ENTRE O DIREITO E A GESTÃO: UM LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS

Eixo 3 – Educação e Políticas Educacionais

Ana Clara Ferreira Nogueira[1]
Solange Jarcem Fernandes[2]

Resumo
Após a promulgação da Constituição Federal de 1988, a Gestão Democrática foi instituída como um princípio legal da educação pública, dessa forma, a presente pesquisa apresenta-se como um levantamento bibliográfico sobre as Políticas Públicas e a Gestão Democrática nas escolas, com um recorte principal para as escolas de Educação Infantil. Foram utilizados artigos escritos por pesquisadores consolidados da área, a fim de delimitar o tema, e também teses e dissertações entre 2015-2025, que trazem a discussão para a realidade contemporânea das escolas, entrando em conflito com o princípio constitucional estabelecido, com o objetivo de investigar as produções sobre a Gestão Democrática. Com a pesquisa, foi possível constatar a presença marcante do ideário neoliberal, do gerencialismo e da extrema burocratização, que não permitem que a escola exista de forma participativa, cidadã e democrática.

Palavras-chave: Gestão Democrática; Políticas Educacionais; Constituição Federal 1988; Gestão da Educação Infantil.

Introdução

A educação pública brasileira tem como um de seus princípios a Gestão Democrática, como estabelecido pela Constituição Federal de 1988 (Brasil), e reafirmado pela LDB-Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Brasil). Esse princípio não se encerra em uma mera exigência legal, mais do que isso ele deve ser um norteador prático, diário e presente em todas as escolas públicas de nível básico do Brasil, englobando, inclusive, a educação infantil, visando a descentralização do poder e a participação ativa e real de toda a comunidade escolar. No contexto atual, falar sobre a democracia no interior das instituições de ensino significa resistir a modelos puramente gerencialistas e tecnocráticos, reafirmando a escola como um espaço de construção da cidadania e de emancipação humana.

Ao tratar-se da Educação Infantil, a Gestão Democrática assume contornos específicos e fundamentais a essa etapa de ensino, onde o cuidar e o educar são indissociáveis e indispensáveis para garantir o atendimento e a educação plena aos bebês e crianças pequenas, exigindo uma participação ainda mais estreita das famílias e da comunidade. Aqui, o papel da Gestão Democrática vai além de dar voz às crianças, é preciso também a observação atenta e cuidadosa, para o protagonismo infantil ser respeitado e a escola se transforme em um espaço democrático de convivência, no qual as decisões pedagógicas e administrativas sejam compartilhadas e transparentes.

Assim, a justificativa para a realização do presente artigo de revisão bibliográfica reside na necessidade crucial de analisar como a legislação e a teoria dialoga com os desafios práticos enfrentados pelos gestores escolares, frente ao atual cenário político e social, principalmente ao se

[1] Professora da Educação Básica/Semed. Mestranda em Educação PPGEdu/UFMS. E-mail: ana.clara.ferreira@ufms.br.
[2] Professora Associada/UFMS. Doutora em Educação pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul/UFMS. E-mail: solangejarcem@gmail.com.

pensar nos ideários neoliberais que estão ocupando as escolas e privilegiando a eficiência e produtividade em detrimento da participação ativa e social e da construção da cidadania de forma democrática. É necessário compreender as tensões entre a burocracia estatal e a autonomia das escolas, fortalecendo a identidade da Educação Infantil como um direito assegurado e inalienável dos bebês e crianças. Para isso, foi realizado o mapeamento e sistematização das produções acadêmicas entre Teses e Dissertações e o diálogo com autores da área a partir de artigos publicados pelos mesmos, acerca da Gestão Democrática, da Gestão Democrática na Educação Infantil e sobre Democracia, Cidadania e Participação na escola.

Levantamento bibliográfico: critérios e procedimentos

Esta pesquisa, de natureza qualitativa e caráter bibliográfico, tem como objetivo central mapear o estado do conhecimento sobre a Gestão Democrática na Educação Infantil. Para tanto, o estudo se estrutura em dois eixos complementares: primeiramente, busca-se explorar as concepções de Democracia, Cidadania e Participação presentes nas obras selecionadas; em seguida, pretende-se identificar as tendências teóricas e as tensões conceituais que permeiam o campo das políticas educacionais, estabelecendo um diálogo crítico entre a legislação vigente e a produção bibliográfica recente.

