

FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO E A GESTÃO DEMOCRÁTICA: UM ESTUDO DE CASO EM UM CENTRO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO INFANTIL DE CURITIBA – PR

Amanda Kathryn Hinkeldei¹, Ananda Silva Singh²

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. Neste sentido, este trabalho buscou analisar os meios de comunicação utilizados por um Centro de Educação Infantil de Curitiba-PR, de forma a aprofundar a discussão sobre os impactos dos mesmos sobre o processo de gestão da instituição analisada. Para isso, desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa, de natureza descritiva, cuja estratégia de pesquisa consistiu no estudo de caso. Os dados foram coletados a partir de observações não participante e de entrevistas, sendo analisados pela técnica da análise de conteúdo. Foi possível observar a existência de ferramentas de comunicação que podem ser melhoradas e de outras que podem, ainda, ser desenvolvidas, de forma a aproximar a gestão da instituição de ensino da gestão democrática e participativa, a partir da ampliação do acesso e disseminação de informações a todos.

Palavras-chave: Gestão democrática; Gestão participativa; Ferramentas de comunicação; Centro de educação infantil.

COMMUNICATION TOOLS AND DEMOCRATIC MANAGEMENT: A CASE STUDY IN A MUNICIPAL CHILD EDUCATION CENTER IN CURITIBA - PR

Abstract: Democratic management can be considered a recent policy that is in the process of being implemented, since there is a movement in public institutions in favor of making the formal structure established by law viable and also promoting new democratic processes. Thus, this research aimed at analyzing means of communication used by a Child Education Center in Curitiba, in order to deepen the discussion about their impacts on the

1 Especialista em Gestão Pública Municipal pela Universidade Federal do Paraná (UFPR) e graduada em Pedagogia pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Atualmente é professora de educação infantil na Prefeitura Municipal de Curitiba.

2 Doutora em Administração pela Universidade Federal do Paraná (UFPR), Mestre em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU) e graduada em Eng. de Produção pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Atualmente é professora efetiva na Faculdade de Administração, Ciências Contábeis, Engenharia de Produção e Serviço Social (FACES) da Universidade Federal de Uberlândia (UFU) – *Campus Pontal*.

management process of the institution. To do so, a qualitative and descriptive research was developed and the research strategy consisted of the case study. Data were collected from non participating observations and interviews and were analyzed using the content analysis technique. It was possible to observed that there are communication tools that can be improved and others that can still be developed, in order to bring the management of the institution closer to a democratic and participative one, based on the expansion of access and dissemination of information to all.

Keywords: Democratic management; Participative management; Communication tools; Child education center.

1. Introdução

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

Apesar da implementação da estrutura democrática formal prevista em lei, na forma de órgãos colegiados, conselhos e outros consistir em um avanço no contexto prático, Souza (2009) afirma que a gestão democrática não se resume a essa estrutura formal. Ele ressalta a importância da condução dos processos também ser democrática, visto que, caso isso não se dê, essas ferramentas se tornam mecanismos meramente burocráticos. Nesse caso, demanda-se de envolvimento e interação entre os agentes participantes da gestão escolar.

Isso significa que tem sido demandadas alterações na forma como a gestão escolar deve desenvolver sua organização interna, seja revisando questões relacionadas ao Projeto Político Pedagógico (PPP), da forma como desempenha suas atividades e do desenvolvimento e motivação dos atores da comunidade (VIEIRA; SINGH; DE-CARLI, 2020). E não só, desenvolver uma gestão democrática está na participação de todos, com envolvimento de cidadãos na esfera pública (LIMA, 2018; LIMA; COUTINHO, 2020), para o alcance de maior produtividade de resultados (PAIVA, 2016; PONTES, 2019).

Isso significa o envolvimento de todos os grupos de interesse – ou como também são chamados *stakeholders*³ – no desenvolvimento escolar, tendo em vista que compreender o processo de gestão participativa tende a implicar em melhorias para todos os âmbitos (VIEIRA; SINGH; DE-CARLI, 2020), seja motivando os colaboradores, seja buscando o comprometimento e responsabilidade dos partícipes (PAIVA, 2016; LUCK, 2017), demonstrando-se a importância de se trabalhar em conjunto (PAIVA, 2016; SINGH; FREITAS; VALADÃO JÚNIOR, 2019).

