

**Área temática: APG3 – Administração pública, governo e terceiro setor**

**FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO E A GESTÃO PARTICIPATIVA: UM  
ESTUDO DE CASO EM UM CENTRO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO INFANTIL DE  
CURITIBA**

## **Resumo**

A gestão democrática pode ser considerada uma política recente e em processo de implementação, visto que há um movimento nas instituições públicas em prol de viabilizar a estrutura formal estabelecida em lei e também em promover novos processos democráticos. Este trabalho busca analisar o desenvolvimento da gestão democrática em um Centro de Educação Infantil de Curitiba, levanta quais são as ferramentas comunicativas utilizadas para este fim e com base nestas propõe-se adaptações e melhorias, bem como, propões a criação de novas ferramentas que permitam o acesso e participação de todos os interessados no processo de gestão da instituição.

**Palavras-chave:** Gestão democrática; gestão participativa; ferramentas de comunicação; centro de educação infantil.

## **Abstract**

Democratic management can be considered a recent policy and in the process of being implemented, since there is a movement in public institutions in favor of making the existing structure in law viable and also promoting new democratic processes. This work seeks to analyze the development of democratic management in a Child Education Center in Curitiba, raises which are the communicative tools used for this purpose and based on these proposes adaptations and improvements, as well as proposing the creation of new tool that allow the access and participation of all interested in the institution's management process.

**Keywords:** Democratic management; Participative management; communication tools; child education center.

## 1. Introdução

A gestão democrática é uma política recente no Brasil, foi considerada em termos legais em 1988 pela Constituição e em 1996 pela LDB. Posteriormente a essas definições cada instância de governo, estadual e municipal, se incumbiu em definir quais os princípios deste conceito e de realizar um planejamento para sua implementação (BRASIL, 1988; BRASIL, 1996).

A implementação da estrutura democrática formal prevista em lei, como órgãos colegiados, conselhos, entre outros, no contexto da prática é um avanço, contudo, Souza (2009) afirma que a gestão democrática não se resume a essa estrutura formal, ele ressalta a importância dos processos (condução) serem democráticos, caso contrário, essas ferramentas tornam-se mecanismos burocráticos.

O intuito desta pesquisa ao analisar a gestão de um Centro Municipal de Educação Infantil (CMEI) de Curitiba é aprofundar a discussão acerca das ferramentas de comunicação utilizadas por instituições desta natureza, avaliando se as mesmas contribuem para a gestão democrática, bem como, propor novas ferramentas que atendam às necessidades do CMEI "A". A escolha de um CMEI foi devido ao fato de a implementação da gestão democrática ser um processo recente em instituições desta natureza, possuindo, assim, potencial para alcançar patamares mais sólidos.

Espera-se que o trabalho proposto contribua para o conhecimento da área de estudo, dado que investiga como a gestão democrática é desenvolvida no contexto da prática, discute e recomenda meios de comunicação que possam ampliá-la. As recomendações consistem na principal contribuição prática desta pesquisa, visto que pode trazer *insights* a gestores escolares no que diz respeito ao desenvolvimento e adaptação de ferramentas de comunicação voltadas à gestão democrática.

## 2. Gestão democrática

A gestão democrática é uma política que vem rompendo com a condução autoritária e centralizadora em diversas instâncias e órgãos que ofertam serviços públicos. No Brasil, essa tendência à democratização nos processos de gestão remete a década de 1980, período em que um movimento conduzido, em sua maioria por profissionais da educação, reivindicava pelo rompimento do autoritarismo político e

por uma gestão democrática que contemplasse a participação da comunidade nas instituições educacionais (ARAUJO, 2009).

Gestão democrática é um tema amplamente discutido na literatura, com diversas concepções e perspectivas sobre seus princípios, métodos e elementos. Segundo Souza (2009), a gestão é um processo político, e o que faz dela ser um processo mais ou menos democrático é a condução que envolve o poder de decisão. Decidir os rumos da condução de uma instituição educacional pública é um importante processo que não cabe a uma única pessoa, ele deve ser pensado coletivamente.

O conceito construído de gestão democrática pelo autor diz que ela processo político no qual são identificadas, discutidas, deliberadas, planejadas, encaminhadas, acompanhadas, controladas e avaliadas ações para desenvolver a escolar e resolver seus problemas (SOUZA, 2009).