Para a coleta do material foi realizada uma busca em bases de dados, sendo elas o Portal de Periódicos da Capes, a SciELO e o Google Acadêmico, utilizado para buscas pontuais de autores reconhecidos da área. O encontro dos textos, em sua maioria, foi feito pelo cruzamento entre os descritores “Gestão Democrática” e “Educação Infantil”. O recorte temporal estabelecido foi o período entre 2015 e 2025 para a escolha de teses e dissertações, visando captar as discussões mais atuais frente aos desafios do cenário político-educacional contemporâneo.

Os critérios de inclusão e exclusão do material coletado, tem a finalidade de assegurar a coerência teórica e metodológica e a relevância temática do estudo. Assim, os critérios de inclusão para a seleção foram 1. A disponibilidade Integral e Gratuita: apenas trabalhos e artigos com acesso livre e on-line, para garantir a transparência, democratização e facilidade de acesso às fontes consultadas; 2. Alinhamento teórico-metodológico: publicações ou autores fundamentados na perspectiva Crítica e preferencialmente no Materialismo Histórico Dialético, priorizando autores que fizessem uma análise educacional ampla, focando em suas implicações sociais e políticas; 3. Notório Saber Acadêmico (Artigos): no caso dos artigos científicos, optou-se por produções de autores amplamente reconhecidos na academia nacional pela densidade de suas pesquisas sobre Gestão Democrática e democracia na escola; 4. Especificidade Temática (Teses e Dissertações): a prioridade na escolha das teses e dissertações recaiu sobre estudos que analisassem a Gestão Democrática especificamente na Educação Infantil. Essas pesquisas abordam o papel do gestor e o efeito do neoliberalismo nas políticas de administração escolar, empregando técnicas como entrevistas.

Os critérios de exclusão foram: 1. Trabalhos que exigissem pagamento ou assinaturas restritas para acesso ao conteúdo integral; 2. Estudos vinculados a perspectivas puramente gerencialistas ou tecnocráticas, que não dialogam com a metodologia crítica proposta; 3. Produções que, embora tratassem de gestão, focassem exclusivamente em outras etapas do ensino (Fundamental, Médio ou Superior) sem estabelecer conexões diretas com a especificidade da infância ou com os reflexos do ideário neoliberal.

Assim, utilizando esses critérios foram selecionados ao total 15 textos, dentre eles 8 artigos e 7 trabalhos sendo teses e dissertações, sistematizados nos quadros a seguir:

Quadro 1 – Levantamento bibliográfico de artigos selecionados sobre Gestão Democrática e Políticas Educacionais

Tipo	Título	Autor
Artigo	Desafios para a gestão da educação em contexto histórico e político marcado pelo ideário neoliberal.	LIMA, Licínio C.; DRABACH, Nádia.
Artigo	Educação para a democracia: o elemento que falta na discussão da qualidade do ensino.	PARO, Vitor Henrique.
Artigo	Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática.	SOUZA, Ângelo Ricardo.
Artigo	Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas.	DOURADO, Luiz Fernandes.
Artigo	A política e as bases do direito educacional.	VIEIRA, Evaldo.
Artigo	A importância da abordagem histórica da gestão educacional.	LOMBARDI, José Claudinei.
Artigo	A luta pela democracia na educação crítica.	APPLE, Michael W.
Artigo	Gestão democrática da educação: exigências e desafios	CURY, Carlos Roberto Jamil.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Quadro 2 – Levantamento bibliográfico de Teses e Dissertações sobre Gestão Democrática

Tipo	Título	Autor	Instituição	Ano
Dissertação	Nós somos o piloto do navio, o comandante: Diretores, gestão democrática e desafios para a manutenção e funcionamento de creches em Duque de Caxias- RJ	FERNANDES, Luciana Barbosa.	Universidade Federal do Rio de Janeiro.	2023
Dissertação	Concepções sobre a implantação da eleição para diretores na rede municipal de ensino de Campo Grande – MS: entre a efetivação e os desafios para a gestão democrática.	BERGAMO, Fabiana Parron.	Universidade Estadual do Mato Grosso do Sul.	2022
Tese	Gestão escolar da educação infantil brasileira: base legal, tendências e perfil.	RUZETTA, Danieli D'Aguiar.	Universidade Federal do Paraná.	2023
Dissertação	A gestão democrática como elemento de qualidade na educação infantil: a percepção das diretoras dos Centros Municipais de Educação Infantil de Curitiba.	CARVALHO, Natasha Carolina de.	Universidade Federal do Paraná.	2021
Dissertação	Educação infantil e gestão democrática: interlocuções possíveis	SILVA, Daniela das Graças Vieira da	Universidade do Planalto Catarinense.	2021
Dissertação	Gestão escolar na escola pública: interfaces entre gerencialismo e gestão democrática	CLEMENTE, Josafá da Conceição.	Universidade Federal do Maranhão.	2015

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

O material selecionado foi submetido a uma leitura analítica e sistemática, permitindo a organização dos dados que fundamentam a discussão teórica apresentada na seção a seguir.

