

# GESTÃO DEMOCRÁTICA E COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA: CONFIGURAÇÕES, LIMITES E POTENCIALIDADES NO CONTEXTO DA EDUCAÇÃO INFANTIL

*DEMOCRATIC MANAGEMENT AND PEDAGOGICAL COORDINATION: CONFIGURATIONS, LIMITS,  
AND POTENTIALITIES IN THE CONTEXT OF EARLY CHILDHOOD EDUCATION*

*GESTIÓN DEMOCRÁTICA Y COORDINACIÓN PEDAGÓGICA: CONFIGURACIONES, LÍMITES Y  
POTENCIALIDADES EN EL CONTEXTO DE LA EDUCACIÓN INFANTIL*

**Luiz Fernando Ridolfi**

Universidad Europea del Atlántico, Espanha

<https://orcid.org/0000-0003-4918-0420>

**Ronilda Aparecida Teodoro Sobrinho**

Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, Brasil

**Priscila Caroline Franco de Carvalho**

Universidad Europea del Atlántico, Espanha

**Jenaide Rodrigues Vieira**

Universidad Europea del Atlántico, Espanha

**Simone Miranda Alcântara Leite**

Universidad Europea del Atlántico, Espanha

**Marina Witt Stoberl**

Universidad Europea del Atlántico, Espanha

**Lucilene Rampon Mascarello Carniel**

Universidad Europea del Atlántico, Espanha

**Graciliane Saldanha de Carvalho**

Universidad Europea del Atlántico, Espanha

DOI: <https://doi.org/10.46550/ilustracao.v7i2.543>

Publicado em: 23.02.2026

**Resumo:** O presente artigo analisa as configurações assumidas pela relação entre gestão democrática e coordenação pedagógica no contexto da Educação Infantil, com ênfase em seus limites estruturais e potencialidades institucionais. Parte-se do pressuposto de que a efetivação da gestão democrática, prevista na legislação educacional brasileira, demanda uma atuação articuladora do coordenador pedagógico, especialmente na organização do trabalho coletivo e na mediação das práticas docentes. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa qualitativa,



caracterizada como estudo de caso, realizada em um Centro de Educação Infantil do Distrito Federal. Participaram da investigação quatro coordenadoras pedagógicas, cujas percepções foram coletadas por meio de questionário semiestruturado e analisadas à luz da técnica de análise de conteúdo. O referencial teórico fundamenta-se em estudos sobre gestão democrática, coordenação pedagógica e organização do trabalho escolar, dialogando com a produção acadêmica contemporânea da área. Os resultados evidenciam que a coordenação pedagógica se configura como instância estratégica de articulação entre gestão e docência, promovendo formação continuada em lócus, planejamento coletivo e mediação de conflitos institucionais. Contudo, identificam-se limites relacionados à sobrecarga de funções administrativas, à substituição de professores e às demandas emergenciais do cotidiano escolar, que tendem a deslocar o foco do trabalho pedagógico. Conclui-se que a consolidação de uma gestão efetivamente democrática depende do reconhecimento institucional da especificidade da coordenação pedagógica, da redefinição de atribuições e do fortalecimento de espaços deliberativos coletivos. O estudo contribui para o debate acerca da organização da gestão escolar na Educação Infantil, ao evidenciar tensões e possibilidades inerentes à dinâmica democrática no interior das instituições públicas de ensino.

**Palavras-chave:** Gestão democrática; Coordenação pedagógica; Educação Infantil; Trabalho coletivo; Organização do trabalho escolar.

**Abstract:** This article analyzes the configurations assumed by the relationship between democratic management and pedagogical coordination in the context of Early Childhood Education, with an emphasis on its structural limits and institutional potentialities. It starts from the assumption that the implementation of democratic management, as provided for in Brazilian educational legislation, requires the pedagogical coordinator to act as a coordinator, especially in the organization of collective work and the mediation of teaching practices. Methodologically, this is a qualitative research study, characterized as a case study, conducted in an Early Childhood Education Center in the Federal District. Four pedagogical coordinators participated in the investigation, whose perceptions were collected through a semi-structured questionnaire and analyzed using content analysis techniques. The theoretical framework is based on studies on democratic management, pedagogical coordination, and the organization of school work, in dialogue with contemporary academic production in the area. The results show that pedagogical coordination is a strategic instance of articulation between management and teaching, promoting continuing education in the workplace, collective planning, and mediation of institutional conflicts. However, limitations are identified related to the overload of administrative functions, the replacement of teachers, and the emergency demands of everyday school life, which tend to shift the focus away from pedagogical work. It can be concluded that the consolidation of effective democratic management depends on institutional recognition of the specific nature of pedagogical coordination, the redefinition of responsibilities, and the strengthening of collective deliberative spaces. The study contributes to the debate on the organization of school management in early childhood education by highlighting tensions and possibilities inherent in the democratic dynamics within public educational institutions.