Nessa concepção apresentada, o diálogo e o debate de ideias devem ser preponderantes, sendo a ação, portanto, resultado de reflexões sobre o assunto. A ideia de prevalecer a vontade da maioria nem sempre cabe, pois, esta pode não ser coerente com a questão em debate ou não ser a melhor opção. O que prevalece é a força do argumento em prol da coletividade, respeitadas as normas construídas, e sem a exclusão de segmentos minoritários. Estes são, portanto, princípios democráticos. Com base nisso, a participação não pode ser compreendida enquanto sinônimo de gestão democrática, ela é um importante requisito, mas, somente se efetiva se a ideia do princípio democrático for preponderante (SOUZA, 2009).

Gracindo (2009) dispõe em seu trabalho sobre quatro princípios democráticos, sendo eles: participação, autonomia, transparência e pluralismo. A participação é entendida enquanto construção coletiva, na qual os sujeitos envolvidos possuem uma postura ativa, pois, participam do processo decisório que definirá os rumos da gestão na instituição. A autonomia é concebida no sentido de autogoverno, possuindo liberdade para desenvolver suas próprias regras. É, portanto, um processo de construção e também de conquista através do processo de democratização que acontece tanto em ambiente interno quanto externo à instituição educacional. Nesse sentido, a autonomia é vista sob dois aspectos, no primeiro se referindo à instituição escolar e no outro se referindo aos sujeitos nela envolvidos (GRACINDO, 2009).

O conceito de pluralismo remete a ideia de que a diversidade de pensamentos e interesses deve ser considerada e respeitada, pois, o embate destas diversas

concepções faz parte do processo democrático. O elemento da transparência é concebido pela ideia de a instituição escolar ser pública e, portanto, os processos nela desenvolvidos devem ser visíveis à sociedade, bem como a participação na gestão da mesma deve ser aberta a ela (GRACINDO, 2009).

Dessa forma, esses quatro elementos – participação, autonomia, pluralismo e transparência – contribuam para uma gestão escolar participativa, que, segundo Luck (2017), visa o desenvolvimento da instituição, levando em consideração os indivíduos, bem como sua participação no processo de gestão e no estabelecimento de metas. Dessa forma, a gestão participativa contribui para que a instituição alcance seus objetivos organizacionais e para um maior engajamento de seus colaboradores (LUCK, 2006).

## **2.2 Ferramentas de comunicação**

As ferramentas comunicativas podem não somente possibilitar, mas, potencializar a participação da comunidade educacional na instituição, dependendo, portanto, da maneira que são utilizadas e organizadas.

Em uma instituição, pode haver vários tipos de ferramentas de comunicação, as quais podem variar conforme a finalidade de sua utilização. Pode haver meios de comunicação tradicional, que são meios impressos, eletrônicos e audiovisuais utilizados para comunicação, e de comunicação digital, que são todos os meios de comunicação online, possibilitados através da internet (TERRA, 2006). Segundo Ferreira Junior et al. (2013), entre os principais canais de comunicação utilizados em instituições estão: quadro de avisos, boletins, panfletos, jornais e revistas, relatórios de atividades, cartazes, mapas, e-mail, entre outros.

Quanto à escolha entre um meio de comunicação tradicional ou digital, Terra (2006) ressalta que esta deve ser pensada mediante as necessidades da instituição e do público que atende, devendo ser levados em consideração também os meios comumente utilizados pelos sujeitos envolvidos nos processos. Assim, nem todos os processos ou informações devem ser digitais ou digitalizadas, e nem todos os processos e informações devem ser mantidos em meios tradicionais. Isto deve ser ponderado considerando-se a necessidade da instituição.

As ferramentas comunicativas podem estabelecer diferentes tipos de comunicação, podendo ser unilateral, bilateral e bidirecional. Por comunicação unilateral entende-se o processo de informar sem haver retorno, o sujeito receptor da mensagem não se pronuncia. Por comunicação bilateral entende-se o processo de emissão da mensagem, recepção e interpretação da mesma pelo sujeito que a está recebendo. Ainda, deve haver *feedback*, ou seja, o retorno a quem emitiu a mensagem. Por fim, a comunicação bidirecional é aquela que possibilita a interação e a participação de várias pessoas em um mesmo meio (TERRA, 2006).

