dos profissionais e das famílias, o fortalecimento dos órgãos colegiados, a formação continuada dos gestores e o reconhecimento das crianças como sujeitos de direitos e participantes do cotidiano educativo.

Dessa forma, o objetivo proposto foi alcançado, uma vez que a análise permitiu identificar que a gestão democrática nos Núcleos de Educação Infantil depende não apenas de normas e instrumentos institucionais, mas principalmente da construção cotidiana de relações baseadas no diálogo, na escuta, na participação e na corresponsabilidade.

Como limitações, registram-se o número reduzido de produções analisadas, a inclusão de estudos sobre a gestão democrática da escola pública em geral, a ausência de pesquisas específicas sobre os Núcleos de Educação Infantil e o caráter bibliográfico da investigação, que não permite confrontar as categorias identificadas com a experiência vivida nas instituições.

Recomenda-se, para estudos futuros, a realização de pesquisas empíricas em Núcleos de Educação Infantil, com escuta de gestores, profissionais, famílias e crianças; a análise dos projetos político-pedagógicos e das atas de órgãos colegiados dessas instituições; e a investigação das políticas municipais de formação e de seleção de gestores, considerando os efeitos da articulação entre critérios de mérito e consulta à comunidade. Espera-se que este estudo contribua para que a gestão democrática deixe de ser compreendida como atributo individual do gestor e passe a ser assumida como projeto institucional e político de toda a comunidade educativa.

Referências

ALVES, Missiene Lima; LIMA, Maria da Conceição Silva. A gestão democrática e a relação família-escola: desafios e perspectivas. **Revista Pedagógica**, Chapecó, v. 25, p. 1-22, 2023. DOI: 10.22196/rp.v25i1.7276.

ANTHROPIC. **Claude Sonnet 5**. [S. l.]: Anthropic, 2026. Disponível em: https://claude.ai. Acesso em: 14 out. 2026.

ARAÚJO, Andréia Rubens N. de; SILVA, Cleomar Rodrigues da; SILVA, Francisco Vitor X. da. Gestão escolar e os contornos de uma ação democrática e participativa no âmbito educacional. **Revista Acadêmica Online**, 2024. DOI: 10.36238/2359-5787.2024.017.

BARBOSA, Luciane Muniz Ribeiro; MONÇÃO, Maria Aparecida Guedes; CORREA, Bianca Cristina. Políticas e gestão na/da Educação Infantil: democracia e direitos das crianças. **ETD – Educação Temática Digital**, Campinas, v. 25, e023064, 2023. DOI: 10.20396/etd.v25i00.8667099.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 14 out. 2026.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 27833, 23 dez. 1996.

Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 14 out. 2026.

BRASIL. Lei nº 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, Brasília, DF, edição extra, p. 1, 26 jun. 2014. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm. Acesso em: 14 out. 2026.

BRASIL. Lei nº 15.388, de 14 de abril de 2026. Aprova o Plano Nacional de Educação (PNE). **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 15 abr. 2026. Disponível em: https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2026/lei-15388-14-abril-2026-798950-normaatualizada-pl.pdf. Acesso em: 14 out. 2026.

BUCCI, Lorenzza. **Meninas e meninos no poder: a participação das crianças na educação infantil**. 2024. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2024. DOI: 10.11606/T.59.2024.tde-10122024-170032.

CARVALHO, Natasha Carolina de. A gestão democrática como elemento de qualidade na Educação Infantil: a percepção de diretoras de CMEI de Curitiba. **Jornal de Políticas Educacionais**, Curitiba, v. 18, n. 1, 2024. DOI: 10.5380/jpe.v18i1.92924.

CRUZETTA, Danieli D'Aguiar. Base legal, perfil e tendências da gestão escolar da Educação Infantil brasileira. **Jornal de Políticas Educacionais**, Curitiba, v. 19, n. 1, 2025. DOI: 10.5380/jpe.v19i1.99070.

CRUZETTA, Danieli D'Aguiar; SILVA, Marcus Quintanilha da. Gestão democrática na Educação Infantil: possibilidades atuais de participação a partir da existência de órgãos colegiados. **Jornal de Políticas Educacionais**, Curitiba, v. 15, 2021. DOI: 10.5380/jpe.v15i0.79080.

FERNANDES, Daniella; SUZIGAN, Adriana Milanez. Gestão democrática na escola pública: o Conselho Escolar e o Projeto Político-Pedagógico como indicadores da gestão participativa. **RECIMA21 – Revista Científica Multidisciplinar**, v. 4, n. 2, e422826, 2023. DOI: 10.47820/recima21.v4i2.2826.

FRITSCHE, Simone; MARTINS, Rudnei José; FERREIRA, Valéria. O que dizem as pesquisas acadêmicas sobre a gestão democrática nas unidades de Educação Infantil (2012-2022). **Sala 8 – Revista Internacional em Políticas, Currículo, Práticas e Gestão da Educação**, v. 1, n. 7, 2024. DOI: 10.70678/salaoito.v1i7.797.