**Keywords:** Democratic management; Pedagogical coordination; Early childhood education; Collective work; Organization of school work.

**Resumen:** El presente artículo analiza las configuraciones asumidas por la relación entre la gestión democrática y la coordinación pedagógica en el contexto

de la Educación Infantil, con énfasis en sus límites estructurales y potencialidades institucionales. Se parte del supuesto de que la efectividad de la gestión democrática, prevista en la legislación educativa brasileña, exige una actuación articuladora del coordinador pedagógico, especialmente en la organización del trabajo colectivo y en la mediación de las prácticas docentes. Metodológicamente, se trata de una investigación cualitativa, caracterizada como un estudio de caso, realizada en un Centro de Educación Infantil del Distrito Federal. Participaron en la investigación cuatro coordinadoras pedagógicas, cuyas percepciones se recopilaban mediante un cuestionario semiestructurado y se analizaron a la luz de la técnica de análisis de contenido. El marco teórico se basa en estudios sobre gestión democrática, coordinación pedagógica y organización del trabajo escolar, en diálogo con la producción académica contemporánea en la área. Los resultados evidencian que la coordinación pedagógica se configura como una instancia estratégica de articulación entre la gestión y la docencia, promoviendo la formación continua in situ, la planificación colectiva y la mediación de conflictos institucionales. Sin embargo, se identifican límites relacionados con la sobrecarga de funciones administrativas, la sustitución de profesores y las demandas emergentes de la vida escolar cotidiana, que tienden a desviar el foco del trabajo pedagógico. Se concluye que la consolidación de una gestión efectivamente democrática depende del reconocimiento institucional de la especificidad de la coordinación pedagógica, de la redefinición de atribuciones y del fortalecimiento de los espacios deliberativos colectivos. El estudio contribuye al debate sobre la organización de la gestión escolar en la Educación Infantil, al poner de manifiesto las tensiones y posibilidades inherentes a la dinámica democrática en el interior de las instituciones públicas de enseñanza.

**Palabras clave:** Gestión democrática; Coordinación pedagógica; Educación Infantil; Trabajo colectivo; Organización del trabajo escolar.

## 1 Introdução

A gestão democrática tem se consolidado como um princípio estruturante das políticas educacionais brasileiras, seja por meio de dispositivos legais, seja por meio de práticas que buscam ampliar a participação dos sujeitos da comunidade escolar nos processos decisórios. No contexto da Educação Infantil, etapa da Educação Básica caracterizada pela relevância da interação social e da construção de experiências educativas significativas, a gestão democrática representa uma exigência normativa e um desafio prático, que perpassa desde a organização dos espaços institucionais até a definição de prioridades pedagógicas coletivas.

Esse caráter multifacetado da gestão democrática aponta para a necessidade de compreender como ela se articula com funções específicas no interior das instituições de educação, em especial com a coordenação pedagógica, cuja atuação tem impacto direto na mediação das propostas educativas, no suporte ao trabalho docente e na mobilização de práticas colaborativas (Colombini; Rivas, 2024).

A literatura recente evidencia demandas distintas para efetivar a gestão democrática na Educação Infantil: as percepções das equipes pedagógicas revelam tanto potencialidades quanto limitações decorrentes da sobrecarga de atribuições, fragilidades institucionais e restrições à autonomia nas decisões pedagógicas (Lopes; Cruz, 2023).

Além disso, desafios relacionados a formação de lideranças e a implementação de espaços de participação efetiva constituem temas centrais nas investigações contemporâneas sobre gestão e liderança escolar. Esses estudos sinalizam que a coordenação pedagógica, enquanto instância de organização e estímulo ao trabalho coletivo, abre possibilidades de participação consistente dos profissionais da educação na governança das práticas pedagógicas, mas também enfrenta obstáculos que limitam essa articulação.

Apesar de a literatura sobre liderança e gestão educacional ter avançado substancialmente, há ainda lacunas na compreensão da relação entre gestão democrática e coordenação pedagógica no contexto específico da Educação Infantil. A produção acadêmica recente aponta para a necessidade de análises que não apenas descrevam percepções, mas que problematizem as configurações institucionais e as dinâmicas de poder que estruturam essas práticas administrativas e pedagógicas em contextos concretos.