Resultados e discussões: o estado do conhecimento sobre a gestão democrática na educação infantil

Na presente seção serão analisados os textos previamente selecionados e já apresentados anteriormente, a fim de contribuir para a construção teórica e ampliação de possibilidades de análise sobre as temáticas de Gestão Democrática, Educação Infantil, Políticas Educacionais, Participação, Cidadania e Democracia. Cabe ressaltar que a análise dos textos será feita de forma ampla, destacando os tópicos principais que englobam a educação contemporânea em seus formatos, justificativas e possibilidades. Para tal, foi realizada uma subdivisão iniciando com a análise dos Artigos e posteriormente a subseção de Teses e Dissertações. Por fim, as Considerações Finais sintetizam os principais achados da revisão, evidenciando como as conclusões gerais sobre as obras analisadas oferecem subsídios teóricos fundamentais para o campo.

Análise dos Artigos

O primeiro artigo selecionado foi "Desafios para a gestão da educação em contexto histórico e político marcado pelo ideário neoliberal" de Lima e Drabach (2025). Esse texto traz uma entrevista com o professor Licínio Lima, feita por Nádia Drabach, que tem o objetivo de discutir os desafios da Gestão Educacional em um contexto social e político marcado pelo neoliberalismo, cenário esse que encontra problemas na privatização e burocratização, em suas relações com uma educação democrática.

Assim, os autores afirmam que o contexto neoliberal atual, no qual a educação está inserida, tem impactos diretos em sua gestão. A introdução de tecnologias digitais e a hiperburocratização, que representa uma nova forma de burocracia que se intensifica com a digitalização dos processos escolares, são as principais características desse modelo. No mesmo passo, existe também a privatização, um fenômeno que vem crescendo cada vez mais na América Latina, como afirmam os autores, caracterizada por uma oferta segmentada, atendendo principalmente a classes sociais mais altas. Todos esses fatores buscam uma fantasiosa promessa de eficiência, fazendo a escola operar em um funcionamento díptico, equilibrando dimensões burocráticas e uma "anarquia organizada".

Os autores afirmam que a educação tem corrido riscos com a crescente burocratização e a vigilância digital, com a possibilidade de transformar a educação em um processo de dominação digital. Assim, a desconexão entre democracia e educação pode ter consequências fatais no futuro, uma vez que a educação deve ser vista como um direito humano fundamental e uma prática de liberdade.

Ao tratar-se das políticas educacionais no Brasil frente ao neoliberalismo, o texto "A política e as bases do direito educacional." de Vieira (2001), destaca os impactos negativos dessa ideologia. O autor as descreve como uma negação dos direitos sociais, onde só há garantia do mínimo para sobrevivência dos mais vulneráveis, vinculam o nível de vida ao mercado e transformam a educação em mercadoria.

Vieira (2001), ressalta que apesar da Constituição Federal de 1988 trazer a educação como direito público e subjetivo, que tem por garantia a universalidade e a gratuidade, muitas de suas determinações ainda não são cumpridas, dando espaço para uma educação neoliberal que enfraquece a concretização desses direitos, promovendo desigualdade e limitando o acesso da educação como um direito universal.

Ao definir a Gestão Democrática, Souza (2009) no texto "Explorando e construindo um conceito de gestão escolar.", afirma que ela deve ser entendida como um processo político mais amplo

do que apenas a tomada de decisões, é sustentada pelo diálogo, pela diversidade e pela participação coletiva ativa da comunidade escolar.

No cotidiano da escola, a Gestão Democrática se manifesta nos processos participativos de forma transparente e acessível, identificando problemas, discutindo, deliberando, acompanhando e avaliando as ações escolares, feitos por meio dos conselhos escolares e eleição dos gestores, por exemplo. Essencialmente, a democracia na gestão existe a partir da busca pela inclusão e diálogo.

No entanto, essa realidade de efetivação de uma Gestão Democrática encontra barreiras e desafios, como a reprodução de princípios autoritários, reforçando hierarquias e desigualdades; a regulamentação excessiva e burocrática da participação; as desigualdades sociais que dificultam o acesso da comunidade escolar, especialmente daqueles com menos capital cultural e econômico; desafios estruturais que complexifica o atendimento a todas as necessidades e a falta de uma educação política que prepare os indivíduos como cidadãos ativos nas escolhas e espaços que eles fazem parte.