Silva (2005) observou que ferramentas online podem ampliar a participação do cidadão. Nesse sentido, analisa a utilização de ferramentas online e descreve cinco graus de participação democrática que possibilita: (i) a divulgação de informações básicas e oferta de serviços públicos pelo meio de comunicação, sendo o fluxo de interação preponderante o da instituição pública ou governo para com a sociedade; (ii) a utilização, por parte do governo, dos meios digitais para consultar a opinião da sociedade sobre determinados assuntos, podendo utilizar ou não a resposta obtida para tomar uma decisão; (iii) a transparência e prestação de contas à sociedade, possibilitando assim o controle social em maior escala, havendo uma preocupação por parte da esfera pública em divulgar (justificar) a sociedade suas ações, demonstrando transparência na condução da gestão; (iv) o interesse da esfera pública em promover ou se aproximar de uma “democracia deliberativa”, ou seja, quando esta desenvolve processos e espaços de diálogo, debate, contemplando por estes meios a participação da população referente a problemas ou questões comuns, havendo participação da população com o intuito de contribuir de maneira mais intensa (reflexiva) para a tomada da decisão política; e (v) a participação direta da população na decisão, por meios digitais, podendo gerar, no entanto, algumas preocupações no sentido de gerar políticas excludentes e decisões autoritárias, fugindo desta forma da ideia de uma gestão para todos.

Em consonância ao que Silva (2005) aponta, o estudo de Lima e Coutinho (2020) e de Luck (2006) também evidenciam a importância da comunicação para que a liderança escolar seja bem exercida. Ademais, as ferramentas de comunicação podem contribuir para o estreitamento da comunicação entre os membros da comunidade escolar, o que contribui, conforme Singh, Pires e Valadão Júnior (2019), para melhorar a eficácia dos sistemas de controle e avaliação de resultados.

Apesar de haver experiências positivas com ferramentas de comunicação digital, nesses casos de utilização de redes sociais, entre outras, ao mesmo tempo que elas possibilitam a interação e *feedback*, vista num caráter positivo, essa abrangência, liberdade de acesso e exposição podem deixar a instituição vulnerável (TERRA, 2006). Isto se dá porque a apropriação social da informação pode ser gerar efeitos tanto positivos ou negativos (SILVA, 2005).

Com a literatura levantada, infere-se que ferramentas comunicativas podem ser entendidas enquanto canais que podem possibilitar a participação cidadã, de maneira a complementar a democracia representativa. Nessa lógica, elas podem ser consideradas ferramentas que contribuem para uma eficaz e efetiva implementação da gestão democrática e participativa.

### **3. Metodologia**

O presente estudo é qualitativo, pois, através de dados não quantificáveis buscou compreender determinado fenômeno e seus processos (BAUER; GASKELL, 2002) e de natureza descritiva, pois, buscou-se descrever as ferramentas de comunicação da instituição analisada, a partir da visão dos participantes (RAUP; BEUREN, 2003). A estratégia de pesquisa foi o estudo de caso, que permite o estudo em profundidade de um fenômeno complexo (YIN, 2015). A seleção do CMEI aqui analisado foi feita de forma não aleatória, internacional e por adesão (EISENHARDT, 1989) e foi denominado CMEI “A”, de forma a preservar seu anonimato.

Os dados foram coletados a partir de observações não participantes e entrevistas com os participantes, contendo questões abertas e fechadas. Os participantes da pesquisa consistiram em membros do Conselho e direção da instituição. O roteiro de entrevistas foi elaborado com base em questões relacionadas aos (i) canais de comunicação utilizados no CMEI, ao (ii) funcionamento da gestão do CMEI, ao (iii) processo de tomada de decisão e divulgação das mesmas, ao (iv) acesso aos documentos internos da instituição e à (v) participação de toda a comunidade educacional (interna e externa) no processo de gestão.

Após coletados, os dados foram analisados pela técnica da análise de conteúdo recomendada por Bardin (2016). A análise dos dados permitiu a realização de inferências, elaboradas à luz da teoria, acerca do processo de gestão do centro de

educação infantil analisado, mais especificamente, no tocante a ferramentas de comunicação por ela utilizadas, com vistas a aproximar a gestão do CMEI “A” à gestão participativa. Neste cenário, foi possível também discutir os dados encontrados, apontando pontos passíveis de melhorias, bem como recomendações para concretizá-las.