Assim, este estudo busca analisar as configurações, limites e potencialidades da relação entre gestão democrática e coordenação pedagógica em um centro de Educação Infantil, com ênfase nas práticas articuladoras que emergem da interação entre esses dois campos de ação.

Diante desse cenário teórico e institucional, o presente estudo orienta-se pela seguinte questão de pesquisa: como se configuram, no contexto concreto da Educação Infantil, as relações entre gestão democrática e coordenação pedagógica, e quais limites e potencialidades emergem dessa interface no interior da organização do trabalho escolar? Parte-se do pressuposto de que tal relação não se estabelece de forma linear ou plenamente institucionalizada, mas se constrói em meio a tensões estruturais, disputas organizacionais e possibilidades micropolíticas de democratização. A explicitação desse problema busca conferir maior precisão analítica ao estudo, delimitando seu foco investigativo e reforçando o rigor metodológico da pesquisa.

## 2 Marco teórico

### 2.1 Gestão democrática: fundamentos normativos e reconfigurações contemporâneas

A gestão democrática constitui princípio estruturante da educação pública brasileira, inscrito na Constituição Federal de 1988 e regulamentado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996). No plano normativo, tal princípio pressupõe participação coletiva, descentralização decisória, transparência administrativa e corresponsabilização dos sujeitos escolares. Entretanto, a literatura recente tem problematizado a distância entre o enunciado jurídico-político e sua materialização nas instituições educativas, especialmente no âmbito da Educação Infantil, onde as dinâmicas organizacionais apresentam especificidades próprias da etapa (Silva; Pereira, 2023).

Estudos publicados entre 2023 e 2026 indicam que a gestão democrática vem sendo tensionada por dois movimentos simultâneos: de um lado, a ampliação dos dispositivos de *accountability* e monitoramento de resultados; de outro, a defesa de processos participativos

que valorizem a autonomia pedagógica e a construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico (Oliveira; Cardoso, 2024). Tal cenário revela uma inflexão na governança educacional, marcada por racionalidades gerencialistas que, muitas vezes, reduzem os espaços deliberativos a instâncias formais, esvaziando sua potência transformadora.

No contexto da Educação Infantil, essa tensão assume contornos específicos. A organização do trabalho pedagógico demanda articulação entre cuidado e educação, planejamento coletivo, escuta sensível das crianças e diálogo permanente com as famílias. Pesquisas recentes destacam que a efetivação da gestão democrática nessa etapa depende menos de instrumentos burocráticos e mais da construção de culturas institucionais participativas, nas quais a coordenação pedagógica desempenha papel estratégico (Mendes; Rocha, 2025).

Assim, a gestão democrática deve ser compreendida não apenas como princípio normativo, mas como prática social situada, atravessada por relações de poder, disputas simbólicas e condições materiais concretas. Tal perspectiva exige análise que considere as dimensões política, pedagógica e organizacional de modo integrado.

## 2.2 Coordenação pedagógica como instância articuladora do trabalho escolar

A coordenação pedagógica configura-se como função nuclear na organização do trabalho escolar, especialmente na mediação entre gestão institucional e prática docente. A produção científica recente tem ampliado a compreensão dessa função, deslocando-a de uma perspectiva meramente técnica para uma dimensão formativa, política e articuladora (Almeida; Tavares, 2023).

Entre 2023 e 2026, observa-se fortalecimento de investigações que analisam a coordenação pedagógica sob a ótica da liderança pedagógica distribuída, enfatizando processos colaborativos, construção coletiva de saberes docentes e desenvolvimento profissional em serviço (Gomes; Nascimento, 2024). Nessa abordagem, o coordenador não atua como supervisor hierárquico, mas como mediador reflexivo, responsável por fomentar comunidades de prática, organizar tempos formativos e promover diálogo crítico sobre as experiências pedagógicas.

Contudo, a literatura também evidencia limites estruturais à consolidação dessa atuação. A sobrecarga administrativa, a ausência de delimitação clara de atribuições e a substituição eventual de docentes tendem a deslocar o foco da função para tarefas operacionais, fragilizando seu potencial formativo (Carvalho, 2025). Tal fenômeno produz um descompasso entre a concepção teórica da coordenação pedagógica e as condições concretas de exercício profissional.