GESSER, Verônica. **O planejamento educacional**: da gênese histórico-filosófica aos pressupostos da prática. Curitiba: CRV, 2011.

GESSER, Verônica; CORREA, S. S. Coordenação pedagógica: a dialética entre o legal e o real. **Retratos da Escola**, Brasília, v. 10, p. 611-625, 2016.

GESSER, Verônica; MURARA, P. Curriculum co-creation in educating cities: pathways to meaningful learning, sustainability, and inclusive societies. **Revista de Educación**, v. 7, p. 55-69, 2025.

GESSER, Verônica; MURARA, P.; SANTOS, Z. C. W. N. Da política e da prática pedagógica: o currículo para o ensino fundamental de nove anos. **Atos de Pesquisa em Educação**, Blumenau, v. 8, p. 420-433, 2013.

GESSER, Verônica; SANTOS, Z. C. N. Identidade docente: estudo das concepções pedagógicas documentadas e o distanciamento da prática vigente. **Revista Teoria e Prática da Educação**, v. 14, p. 21-31, 2011.

GOULART, Janaina Moreira de Oliveira; PACHECO, Maria Francisca; SOUZA, Daniele Silva de Loiola de. O papel do gestor na Educação Infantil. **Periferia**, v. 13, n. 3, p. 54-74, 2022. DOI: 10.12957/periferia.2021.66013.

GUIMARÃES, Ana Paula. **Implementação da gestão democrática na Educação Infantil: análises a partir do exercício discricionário da equipe gestora**. 2024. Dissertação (Mestrado em Mudança Social e Participação Política) – Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2024. DOI: 10.11606/D.100.2024.tde-15042024-105340.

GUIMARÃES, Ana Paula; LEITE, Cristiane Kerches da Silva. A gestão da participação na Educação Infantil: aspectos da discricionariedade da equipe gestora. **Revista Parlamento e Sociedade**, São Paulo, v. 12, n. 22, p. 59-78, 2024.

MARA ANTONIO, Juliana; VICENTINI, Taiani; SANTOS, Bruna Carolina de Lima Siqueira dos; GESSER, Verônica. Educação ambiental climática: uma leitura crítica das políticas brasileiras a partir do Relatório UNESCO e do ciclo de políticas. **Revista de Educação PUC-Campinas**, Campinas, v. 31, p. 1-10, 2026.

NETO, Maria Aline; ALVES, Sandra Maria Campos; MAIA, Sonia Cristina Ferreira. Gestão democrática escolar: uma análise da legislação vigente e da relevância da participação ativa da comunidade escolar para sua implementação. **Educação em Debate**, Fortaleza, v. 47, n. 94, 2025. DOI: 10.36517/eemd.v47i94.94790.

NISHIOKA, Luciana Kazuko; FERREIRA, Marisa Vasconcelos. Construindo a gestão democrática em uma escola de Educação Infantil: análise das estratégias de desenvolvimento de uma reunião de equipe. **Revista Veras**, v. 3, n. 2, p. 209-230, 2025.

RODRIGUES, Adenil Alves; RODRIGUES, Doriedson do Socorro; RODRIGUES, Vandreia de Oliveira. Educação Infantil: projetos de educação em disputa, questões de democratização e humanização da escola da infância. **Revista HISTEDBR On-line**, Campinas, v. 20, e020025, 2020. DOI: 10.20396/rho.v20i0.8653918.

SERPA, Paulo Roberto; GESSER, Verônica; SANTOS, Bruna Carolina de Lima Siqueira dos. Um diagnóstico de indícios de ambientalização da Educação Infantil. **Revista Brasileira de Educação Ambiental**, v. 20, p. 57-71, 2025.

Declaração de uso de inteligência artificial

As autoras declaram que, na elaboração deste artigo, foi utilizada a ferramenta de inteligência artificial generativa Claude Sonnet 5 (ANTHROPIC, 2026) como apoio técnico à organização dos dados extraídos do corpus analítico, incluindo a sistematização das informações das produções selecionadas e a estruturação dos Quadros 1 e 2, bem como à

revisão textual, à adequação às normas da ABNT e às diretrizes da revista e à verificação da coerência interna entre as seções. A ferramenta também apoiou a redação preliminar de trechos da discussão dos resultados, posteriormente revisados e reelaborados pelas autoras.

A ferramenta atuou como recurso instrumental e não substituiu a autoria intelectual do trabalho. A definição do problema e dos objetivos, os procedimentos metodológicos, a seleção e a leitura das produções, a análise, a interpretação dos resultados e as conclusões são de responsabilidade exclusiva das autoras. Todo conteúdo produzido ou organizado com o apoio da ferramenta foi revisado, conferido com as fontes originais e validado pelas autoras antes de ser incorporado ao texto. Não foram inseridos na ferramenta dados pessoais ou sensíveis, uma vez que o estudo se baseia exclusivamente em produções científicas e documentos de acesso público.