#### **4. Apresentação e análise do caso**

O CMEI “A” está localizado na cidade de Curitiba, no estado do Paraná, e atende aproximadamente 330 crianças de 3 a 5 anos e possui aproximadamente 48 funcionários. (SME, 2016; SME, 2016a). A gestão democrática na instituição é viabilizada através de órgãos que representam a comunidade e funcionários. O órgão máximo que conduz a direção da mesma é o Conselho, que se trata de um órgão colegiado de natureza deliberativa, consultiva, fiscal e mobilizadora (SME, 2016; SME, 2016a).

Os Conselheiros são representantes de diversos segmentos da instituição, de forma geral podemos citar dois grupos: profissionais (professores, pedagogos, entre outros) e representantes da comunidade (englobando pais e familiares das crianças). Tanto os Conselheiros representantes dos profissionais como da comunidade são escolhidos por meio de eleição na própria instituição, exceto o presidente, pois, não há eleição para diretores nos CMEIs de Curitiba. A frequência das reuniões do Conselho foi citada como periódica, e nelas são discutidas questões de cunho administrativos, financeiros e pedagógicos.

A escolha da pauta da reunião do Conselho é feita mediante critério de importância e urgência dos itens (questões) tal seleção geralmente é desempenhada pelo gestor. Tal informação pode indicar uma baixa participação dos Conselheiros e comunidade na criação da pauta (agenda) do Conselho, distanciando a gestão, neste quesito, da participativa (LUCK, 2017; GRACINDO, 2009; SOUZA, 2009). Mediante a pauta são realizadas discussões/análise entre os integrantes do Conselho, cada qual defende sua ideia e busca-se chegar a um consenso, à uma resposta mais apropriada), a votação é utilizada em determinados momentos.

Quando veem necessidade o Conselho utiliza instrumentos de captação (levantamento) de informações com a equipe docente e comunidade para nortear a



tomada de decisão, esse levantamento de informações ocorre através de reuniões e também de conversas diretas dos conselheiros com o restante da equipe. Após a reunião do Conselho os resultados e decisões são divulgadas pelos Conselheiros a seus pares. A direção (presidente) se incumbem de divulgar em reunião interna (restrita a funcionários), a qual é chamada de reunião de repasses, os Conselheiros representantes dos profissionais e comunidade divulgam através de conversas diretas com o grupo e pares.

Do ponto de vista interno a informação é divulgada, contudo, a conversa direta dos Conselheiros representantes da comunidade não contempla a todos, pois, são inúmeras famílias. A não divulgação de informações de forma ampla foge dos princípios da gestão participativa (LUCK, 2017; GRACINDO, 2009; SOUZA, 2009). Os registros das reuniões do Conselho são feitos em um livro-ata e no caderno de cada representante, nos quais constam os assuntos discutidos, informações, dados, valores e as decisões tomadas.

Com base nas entrevistas verificou-se que: a participação da comunidade na gestão da instituição na maioria das vezes se restringe à representação nos órgãos colegiados – Conselho, APPF; as decisões geralmente são registradas em atas, que é um instrumento dificilmente acessado pela comunidade; documentos importantes como o PPP e Regimento Interno podem ser acessados somente na secretária da instituição, sendo limitado ao horário de funcionamento da organização. Tais condições são dissonantes à necessidade da instituição escolar não só ser pública, mas também que seus processos sejam visíveis à sociedade como citado por Gracindo (2009).

Quanto aos meios de comunicação internos e externos da instituição de ensino, observou-se que os primeiros consistem em reuniões de repasses, telefone, grupo de *whatsapp*, agenda onde são enviados os bilhetes às famílias, conversa com a direção e livro aviso; e os últimos, envolvendo instituição e comunidade, são: reuniões, bilhetes, telefone, *whatsapp*, mural com informações fixas da unidade, como por exemplo, o calendário escolar. Este último, no entanto, contempla poucas informações sobre a instituição e sua gestão. Isso acaba comprometendo a ciência da comunidade escolar acerca de informações pertinentes à gestão da escola, indo de encontro a Souza (2009) e Singh, Pires e Valadão Júnior (2019) que destacam a

necessidade de conhecimento sobre as práticas de gestão escolares para que haja efetiva participação da comunidade como um todo.

Com relação à participação das famílias na instituição, foi citado que geralmente há uma participação ativa quando se trata de vivências dos seus filhos e também nas festividades, mas, em outros momentos que dizem respeito à normatização, avaliação e também participação em tomadas de decisão foi mencionada significativa ausência. Foi citado também que nas reuniões do Conselho dificilmente participam todos os conselheiros que representam os pais e família dos alunos. Isso dificulta a participação da comunidade escolar como um todo, no estabelecimento de metas e no processo de gestão da instituição de ensino indo de encontro a Luck (2017).