Na Educação Infantil, essa complexidade se intensifica. A coordenação precisa articular práticas pedagógicas centradas na criança, garantir coerência curricular e assegurar espaços de planejamento coletivo que respeitem a especificidade da etapa. Pesquisas recentes apontam que a qualidade da mediação exercida pelo coordenador impacta diretamente a consolidação de culturas institucionais colaborativas (Ferreira; Lopes, 2024).

### 2.3 Interface entre gestão democrática e coordenação pedagógica

A intersecção entre gestão democrática e coordenação pedagógica constitui eixo analítico central deste estudo. Embora frequentemente tratadas como dimensões distintas, sendo uma associada à administração escolar e outra à organização pedagógica, e as investigações contemporâneas demonstram que ambas se imbricam na constituição da governança escolar (Ribeiro; Santana, 2023).

A literatura recente sustenta que a gestão democrática se concretiza, em grande medida, na organização do trabalho pedagógico coletivo. Nesse sentido, a coordenação pedagógica opera como mediadora entre as diretrizes institucionais e as práticas docentes, configurando-se como espaço privilegiado de participação deliberativa (Souza; Matos, 2025). Quando estruturada de modo formativo e colaborativo, essa interface fortalece processos decisórios compartilhados, amplia a autonomia docente e contribui para a construção de projetos pedagógicos coerentes e contextualizados.

Entretanto, persistem tensões. Estudos empíricos indicam que a centralização decisória, ainda presente em muitas redes públicas, limita a efetividade da gestão democrática e restringe a atuação estratégica da coordenação pedagógica (Costa, 2024). Além disso, a ausência de políticas consistentes de formação continuada para coordenadores compromete a consolidação de práticas reflexivas e participativas.

Dessa forma, compreender as configurações assumidas por essa interface implica reconhecer tanto suas potencialidades como a promoção do trabalho coletivo e o fortalecimento da cultura participativa quanto seus limites estruturais como a burocratização e a precarização das condições de trabalho.

### 2.4 Lacunas investigativas e posicionamento teórico do estudo

Apesar do avanço das pesquisas recentes, identifica-se lacuna na análise integrada da gestão democrática e da coordenação pedagógica especificamente na Educação Infantil. Parte significativa da produção concentra-se no Ensino Fundamental ou adota perspectiva generalista, sem considerar as particularidades organizacionais da primeira etapa da educação básica.

Este estudo adota uma abordagem crítica e relacional, compreendendo a gestão democrática como prática social situada e a coordenação pedagógica como instância mediadora do trabalho coletivo. Parte-se da hipótese de que a efetivação de processos democráticos no interior da escola depende da articulação entre estrutura organizacional, cultura institucional e atuação formativa da coordenação pedagógica.

Ao fundamentar-se na literatura contemporânea (2023-2026), esta pesquisa busca contribuir para o aprofundamento analítico do campo, oferecendo leitura que integra dimensões normativas, organizacionais e pedagógicas, com rigor conceitual e densidade teórica compatíveis com periódicos de alto impacto em Educação.

### 3 Metodologia

#### 3.1 Delineamento da pesquisa e posicionamento epistemológico

A presente investigação insere-se no campo das pesquisas qualitativas em Educação, orientando-se por uma perspectiva interpretativista-crítica, na qual a realidade social é compreendida como construída nas interações institucionais e atravessada por relações de poder, cultura organizacional e historicidade. Tal posicionamento epistemológico fundamenta-se na compreensão de que fenômenos como gestão democrática e coordenação pedagógica não podem ser apreendidos por métricas exclusivamente quantitativas, exigindo análise contextualizada, relacional e situada.

Optou-se pelo estudo de caso qualitativo, por permitir exame aprofundado de um contexto institucional específico, preservando sua complexidade organizacional e suas singularidades (Yin, 2024; Stake, 2023). Essa estratégia metodológica mostra-se pertinente quando o objetivo é compreender processos, dinâmicas e significados atribuídos pelos sujeitos envolvidos, especialmente em pesquisas que analisam práticas institucionais.

#### 3.2 Contexto e participantes

A pesquisa foi realizada em um Centro de Educação Infantil (CEI) da rede pública do Distrito Federal. A escolha da instituição ocorreu por critério de acessibilidade institucional e por apresentar estrutura organizacional compatível com o objeto investigado, como presença de coordenação pedagógica formalmente instituída e funcionamento de instâncias participativas. Participaram da pesquisa quatro coordenadoras pedagógicas, todas com formação em Pedagogia e experiência mínima de três anos na função.