Após a promulgação da atual Constituição, a participação ganhou uma posição de cidadania, baseada na universalização dos direitos sociais e na ampliação desse conceito. A participação tornou-se mais institucionalizada, com a criação de conselhos deliberativos que permitem à sociedade civil intervir na formulação e implementação de políticas públicas.

O sétimo texto a ser analisado é o de Cury (2002), intitulado "Gestão democrática da educação: exigências e desafios". O autor inicia com a definição de Gestão Democrática como um processo que envolve transparência, impessoalidade, autonomia, participação, liderança, trabalho coletivo, representatividade e competência. Uma de suas principais características é o diálogo e a participação ativa dos indivíduos, buscando desconstruir desigualdades e construir espaços de igualdade de oportunidades e tratamento igualitário entre os cidadãos.

A Gestão Democrática, segundo o autor, deve ser um espaço de ensino e aprendizagem que promova a cidadania ativa, o respeito, o diálogo e a justiça social. No entanto, para que ela seja realmente efetiva, é necessário superar seus desafios, como a dificuldade orçamentária e de participação social, a falta de capacitação e representação, entre outros, fortalecendo os instrumentos jurídicos e fomentando uma cultura de participação e transparência.

Ao analisar os limites e as perspectivas das políticas e da gestão da educação básica no Brasil, Dourado (2007) destaca que os principais desafios da área estão profundamente articulados ao contexto político do país. Entre esses entraves, o autor ressalta a descontinuidade administrativa decorrente do predomínio de políticas de governo em detrimento de políticas de Estado, a centralização excessiva no nível federal – que restringe a autonomia e a adequação local de estados e municípios – e a forte influência de organismos internacionais pautados pelo gerencialismo e pela lógica da produtividade. Somam-se a isso a frágil articulação entre os programas de gestão democrática do MEC e as redes de ensino, bem como os impasses históricos no financiamento, sobretudo na definição do Custo Aluno-Qualidade (CAQ) e na garantia de recursos equitativos para todas as etapas da educação básica.

Por outro lado, as perspectivas apontadas pelo autor oferecem caminhos promissores para melhorar a qualidade da educação, como a implementação de Conselhos Escolares, a participação da comunidade escolar, autonomia às escolas, especialmente no âmbito financeiro, como observado no Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), a melhora nas condições de vida dos alunos, formação dos professores, recursos disponíveis e a estrutura organizacional das escolas, entre outros.

O autor conclui que a gestão tem papel fundamental na qualidade da educação brasileira, sendo necessárias medidas que sejam pautadas por políticas públicas que promovam uma educação de qualidade e verdadeiramente democrática a todos os cidadãos.

Lombardi (2006), em "A importância da abordagem histórica da gestão educacional.", faz apontamentos importantes ao tratar da Gestão Escolar como parte de um sistema dinâmico e interligado, ele reconhece a escola como um produto da ação concreta e objetiva dos seres humanos

ao longo do tempo, ou seja, a escola, sua estrutura e sua gestão são moldadas pelas condições sociais, econômicas e políticas de cada período histórico. A partir da abordagem histórica, há a compreensão que os gestores educacionais e outros atores sociais identifiquem os fatores que influenciam a qualidade da educação, possibilitando que eles trabalhem para construir uma escola mais alinhada, visando uma sociedade justa e solidária.

Outro aspecto levantado a partir da abordagem histórica é de considerar a Gestão Escolar como parte de um todo maior, que significa incluir o contexto econômico, social e político, que implica na qualidade da educação, que não pode ser analisada isoladamente, mas deve considerar as condições materiais e as relações sociais que influenciam a escola, abandonando as ideias meritocráticas.

Ainda sobre a qualidade da educação, Paro (2000) escreveu "Educação para a democracia: o elemento que falta na discussão da qualidade do ensino.", aqui o autor traz a Democracia como um pilar quase esquecido ao se tratar da qualidade do ensino, que majoritariamente é mensurado apenas por provas e avaliações em larga escala, excluindo a Educação Cidadã, que prepara para a vida e a participação ativa na sociedade.

Assim, a organização da escola precisa ter o intuito de formar cidadãos críticos, com clareza conceitual e sem estruturas conservadoras, englobando a educação como um todo nas dimensões individuais e sociais, sendo constantemente renovada. A Democracia deve ser vista como o principal meio para a construção da liberdade, sendo um componente indispensável para uma educação de qualidade.