O levantamento de informações e opiniões dos Conselheiros com o restante do grupo e comunidade é feito através de reuniões e conversas diretas. Com relação aos pares de funcionários ainda é possível contemplar um maior número de pessoas através de conversa direta, contudo, com relação a comunidade organização é inviável, pois, a possibilidade de pessoas que podem não serem contemplados nessa ação é potencialmente grande. Dessa forma, ainda que a existência de reuniões e conversas contribua para promover a participação da comunidade interna do CMEI “A”, a participação da comunidade externa acaba se tornando restrita. Neste cenário, evidencia-se necessidade de ampliar as reuniões para todos os interessados no CMEI “A”, de forma a aproximar sua gestão da participativa (LUCK, 2017; GRACINDO, 2009) neste quesito.

Não foi mencionada a existência de canais de comunicação direcionados, ou seja, específicos para que a comunidade expresse sua opinião, sugestão e dê sua avaliação sobre determinadas questões e processos. Isso compromete a participação de todos no desenvolvimento organizacional do CMEI, bem como em seu processo de gestão (LUCK, 2017).

## **5. Discussão e recomendações**

A gestão escolar quando próxima da gestão democrática contribui para o desenvolvimento organizacional da instituição escolar (LUCK, 2017), assim como propicia a participação de todos no processo de gestão (SOUZA, 2009), de forma que

contribuam efetivamente no estabelecimento de metas (LUCK, 2017). Dessa maneira, esforços devem ser direcionados para um processo de gestão escolar democrático, no qual a transparência, autonomia, participação e pluralismo sejam evidentes (GRACINDO, 2009).

As ferramentas de comunicação evidenciam-se como importantes elementos para impulsionar a gestão escolar nessa direção, uma vez que contribuem para uma maior interação entre a comunidade interna e externa da escola (SILVA, 2005), para melhorias no sistema de controle e avaliação de resultados da escola (SINGH; PIRES; VALADÃO JÚNIOR, 2019), para maior agilidade e acesso a informações (TERRA, 2006), dentre outros benefícios que conduzem à uma gestão mais democrática e participativa.

A partir dos dados empíricos, observou-se, em relação ao Conselho, que a pauta das reuniões do órgão é geralmente trazida pelo gestor, o que pode indicar uma baixa participação dos conselheiros e comunidade na criação da referida agenda. O gestor tem uma visão global da instituição, contudo, o olhar de outros envolvidos nos processos e também da comunidade pode trazer outras ideias e também direcionamentos das questões discutidas e colocadas com prioritárias a serem tratadas.

Também se observou que dificilmente participam todos os representantes da comunidade nas reuniões, o que pode contribuir para que a centralidade da condução da gestão esteja em âmbito interno, direcionada pelos profissionais da instituição. A questão da baixa participação em determinados momentos pode ser considerada uma questão complexa que pode ter inúmeras causas, desinteresse, falta de conhecimento sobre determinadas questões, entre outros.

Neste cenário, uma recomendação para aumentar a participação de todos na gestão seria a criação de ferramentas que viabilizem o recebimento de sugestões de temas/questões para a próxima reunião do Conselho.

Estas ferramentas podem ser digitais – trocas de e-mails com sugestões de pauta, bem como com o *feedback* das referidas sugestões – e caixas de sugestões físicas, nas quais todos os envolvidos com a gestão do CMEI “A” colocam suas sugestões. Essa ferramenta se encaixa como meio de comunicação bilateral, e como se trata de um espaço em que a comunidade tem a liberdade de propor pautas justificando sua importância e urgência. Ferramentas como esta contribuiriam para

que a liderança fosse mais participativa, propiciando maior comunicação entre a comunidade escolar como um todo (LUCK, 2017; LIMA; COUTINHO, 2020). Além disso, esse espaço de diálogo pode ser relacionado com o quarto grau de democracia digital apontado por Santos (2005).