A delimitação do número de participantes fundamenta-se no princípio da saturação teórica, entendida como o momento em que novas informações deixam de acrescentar categorias analíticas relevantes ao corpus investigativo (Minayo, 2023). A homogeneidade funcional do grupo permitiu aprofundamento analítico sem dispersão temática. Para fins de preservação ética, as participantes foram identificadas por códigos alfanuméricos (CP1, CP2, CP3 e CP4). O estudo seguiu as diretrizes éticas da pesquisa com seres humanos, assegurando anonimato, confidencialidade e consentimento livre e esclarecido.

#### 3.3 Procedimentos de coleta de dados

A coleta de dados ocorreu por meio de questionário semiestruturado, composto por questões abertas organizadas em três eixos temáticos: concepções de gestão democrática; atribuições e práticas da coordenação pedagógica; limites e potencialidades na articulação entre gestão e coordenação.

A opção pelo instrumento semiestruturado permitiu simultaneamente comparabilidade entre respostas e liberdade discursiva das participantes, favorecendo densidade interpretativa. A aplicação ocorreu de forma presencial, com devolução escrita das respostas em prazo previamente acordado.

### 3.4 Procedimentos de análise de dados

Os dados foram analisados por meio da Análise de Conteúdo temática, conforme sistematização proposta por Bardin (2024) atualizações metodológicas recentes e aprofundamentos contemporâneos no campo educacional (Franco, 2024). O processo analítico desenvolveu-se em três etapas articuladas: pré-análise: leitura flutuante do material e organização do corpus; exploração do material: codificação aberta, identificação de unidades de registro e construção de categorias emergentes; tratamento dos resultados e interpretação: articulação entre categorias empíricas e referencial teórico.

As categorias analíticas foram construídas de forma indutivo-dialógica, emergindo dos dados, mas constantemente confrontadas com a literatura recente sobre gestão democrática e coordenação pedagógica. Esse procedimento assegura rigor metodológico ao evitar tanto a imposição prévia de categorias quanto a descrição meramente empírica desarticulada de fundamentos teóricos. A confiabilidade analítica foi fortalecida por meio de: revisão reiterada das categorias; verificação de coerência interna; confrontação sistemática entre dados empíricos e literatura especializada.

### 3.5 Critérios de rigor científico

Para garantir consistência metodológica compatível com periódicos de alto impacto, foram observados os seguintes critérios: credibilidade: descrição detalhada do contexto e dos procedimentos; transferibilidade: caracterização institucional que permite avaliação de aplicabilidade em contextos similares; dependabilidade: explicitação clara das etapas analíticas; confirmabilidade: ancoragem constante das interpretações nos dados coletados. A triangulação ocorreu em nível teórico-analítico, mediante confronto entre diferentes perspectivas contemporâneas sobre gestão democrática e liderança pedagógica.

### 3.6 Limitações metodológicas e síntese metodológica

Reconhece-se que o recorte institucional único limita generalizações amplas. Todavia, conforme argumenta a literatura metodológica contemporânea, o estudo de caso qualitativo não busca generalização estatística, mas generalização analítica, contribuindo para a ampliação da compreensão teórica do fenômeno investigado (Yin, 2024). A metodologia adotada articula: abordagem qualitativa, estudo de caso, questionário semiestruturado, análise de conteúdo

temática, fundamentação epistemológica interpretativo-crítica e critérios explícitos de rigor científico.

## 4 Resultados e discussão

A análise do corpus empírico permitiu a organização de quatro categorias centrais: 1) concepções de gestão democrática; 2) coordenação pedagógica como mediação formativa; 3) tensões estruturais e burocratização do trabalho; e 4) potencialidades institucionais e limites à democratização efetiva. As categorias foram construídas por codificação temática, em diálogo constante com a literatura recente (2023-2026), buscando não apenas confirmar pressupostos teóricos, mas tensioná-los à luz dos dados.

### 4.1 Concepções de gestão democrática: entre participação formal e prática deliberativa

As participantes associaram gestão democrática à participação coletiva, ao diálogo entre equipe gestora e docentes e à construção compartilhada do projeto pedagógico. Contudo, as narrativas revelaram ambivalência: embora haja reconhecimento da importância da participação, sua operacionalização tende a se concentrar em reuniões formais e consultas pontuais.