Por fim, o décimo primeiro e último artigo a ser analisado nesta subseção é "A luta pela democracia na educação crítica." de Apple (2017), o autor afirma que a democracia é uma prática política e ética que tem relação com as estruturas de poder, nesse sentido a educação tem a função de ser um campo de resistência contra as narrativas opressoras, conservadoras e as ideologias que naturalizam e perpetuam a desigualdade.

Apesar dos cenários negativos, o autor defende a "esperança" nos caminhos democráticos, frequentemente permeados por tensões e contradições. Para enfrentar esses desafios, ele defende uma estratégia de longo prazo e uma política de união descentralizada, que conecte diversos movimentos sociais em torno de objetivos comuns. Em última análise, a luta pela Educação Democrática é o caminho para desafiar as "inevitabilidades" impostas pelo sistema e construir uma sociedade verdadeiramente participativa, e termina afirmando que "O futuro das nossas nações depende disso" (Apple, 2017, p. 921).

A seguir, apresenta-se a análise detalhada das teses e dissertações que compõem a amostra desta revisão.

Análise das Teses e Dissertações

A análise de Teses e Dissertações contará com o objetivo geral do trabalho, a metodologia utilizada e as principais conclusões alcançadas, investigando o Objeto de Estudo, a Gestão Democrática e seus temas emergentes como as Políticas Educacionais, a Participação e a Cidadania.

O primeiro trabalho a ser analisado é "Nós somos o piloto do navio, o comandante: Diretores, gestão democrática e desafios para a manutenção e funcionamento de creches em Duque de Caxias-RJ", uma Dissertação de Fernandes (2023), pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

O objetivo principal foi evidenciar os desafios e possibilidades estratégicas na garantia ao atendimento às crianças nas unidades de Educação Infantil e na relação com as famílias, a partir da vivência de quatro diretoras no contexto da Rede Municipal de Educação de Duque de Caxias–RJ, compreendendo como essas gestoras enfrentaram obstáculos para assegurar o funcionamento das creches e construir uma relação democrática com a comunidade escolar.

A metodologia utilizada na pesquisa é de abordagem qualitativa, com coleta de dados realizados a partir de entrevistas semiestruturadas com as diretoras participantes. Conforme a autora, ela utilizou uma estratégia para estimular o diálogo, apresentando três situações cotidianas elaboradas pela pesquisadora, baseadas em sua própria experiência, uma vez que ela foi diretora de uma creche também. As entrevistas foram realizadas nas unidades escolares das participantes e posteriormente transcritas e analisadas.

Fernandes (2023) apresentou como principais resultados de sua pesquisa, a estratégia de acolhimento e diálogo, utilizados pelas diretoras, para resolver os desafios referentes à frequência das crianças. Elas afirmam valorizar um bom relacionamento com a comunidade escolar, se empenhando para garantir o funcionamento das creches, mesmo com as dificuldades de falta de recursos materiais e humanos. Além disso, elas também afirmaram que apesar de atuarem como intermediárias entre escola e Secretária de Educação, falta autonomia, limitando suas ações.

Por fim, a autora também destaca que a Gestão Democrática é parte imprescindível da Educação Infantil, necessitando de permanente diálogo com as famílias e educadoras, a fim de compreender e respeitar os desejos, necessidades e manifestações das crianças, tanto para promover uma educação plena aos educandos, quanto para fazer com que as famílias participem e compreendam as propostas pedagógicas pertinentes a essa fase da educação.

Em seguida, Bergamo (2022) defendeu a dissertação intitulada “Concepções sobre a implantação da eleição para diretores na rede municipal de ensino de Campo Grande–MS: entre a efetivação e os desafios para a gestão democrática.”, pela Universidade Estadual do Mato Grosso do Sul.

Seu objetivo foi investigar a implementação da Gestão Democrática a partir da implementação da eleição de diretores no Sistema Municipal de Educação de Campo Grande–MS, utilizando a experiência de duas escolas, após a promulgação da Lei n.6.023/2018. Buscando compreender como esse princípio se materializa no cotidiano escolar, bem como foi a participação da comunidade nas decisões sobre a gestão escolar, além de mudanças nas relações de poder nas escolas.

Para tal, a autora utilizou três abordagens metodológicas principais, sendo elas a bibliográfica com revisão de literatura, documental a partir da análise de documentos legais e institucionais relacionados à gestão democrática e à eleição de diretores, entrevistas semiestruturadas com diretores e membros do Conselho Escolar e aplicação de questionários aos alunos e pais/responsáveis, realizadas de forma remota em decorrência à pandemia de Covid-19.