Os registros das reuniões dos Conselhos são registrados em ata e no caderno de cada representante. Isso acaba não sendo de fácil acesso à comunidade como um todo, ficando restrita à comunidade interna à escola. Com o intuito de tornar público e facilitar o acesso as decisões e resultados da reunião do Conselho, a criação de um jornal do Conselho como ferramenta de comunicação contribuiria para aproximar a gestão escolar da gestão participativa (LUCK, 2017; GRACINDO, 2009). O Jornal do Conselho seria um meio de comunicação unilateral, cuja finalidade seria a prestação de contas e divulgação de informações quanto à condução da gestão da instituição. Neste cenário, esta ferramenta de comunicação poderia ser caracterizada enquanto terceiro grau de democracia digital, conforme Santos (2005).

A utilização dessa ferramenta contribuiria também para evitar que o processo de gestão não fosse conhecido pela comunidade escolar como um todo, assim como ocorreu nas escolas evidenciadas no estudo de Singh, Pires e Valadão Júnior (2019). Tendo conhecimento sobre o mesmo, torna-se possível a participação de todos no processo de gestão (SOUZA, 2009), de forma que contribuam efetivamente no estabelecimento de metas (LUCK, 2017) e no desenvolvimento organizacional da escola (LUCK, 2006).

Outra forma de tornar o processo de gestão mais acessível à comunidade é aumentando a facilidade de acesso da mesma aos documentos internos do CMEI, como PPP e o Regimento Interno. Uma solução para a questão posta do acesso limitado ao horário da instituição seria a divulgação desses documentos em uma plataforma online. Esse tipo de ferramenta contribui, segundo Terra (2006), para aumentar a agilidade e facilidade de acesso a informações. Essa ferramenta pode ser considerada um meio de comunicação unilateral, pois, há a informação, mas não há a possibilidade de retorno por esse meio. Além disso, pode ser enquadrada como primeiro grau de democracia digital (SILVA, 2005), pois há a divulgação de informações à comunidade.

Outro aspecto que merece atenção é o mural de informações fixas. Este contempla poucas informações (apenas o calendário escolar) sobre a instituição e sua

gestão. No entanto, para a própria comunidade educacional e também para pessoas que estão conhecendo a instituição essa é uma importante ferramenta que pode oferecer informações sobre a mesma, seus processos e canais de comunicação. Sendo assim, uma das formas de melhorar a comunicação com a comunidade escolar é que o mural contemple, além de informações fixas, também informações atualizáveis. Ademais, ele deve ser disposto em um local de fácil visualização na instituição. Isso contribuiria para que a instituição não apenas seja pública, mas também para que seus processos sejam visíveis à sociedade, como recomenda Gracindo (2009).

Melhorias nas ferramentas de comunicação também podem contribuir para aumentar a participação das famílias quando o assunto diz respeito a normatizações, avaliação de parâmetros de qualidade, e em momentos de decisão. A criação de páginas em redes sociais, como o Facebook, contribuiria para ampliar o interesse da comunidade em participar de forma geral nos processos e momentos importantes da instituição. Os pontos positivos da rede social é que ela possibilita uma maior interação, portanto, aqui o fluxo não seria somente da instituição para a comunidade, todos os integrantes da rede poderiam interagir, receber, trocar e também produzir informações através deste meio, propiciando uma comunicação bilateral. Dessa forma, a rede social contribuiria para ampliar a participação da sociedade na gestão do CMEI.

Outro aspecto que pode ser melhorado, no intento de aproximar a gestão do CMEI analisado da gestão democrática diz respeito ao levantamento de informações/opiniões, que são realizadas através de conversas diretas dos Conselheiros com seus pares/grupo. Com relação aos pares de funcionários ainda é possível contemplar um maior número de pessoas, contudo, com relação à comunidade, a conversa direta é inviável. Portanto, a possibilidade de pessoas que podem não serem contemplados nessa ação é potencialmente grande. Poder-se-ia, para melhorar a comunicação interna e externa da comunidade escolar, utilizar ferramentas de consulta de opinião, visto que é algo que vem do Conselho para a comunidade educacional.