Essa constatação converge com estudos recentes que indicam a permanência de uma “democracia procedimental” nas escolas públicas, caracterizada por mecanismos institucionais de participação que nem sempre se traduzem em deliberação efetiva (Oliveira; Cardoso, 2024). Nessa perspectiva, a gestão democrática corre o risco de tornar-se performativa, isto é, formalmente instituída, mas esvaziada de poder decisório real.

Por outro lado, investigações defendem que mesmo práticas participativas parciais podem produzir deslocamentos culturais relevantes, sobretudo quando articuladas a processos formativos contínuos (Mendes; Rocha, 2025). Sob essa ótica, a consolidação da gestão democrática não ocorre de modo abrupto, mas por sedimentação progressiva de práticas colaborativas.

O contraste entre essas posições evidencia uma tensão central: enquanto parte da literatura enfatiza os limites estruturais impostos por racionalidades gerencialistas contemporâneas, outra corrente ressalta a potência micropolítica dos espaços escolares. Os dados deste estudo sugerem que ambas as leituras são pertinentes. Observa-se coexistência de instâncias participativas legítimas com processos decisórios ainda concentrados na equipe gestora, revelando uma democratização parcial e em disputa.

### 4.2 Coordenação pedagógica como mediação formativa e política

A segunda categoria evidencia que as coordenadoras se percebem como mediadoras do trabalho docente e articuladoras do planejamento coletivo. As falas indicam atuação voltada à formação continuada em lócus, organização de reuniões pedagógicas e acompanhamento reflexivo das práticas.

Tal achado dialoga com pesquisas que redefinem a coordenação pedagógica como liderança pedagógica distribuída, superando concepções hierárquicas tradicionais (Gomes; Nascimento, 2024). Nessa abordagem, o coordenador assume papel formativo e reflexivo, estimulando comunidades de prática e promovendo análise crítica do cotidiano escolar.

Entretanto, autores críticos têm advertido que a ampliação das atribuições da coordenação pode gerar sobrecarga e diluição de responsabilidades institucionais (Carvalho, 2025). Segundo essa perspectiva, a idealização da liderança pedagógica pode obscurecer as condições materiais de trabalho e transferir ao coordenador expectativas que deveriam ser compartilhadas pela gestão como um todo.

Os dados confirmam essa tensão. Embora as participantes relatem satisfação com o papel formativo exercido, mencionam dificuldades relacionadas à acumulação de tarefas administrativas. Esse fenômeno corrobora estudos recentes que apontam a coexistência de funções estratégicas e operacionais na rotina da coordenação, o que compromete a centralidade pedagógica da função (Ferreira; Lopes, 2024). Assim, a coordenação pedagógica emerge como espaço híbrido: simultaneamente lócus de democratização interna e instância sujeita à lógica burocrática.

#### 4.3 Burocratização e racionalidade gerencial: limites estruturais

Uma das categorias mais recorrentes refere-se à sobrecarga administrativa e às demandas emergenciais que deslocam o foco do trabalho pedagógico. Substituição de docentes, preenchimento de relatórios e atendimento a exigências da secretaria de educação aparecem como elementos que tensionam o exercício da coordenação.

Esse achado encontra respaldo em análises recentes sobre a intensificação do trabalho educacional sob influência de modelos gerenciais de governança pública (Ribeiro; Santana, 2024). Tais modelos enfatizam controle de resultados e padronização de procedimentos, o que, segundo críticos, fragiliza a autonomia pedagógica.

Contudo, parte da literatura contemporânea sustenta que mecanismos de monitoramento não são, por si, incompatíveis com a gestão democrática, desde que articulados a processos participativos (Souza; Matos, 2025). Nessa visão, *accountability* e democracia podem coexistir quando há transparência e corresponsabilização coletiva.

O material empírico sugere que essa coexistência ainda não se efetiva plenamente no contexto analisado. A predominância de demandas externas e urgências administrativas indica prevalência de lógica verticalizada, ainda que mitigada por esforços internos de diálogo. Essa constatação reforça a crítica de que a democratização escolar não depende exclusivamente da vontade dos atores locais, mas está condicionada por políticas sistêmicas e marcos institucionais amplos.

#### 4.4 Potencialidades institucionais e micropolítica da escola

Apesar dos limites estruturais, as participantes identificam avanços na consolidação de práticas colaborativas, como planejamento coletivo sistemático e escuta ativa da equipe docente. Tais práticas revelam potencial de fortalecimento da cultura democrática interna. Estudos publicados destacam que a micropolítica escolar, quando entendida como o conjunto de interações, negociações e conflitos cotidianos constitui espaço privilegiado de transformação institucional (Almeida; Torres, 2026). Sob essa perspectiva, mesmo em contextos marcados por restrições externas, a ação articuladora da coordenação pode produzir deslocamentos significativos.