Dessa forma, Bergamo (2022), concluiu com sua pesquisa que apesar da Eleição de Diretores ser considerado um passo importante para a Gestão Democrática, são necessárias outras ações que garantam a plenitude desse princípio, sendo necessário ampliar os mecanismos de participação como na elaboração do PPP da escola e na descentralização das decisões, fortalecendo os Conselhos Escolares e a Associação de Pais e Mestres.

A terceira pesquisa a ser analisada é a Tese de Cruzetta (2023), “Gestão escolar da educação infantil brasileira: base legal, tendências e perfil.”, defendida na Universidade Federal do Paraná, que teve como objetivo principal compreender a Gestão Escolar da Educação Infantil no Brasil, considerando as bases legais, as pesquisas acadêmicas da área, bem como os dados presentes no Censo Escolar de 2019, buscando identificar como a Gestão Democrática é implementada nas Escolas de Educação Infantil e analisar as normas legais, perfil de gestores e as práticas gestionárias nas instituições públicas e privadas.

A metodologia utilizada foi quantitativa, com abordagem sociológica e política e com coleta de dados por meio das informações estatísticas do Censo Escolar de 2019 de escolas de educação infantil públicas e privadas conveniadas, incluindo os colegiados e o Projeto Político Pedagógico, revisão de literatura de estudos acadêmicos e a triangulação da coleta de dados e das informações obtidas na revisão de literatura.

A partir da pesquisa, a autora concluiu que a Gestão da Educação Infantil no Brasil enfrenta desafios significativos para se consolidar em um modelo de Gestão Democrática, principalmente nas escolas privadas conveniadas, mesmo com as normativas legais como a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases de 1996. Outro ponto significativo foi em relação ao perfil dos gestores, em sua maioria mulheres com formações iniciais variadas e formação continuada insuficiente na área de Educação Infantil e/ou Gestão.

Cruzetta (2023), também alerta para a falta de especificidade da Gestão na Educação Infantil, importando modelos do Ensino Fundamental e desconsiderando as necessidades dessa etapa, como a necessidade de criar e manter uma relação próxima com as famílias, o cuidado associado à educação de crianças pequenas, e a necessidade de formação especializada para os profissionais. Outro ponto foi justamente a limitação da participação das famílias e da comunidade escolar nas decisões da escola, sem muitos conselhos escolares, por exemplo.

Para haver uma verdadeira Gestão Democrática nas escolas de Educação Infantil, é preciso que se compreenda as especificidades dessa etapa como a ação compartilhada entre escola e família, a concepção de criança e as condições de trabalho docente, bem como a formação dos gestores que atuam nessa área.

Também da Universidade Federal do Paraná, Carvalho (2021) defendeu a dissertação intitulada "A gestão democrática como elemento de qualidade na educação infantil: a percepção das diretoras dos Centros Municipais de Educação Infantil de Curitiba". O objetivo da pesquisa foi compreender como as diretoras dos Centros Municipais de Educação Infantil de Curitiba percebem o princípio da Gestão Democrática e como elas associam esse conceito à qualidade da educação.

Para tal, a autora adotou uma abordagem quantitativa e exploratória com levantamento bibliográfico e documental, aplicação de questionário possuía 61 questões divididas em 5 blocos aplicado para 229 diretoras, dessas responderam e participaram 61 delas, com 37 (o correspondente a 27% de participação). As respostas obtidas foram categorizadas e organizadas em planilhas para posterior análise detalhada.

A pesquisa evidenciou que as diretoras vivenciam uma ambiguidade funcional, oscilando entre o papel de representação estatal e as demandas da comunidade, criando uma gestão marcada por contradições. Outro ponto levantado foi que apesar das gestoras valorizarem a participação como um elemento indicativo de qualidade, ainda persiste uma preferência por modelos tradicionais e indicações políticas revela um condicionamento às diretrizes do executivo municipal que limita a autonomia e a consolidação de espaços democráticos reais.

Outra dissertação analisada foi de Silva D. (2021), intitulada "Educação Infantil e Gestão Democrática: interlocuções possíveis", pela Universidade do Planalto Catarinense, defendida em 2021, que teve como objetivo geral a problematização da Gestão Democrática e suas possibilidades na Educação Infantil, buscando compreender as práticas cotidianas das gestoras desses centros, levantar a história e as políticas públicas que se relacionam com essa etapa do ensino e compreender os princípios e concepções que orientam a gestão escolar na educação infantil. A pesquisa foi realizada em Centros Educação Infantil Municipais de Lages–SC.