A consulta de opinião pode ter finalidade de embasar uma tomada de decisão – algo prévio, podendo ser também uma consulta avaliativa, com o intuito de receber um *feedback* sobre uma proposta/ação em andamento. Isso favoreceria o

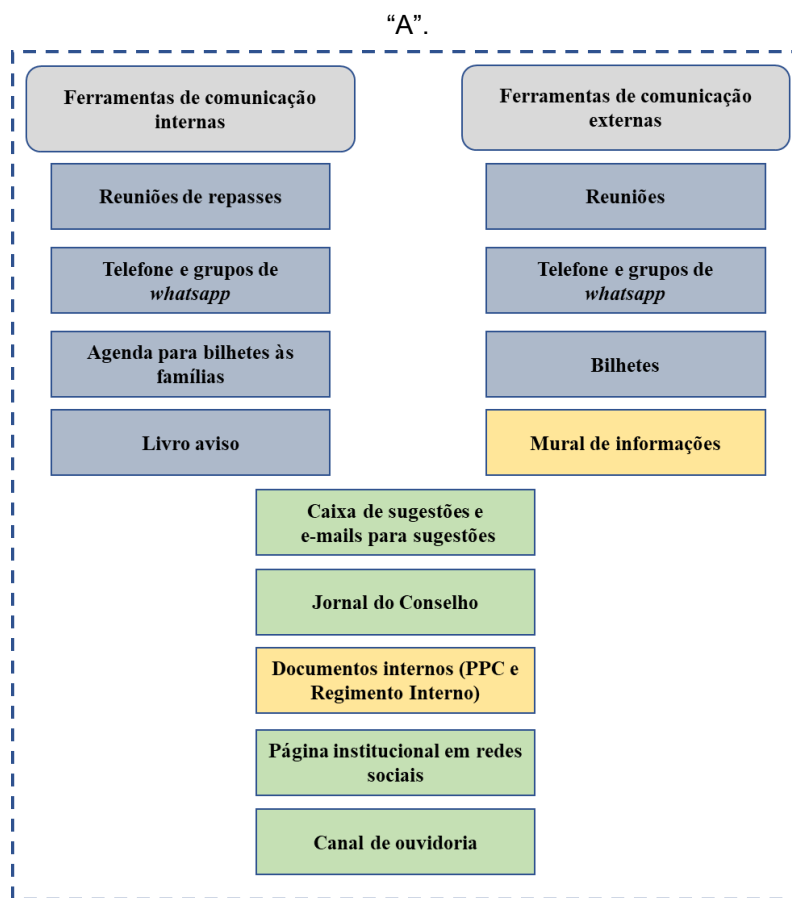
estreitamento da comunicação entre os membros da comunidade escolar, propiciando melhorias no sistema de controle e avaliação de resultados da instituição (SINGH; PIRES; VALADÃO JÚNIOR, 2019). A ferramenta de consulta digital é um meio de comunicação bilateral e pode ser caracterizada enquanto segundo grau de democracia digital dos conceitos propostos por Silva (2005), pois, a consulta existe, podendo ser utilizadas ou não as respostas obtidas para a tomada de decisão.

Ainda que existam ferramentas de comunicação no CMEI “A”, observou-se a inexistência de um canal onde a comunidade possa expressar sua opinião, enviar *feedbacks* e sugestões sobre a condução da instituição, seus processos, entre outros. Neste cenário, a criação de um canal de ouvidoria possibilitaria suprir tal lacuna, uma vez que a ouvidoria é um meio de comunicação bilateral, caracterizada enquanto um espaço de diálogo entre a instituição e comunidade educacional, através do qual pode-se comunicar problemas, sugerir soluções ou melhorias. Ela pode ser enquadrada, assim, como um mecanismo de quarto grau de democracia digital, segundo Silva (2005), e contribuiria para aumentar a participação dos membros da comunidade escolar.

A partir do exposto, observa-se que, além das ferramentas já existentes (em azul), podem ser adicionadas ferramentas de comunicação – internas e externas – ao processo de gestão da instituição aqui analisada, bem como modificar algumas já existentes, com vistas a aproximar o processo de gestão da gestão participativa (figura 1).

Dentre as ferramentas de comunicação já existentes (em azul na figura 1), algumas demandam mudanças (destacadas em laranja na figura 1), como o mural, que necessita de ampliação das informações nele contidas, e a plataforma online, que permite disponibilizar os documentos internos à escola de forma digital. Também a criação de ferramentas novas de comunicação (destacadas em verde na figura 1), como a criação de um perfil nas redes sociais para facilitar o acesso da comunidade escolar à informação contribuem para atender as necessidades da instituição e do público a que atende, conforme sugere Terra (2006).

Figura 1: Ferramentas de comunicação utilizadas e propostas para o processo de gestão do CMEI



Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).