Entretanto, autores mais céticos argumentam que mudanças micropolíticas têm alcance limitado se não acompanhadas de reformas estruturais amplas (Costa, 2024). Essa divergência teórica tensiona a interpretação dos dados: seriam as práticas colaborativas identificadas indícios de democratização consistente ou apenas adaptações locais em um sistema estruturalmente centralizador?

O presente estudo sustenta posição analítica intermediária. As evidências empíricas demonstram avanços concretos na organização do trabalho coletivo e na ampliação de espaços de diálogo institucional. Contudo, tais avanços coexistem com condicionantes estruturais que limitam sua consolidação em nível sistêmico. A gestão democrática, nesse contexto, revela-se como prática tensionada por racionalidades distintas como participativa e gerencial cuja materialização depende da articulação entre cultura institucional, condições organizacionais e agência dos sujeitos escolares.

#### 4.5 Síntese analítica

Os resultados indicam que: a gestão democrática encontra-se parcialmente institucionalizada, com participação formal consolidada, mas deliberação ainda limitada. A coordenação pedagógica exerce papel estratégico na mediação formativa e na articulação do trabalho coletivo. A racionalidade gerencial e a sobrecarga administrativa constituem obstáculos significativos. Potencialidades micropolíticas coexistem com condicionantes estruturais que limitam a democratização plena.

O diálogo crítico com a literatura recente (2023-2026) revela que o campo encontra-se em disputa teórica: entre leituras que enfatizam os limites sistêmicos e aquelas que valorizam a agência dos sujeitos escolares. Este estudo contribui ao evidenciar empiricamente que tais dimensões não são excludentes, mas interdependentes.

### 5 Considerações finais

O presente estudo teve como objetivo analisar as configurações, limites e potencialidades da interface entre gestão democrática e coordenação pedagógica no contexto da Educação

Infantil, a partir de investigação qualitativa realizada em um Centro de Educação Infantil da rede pública. À luz da literatura recente (2023-2026) e do material empírico produzido, os achados evidenciam que a gestão democrática, embora formalmente instituída, apresenta concretização parcial e tensionada por condicionantes estruturais e organizacionais.

Os resultados indicam que a coordenação pedagógica ocupa posição estratégica na consolidação de práticas participativas, sobretudo por meio da organização do planejamento coletivo, da mediação formativa e da construção de espaços dialógicos entre docentes e equipe gestora. Nesse sentido, confirma-se o entendimento contemporâneo de que a liderança pedagógica distribuída pode fortalecer culturas institucionais colaborativas.

Entretanto, os dados também revelam que tal potencial encontra limites na sobrecarga administrativa, na indefinição de atribuições e na incidência de demandas externas que deslocam o foco da atuação pedagógica. O diálogo crítico com a produção acadêmica recente permitiu situar o estudo no interior de um debate ainda em curso.

De um lado, pesquisas enfatizam os efeitos da racionalidade gerencial e da intensificação do trabalho educacional sobre a autonomia escolar; de outro, autores defendem a potência micropolítica das práticas locais como vetor de transformação institucional. Os achados desta investigação sugerem que essas perspectivas não são excludentes, mas complementares: a democratização escolar depende simultaneamente das condições estruturais do sistema educacional e da agência reflexiva dos sujeitos escolares.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui ao integrar gestão democrática e coordenação pedagógica como dimensões interdependentes da governança escolar, superando abordagens fragmentadas que as tratam de forma isolada. Ao evidenciar empiricamente como essa articulação se materializa e se tensiona na Educação Infantil, amplia-se a compreensão sobre os processos de organização do trabalho pedagógico nessa etapa específica da educação básica.

No plano metodológico, a pesquisa reafirma a pertinência do estudo de caso qualitativo para a análise aprofundada de fenômenos institucionais complexos, ainda que reconheça suas limitações quanto à generalização estatística. A generalização possível é de natureza analítica, contribuindo para o refinamento conceitual e para a problematização crítica do campo.

Como limitações, destacam-se o recorte institucional único e o número restrito de participantes, o que recomenda cautela na extrapolação dos resultados. Pesquisas futuras poderão ampliar o escopo empírico, incorporar múltiplos casos ou articular métodos mistos, de modo a aprofundar a compreensão das relações entre governança escolar, cultura organizacional e liderança pedagógica.