A pesquisa foi realizada pela abordagem qualitativa e de investigação narrativa com entrevistas semiestruturadas com quatro gestoras de Centros de Educação Infantil de Lages–SC. Essas entrevistas foram feitas remotamente, devido à pandemia de Covid-19. O objetivo das entrevistas foi coletar e analisar as narrativas dessas gestoras a fim de compreender suas práticas e desafios no cotidiano da gestão escolar. Além das entrevistas, a pesquisa contou com levantamento bibliográfico e consulta aos documentos oficiais do MEC.

Os resultados da pesquisa evidenciam que as gestoras dos Centros analisados demonstraram esforços para implementar práticas democráticas, buscando a participação de professores, pais e comunidade escolar nas decisões das instituições, porém mesmo com esses esforços elas ainda

enfrentam dificuldades com falta de infraestrutura, escassez de recursos e pouca adesão das famílias nas decisões da escola. Outros desafios que elas relataram foram falta de professores, inadequação dos espaços físicos para as crianças pequenas e também a percepção de muitos pais que ainda enxergam os Centros de Educação Infantil apenas como um local para deixar as crianças enquanto trabalham, dissociado do caráter educativo dessas instituições.

Além disso, elas destacaram que julgam necessário respeitar a diversidade cultural, religiosa e étnica das crianças e suas famílias, a fim de promover um ambiente inclusivo e democrático.

O sétimo e último trabalho analisado foi "Gestão escolar na escola pública: interfaces entre gerencialismo e gestão democrática", de Clemente (2015) pela Universidade Federal do Maranhão, com objetivo de analisar as concepções de Gestão Escolar em uma escola pública estadual em São Luís–MA. Apesar da pesquisa não ter sido realizada na Educação Infantil, as discussões levantadas pela mesma se tornam pertinentes, uma vez que analisa como essas concepções se materializam nos elementos técnicos que orientam o trabalho dos gestores e como essas concepções são percebidas pelos diferentes segmentos da comunidade escolar.

A metodologia foi qualitativa e fundamentada no Materialismo Histórico-Dialético, utilizando uma revisão de literatura sobre Gestão Escolar, Gerencialismo e Gestão Democrática, um estudo documental nos documentos normativos das escolas, como o PPP e também entrevistas semiestruturadas com 35 pessoas, entre elas gestores, professores, funcionários, pais e alunos da escola pesquisada.

A pesquisa revelou que na escola analisada ainda tem sua gestão fortemente condicionada pelo modelo neoliberal, o que dá espaço para a predominância do gerencialismo sobre as práticas de Gestão Democrática, onde a busca por eficiência e resultado prevalece sobre a autonomia e os interesses coletivos, sem uma verdadeira descentralização de poder. Ademais, o autor afirma que ao utilizar-se métodos quantitativos de avaliação, ignoram-se as necessidades sociais e pedagógicas da comunidade escolar e limita sua participação.

Para solucionar esse problema, os participantes da pesquisa sugeriram ações que busquem melhorar a gestão escolar, como maior autonomia para a escola, fortalecimento do colegiado escolar, promoção da participação ativa dos alunos por meio de grêmios estudantis e melhoria nos processos comunicativos e nas relações entre os segmentos da escola.

Considerações Finais

Os artigos não foram selecionados a partir de um recorte temporal, tendo obras das mais atuais até escritas há mais de 20 anos. Essa escolha se deu pela validade das análises realizadas pelos autores escolhidos, que representam grande relevância para as pesquisas na área de Políticas Educacionais e Gestão Democrática, de forma atemporal.

O que foi possível perceber após a realização deste levantamento bibliográfico é que mesmo os escritos mais antigos continuam retratando as realidades das práticas gestionárias no cotidiano escolar atual. Temos como exemplo o texto de Vieira (2001) que aponta as políticas educacionais pautadas pelo neoliberalismo, que se encontra intimamente com a experiência retratada na tese de Clemente (2015) realizada na rede estadual do Maranhão, corroborando com a hegemonia do modelo gerencialista.

A gestão escolar brasileira se encontra em conflito, entre o ideal legal de Gestão Democrática e a prática escolar cotidiana, ainda marcada pelo gerencialismo e com metas de produtividade. Esse conflito, impulsionado por ideais neoliberais, acaba criando barreiras para a autonomia escolar e limitada a participação da comunidade nas decisões da escola, o que gera um distanciamento da educação de seu propósito de formação cidadã, uma vez que a prioridade no contexto escolar se transforma no controle e não uma construção coletiva.