Além disso, a divulgação de informações e maior facilidade de acesso a documentos por parte de toda a comunidade escolar contribuem para a transparência do processo de gestão (GRACINDO, 2009) e, conseqüentemente, propiciam maior interação entre comunidade e instituição e participação de todos no processo de gestão escolar. Assim, evidencia-se que melhorias nas ferramentas de comunicação, muitas vezes de baixo custo e esforço, podem contribuir para aproximar a gestão da instituição educacional à gestão participativa (GRACINDO, 2009; SOUZA, 2009; LUCK, 2017).

## 6. Considerações finais

A gestão democrática é entendida enquanto um processo de condução da instituição pensado coletivamente com a participação de representantes de diversos segmentos. As decisões coletivamente tomadas devem ser construídas através do diálogo e alteridade, buscando uma gestão para todos respeitando inclusive as

minorias. No entanto, tornar democrático o processo de gestão em instituições não é tarefa fácil, demandando o desenvolvimento de ferramentas para tal.

As ferramentas comunicativas nesse sentido vêm a somar e possibilitar um espaço maior de participação da comunidade na condução da instituição, contribuindo para a participação cidadã, bem como, para propiciar uma maior interação (diálogo) de forma geral na instituição contemplando os diversos segmentos que possui.

Ao analisar a gestão democrática do CMEI “A” e as ferramentas comunicativas utilizadas, evidenciou-se que algumas ferramentas estão dispostas de forma que não propiciam a participação da comunidade, como por exemplo, o difícil acesso aos documentos internos da escola, e o caso dos murais, que possuem poucas informações. Com base nas ferramentas comunicativas sugeridas neste trabalho, evidencia-se que mudanças simples e de baixo custo podem ser suficientes para atender às necessidades da referida comunidade e aumentar o acesso das informações divulgadas.

O trabalho de pesquisa sobre gestão democrática e ferramentas comunicativas não esgota aqui seu conhecimento, as ferramentas comunicativas propostas tiveram como o objetivo solucionar e/ou amenizar as questões verificadas, contudo, há a possibilidade de não ser atendida a complexidade da questão, sendo assim seria pertinente a pesquisa de estratégias que contribuam para a gestão democrática e participativa e que possam ser implementadas de forma complementar às ferramentas de comunicação. Como estudo futuro também é recomendado investigar os motivos da baixa participação da comunidade na condução da gestão de escolas de naturezas similares, e com apropriação de tal informação repensar em estratégias para ampliá-la.

## **Referências**

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2016

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**, 2019.

Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>.

Acesso em: 03/01/2019.



BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**, 2019. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm)>. Acesso em: 03/01/2019.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of management review**, v. 14, n. 4, 1989.

GRACINDO, R. V. **O gestor escolar e as demandas da gestão democrática Exigências, práticas, perfil e formação**. Revista Retratos da Escola, Brasília, v. 3, n. 4, p. 135-147, 2009.

FERREIRA JUNIOR, A. B.; PAULA, A.; ZANOTTO, D. M.; TEIXEIRA, J. M. B.; GOERL, R. **A eficácia da comunicação nas organizações**. Caderno Organização Sistêmica, v.3 n.2, 2013.

LIMA, D. V. L.; COUTINHO, D. J. G. Gestão escolar: comunicação e inclusão. **Brazilian Journal of Development**, v.6, n. 1, p. 457 -472, 2020.

LUCK, H. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis: Vozes, 2017.

\_\_\_\_\_. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2006.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. IN: BEUREN, I. M **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

SILVA. S. P. da. **Graus de participação democrática no uso da Internet pelos governos das capitais brasileiras**. Opinião Pública, Campinas, v. 11, n. 2, 2005.

SINGH, A. S.; FREITAS, V. A. F.; VALADÃO JUNIOR, V. M. Teoria dos stakeholders e práticas de gestão na escola pública básica: um estudo de multicase. **Education Policy Analysis Archives**, v. 27, n. 83, 2019.

SME. CENTRO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO INFANTIL “A”. **Projeto Político Pedagógico**. Cidade “X” (PR), Secretaria Municipal de Educação de Curitiba, 2016.

SME. CENTRO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO INFANTIL “A”. **Regimento**. Curitiba (PR), Secretaria Municipal de Educação de Curitiba, 2016a.

SOUZA, Â. R. de. **Explorando e construindo um conceito de gestão democrática**. Educação em Revista, v.25, n. 3, p. 123-140, 2009.

TERRA, C. F. 173 f. **Comunicação corporativa digital: o futuro das relações públicas na rede**. Dissertação de mestrado. Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo, da Escola de Comunicações e Artes, da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**, 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.