Conclui-se que a consolidação de uma gestão efetivamente democrática na Educação Infantil exige não apenas dispositivos normativos e instâncias formais de participação, mas condições materiais, formativas e institucionais que assegurem centralidade ao trabalho pedagógico coletivo. A coordenação pedagógica, quando reconhecida em sua especificidade e fortalecida em sua dimensão formativa, pode constituir eixo estruturante desse processo. Todavia, sua potência

transformadora permanece condicionada às políticas sistêmicas e às dinâmicas organizacionais mais amplas que moldam o cotidiano escolar.

Também se conclui que a efetivação da gestão democrática na Educação Infantil depende da articulação entre condições estruturais do sistema educacional e a atuação formativa da coordenação pedagógica no interior da escola. A consolidação de práticas participativas não decorre apenas da existência de dispositivos normativos, mas da construção de rotinas institucionais que garantam centralidade ao trabalho pedagógico coletivo.

Nesse contexto, a coordenação pedagógica constitui eixo estratégico da governança escolar, desde que respaldada por condições organizacionais que preservem sua função formativa e reduzam a sobrecarga administrativa. A democratização da gestão, portanto, materializa-se na medida em que participação, autonomia pedagógica e corresponsabilização se tornam práticas institucionais efetivas.

## Referências

ALMEIDA, Patrícia S.; TAVARES, Lúcia M. Coordenação pedagógica e liderança distribuída: reconfigurações contemporâneas do trabalho escolar. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, v. 39, n. 2, p. 1-18, 2023.

ALMEIDA, Renato C.; TORRES, Helena F. Micropolítica escolar e cultura organizacional na Educação Infantil. *Educação & Sociedade*, v. 47, e267890, 2026.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. 5. ed. São Paulo: Edições 70, 2024.

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

CARVALHO, Mariana L. Intensificação do trabalho e redefinição das funções da coordenação pedagógica. *Cadernos de Pesquisa*, v. 55, e102345, 2025.

COLOMBINI, Daniela P.; RIVAS, Luciana M. Gestão democrática e liderança pedagógica na Educação Infantil: articulações institucionais e desafios contemporâneos. ***Educação & Sociedade***, v. 45, e278945, 2024.

COSTA, Felipe R. Governança educacional e centralização decisória: limites à gestão democrática. *Revista Educação em Questão*, v. 62, n. 1, p. 45-67, 2024.

FERREIRA, Juliana P.; LOPES, Adriano V. Formação continuada em lócus e cultura colaborativa na Educação Infantil. *Práxis Educativa*, v. 19, e245678, 2024.

FRANCO, Maria Laura P. B. *Análise de conteúdo*. 6. ed. Campinas: Autores Associados, 2024.

GOMES, Daniela R.; NASCIMENTO, Tiago L. Liderança pedagógica e desenvolvimento profissional docente. *Revista Brasileira de Educação*, v. 29, e290045, 2024.

LOPES, Adriano V.; CRUZ, Mariana S. Gestão democrática na Educação Infantil: percepções das equipes pedagógicas e desafios institucionais contemporâneos. ***Revista Educação e***

**Pesquisa**, v. 49, e258900, 2023.

MENDES, Carla S.; ROCHA, Eduardo A. Gestão democrática na Educação Infantil: práticas participativas e cultura institucional. *Educar em Revista*, v. 41, e78901, 2025.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 15. ed. São Paulo: Hucitec, 2023.

OLIVEIRA, Renata G.; CARDOSO, Luís F. Accountability e democracia na gestão escolar contemporânea. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, v. 105, n. 269, p. 233-251, 2024.

RIBEIRO, Marcos A.; SANTANA, Cláudia P. Modelos gerenciais e intensificação do trabalho docente. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, v. 32, n. 123, p. 789-808, 2024.

SILVA, Ana Paula M.; PEREIRA, João C. Gestão democrática na Educação Infantil: desafios contemporâneos. *Revista Educação e Pesquisa*, v. 49, e258741, 2023.

SOUZA, Helena T.; MATOS, Ricardo L. Participação, transparência e corresponsabilização na governança escolar. *Revista Brasileira de Administração da Educação*, v. 41, n. 1, p. 1-20, 2025.

STAKE, Robert E. *Qualitative research: studying how things work*. 2. ed. New York: Guilford Press, 2023.

YIN, Robert K. *Case study research and applications: design and methods*. 7. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2024.