Outro ponto importante trazido pelas análises é do reconhecimento das especificidades de uma Gestão Escolar que esteja a serviço da Educação Infantil, onde a padronização de processos entra em conflito direto com a necessidade de uma Gestão sensível às necessidades da infância e ao diálogo e participação permanente com as famílias. Assim, a Gestão Democrática se torna ferramenta indispensável para que o direito constitucional da criança à educação não se restrinja à vaga na escola, mas sim à qualidade da experiência de ser um sujeito ativo e respeitado no seu processo de desenvolvimento integral. Isso justifica a necessidade de continuar a investigar as concepções dos gestores, pois sua prática é o fiel da balança entre o cumprimento da lei e a negação do direito à infância.

Referências

APPLE, Michael W. A luta pela democracia na educação crítica. **Revista e-Curriculum**, São Paulo, v. 15, n. 4, p. 894–926, 2017. Disponível em: https://revistas.pucsp.br/index.php/curriculum/article/view/35530. Acesso em: 27 jan. 2026.

BERGAMO, Fabiana Parron. **Concepções sobre a implantação da eleição para diretores na rede municipal de ensino de Campo Grande–MS**: entre a efetivação e os desafios para a gestão democrática. 2022. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação) c Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2022.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília–DF: Presidência da República, [1988]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 30 jan. 2026.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, [1996]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 30 jan. 2026.

CARVALHO, Natasha Carolina de. **A gestão democrática como elemento de qualidade na educação infantil**: a percepção das diretoras dos Centros Municipais de Educação Infantil de Curitiba. 2021. Dissertação (Mestrado em Educação) – Setor de Educação, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2021.

CLEMENTE, Josafá da Conceição. **Gestão escolar na escola pública**: interfaces entre gerencialismo e gestão democrática. 2015. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação/CCSO, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2015. Disponível em: https://tedebc.ufma.br/jspui/bitstream/tede/99/1/DissertacaoJOSAFACONCEICAOCLEMENTE2015.pdf. Acesso em: 27 jan. 2026.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 18, n. 2, 2012. Disponível em: https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/25486. Acesso em: 27 jan. 2026.

DOURADO, Luiz Fernandes. Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 28, n. 100, p. 921-946, 2007. Disponível em: https://www.scielo.br/j/es/a/w6QjW7pMDpzLrfRD5ZRkMWr/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 27 jan. 2026.

FERNANDES, Luciana Barbosa. **"Nós somos o piloto do navio, o comandante"**: diretores, gestão democrática e desafios para a manutenção e funcionamento de creches em Duque de Caxias–RJ. 2023. Dissertação (Mestrado em Educação, Contextos Contemporâneos e Demandas Populares) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Nova Iguaçu, 2023.

LIMA, Licínio C.; DRABACH, Nádia. Desafios para a gestão da educação em contexto histórico e político marcado pelo ideário neoliberal. **Cadernos CEDES**, Campinas, v. 45, p. e294003, 2025. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ccedes/a/Y85hpDHLqbLSdYgPRmgsj6F/?lang=pt. Acesso em: 13 nov. 2025.

LOMBARDI, José Claudinei. A importância da abordagem histórica da gestão educacional. *In*: BITTENCOURT, Agueda B. *et al*. **Estado, pensamento e criação**, v. 2, p. 181-188, 2010. Disponível em: https://www.fe.unicamp.br/pf-fe/publicacao/4911/art3_22e.pdf. Acesso em: 05 jan. 2026.

PARO, Vitor Henrique. Educação para a democracia: o elemento que falta na discussão da qualidade do ensino. **Revista Portuguesa de Educação**, Braga, v. 13, n. 1, p. 23-38, 2000. Disponível em: https://www.redalyc.org/pdf/374/37413103.pdf. Acesso em: 15 nov. 2025.

RUZETTA, Danieli D'Aguiar. **Gestão escolar da educação infantil brasileira**: base legal, tendências e perfil. 2023. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2023.

SILVA, Daniela das Graças Vieira da. **Educação infantil e gestão democrática**: interlocuções possíveis. 2021. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade do Planalto Catarinense, Lages, 2021.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 25, n. 3, p. 123-140, 2009. Disponível em: https://www.scielo.br/j/edur/a/fF53XWVkxxbhpGkqvcfkvkH/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 05 jan. 2026.

VIEIRA, Evaldo. A política e as bases do direito educacional. **Cadernos CEDES**, Campinas, v. 21, n. 55, p. 9-29, 2001. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ccedes/a/sW79rDZ6L4pZK96YKwK8yfR/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 05 jan. 2026.