Nessa perspectiva, surge uma gestão participativa, por meio da qual uma “comunidade, os usuários da escola, sejam os seus dirigentes e gestores e não apenas seus fiscalizadores ou meros receptores dos serviços educacionais” (GADOTTI, 2009, p. 2). Desse modo, implica-se em um processo de gestão por meio do qual a comunidade escolar garanta que a tomada de decisões e acesso às informações seja por e para todos (SOUZA, 2009).

3 Stakeholder é “qualquer grupo ou indivíduo que é afetado por ou pode afetar o alcance dos objetivos de uma organização” (FREEMAN; McVEA, 2000, p. 4).

Uma das formas de tornar os processos e estruturas democráticas é através da utilização de ferramentas de comunicação que contribuam para a participação de todos os envolvidos nas instituições que visam alcançar os princípios da democracia. É neste cenário que esta pesquisa se insere, uma vez que busca analisar os meios de comunicação utilizados por um Centro Municipal de Educação Infantil (CMEI) de Curitiba-PR, à luz da gestão democrática e participativa, contribuindo para aprofundar a discussão sobre seus impactos no processo de gestão de instituições desta natureza. Ao fazê-lo, torna-se possível não só avaliar se as mesmas contribuem para a gestão democrática, mas também propor novas ferramentas que aproximem a gestão da instituição analisada à democrática.

A implementação da gestão democrática em instituições de ensino, como os CMEIs, é recente, vislumbrando grande potencial dessas instituições em alcançar patamares mais sólidos no tocante à democratização de seus processos gerenciais. Dessa forma, espera-se que o trabalho proposto traga contribuições práticas a gestores de instituições de ensino como os CMEIs, trazendo-lhes *insights* no que diz respeito ao desenvolvimento e adaptação de ferramentas de comunicação voltadas à gestão democrática. Teoricamente, espera-se que esta pesquisa traga avanços no conhecimento deste domínio de pesquisa, a partir dos resultados obtidos e das melhorias propostas, referentes à utilização de ferramentas de comunicação para aproximar a gestão escolar da instituição de ensino analisada da gestão democrática.

2. Referencial teórico

2.1 Gestão democrática e Participativa

A gestão democrática é uma política que vem rompendo com a condução autoritária e centralizadora em diversas instâncias e órgãos que ofertam serviços públicos. Isso ocorre, pois tem surgido a demanda de um processo participativo pela comunidade escolar, para que haja a busca do ‘bem-comum’, cuja tomada de decisões garante benefícios a todos (SOUZA, 2009). No Brasil, a tendência à democratização nos processos de gestão remete à 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 (ARAÚJO, 2009).

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. Neste sentido, trazendo o conceito de gestão democrática para o contexto escolar, o autor destaca que decidir os rumos da condução de uma instituição educacional pública é um processo que deve ser realizado e pensado coletivamente, não cabendo a uma única pessoa. Dessa forma, Souza (2009) aponta que a gestão democrática, quando aplicada ao contexto de instituições escolares, pode ser definida como um processo político no qual são identificadas, discutidas, deliberadas, planejadas, encaminhadas, acompanhadas, controladas e avaliadas ações para desenvolver a escola e resolver seus problemas.

Nessa concepção, 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 gestão participativa não pode ser compreendida enquanto sinônimo de gestão de democrática, mas sim como um importante requisito para a última, que só se efetiva se a ideia do princípio democrático for preponderante (SOUZA, 2009). Isso porque uma gestão participativa demanda da interligação entre a comunidade, que são usuários da escola, aos seus gestores, participando ativamente do processo de tomada de decisão dos serviços educacionais (GADOTTI, 2009; REZENDE; SILVA, 2016).

Vale ressaltar que a gestão democrática é um tema amplamente discutido na literatura da gestão escolar, com diversas concepções e perspectivas sobre seus princípios, métodos e elementos (SOUZA, 2009; GRACINDO, 2009; BRITO; FREIRE; GURGEL, 2011; PAIVA, 2016; LUCK, 2017; SINGH; FREITAS; VALADÃO JUNIOR, 2019; PONTES, 2019; VIEIRA; SINGH; DE-CARLI, 2020).

Gracindo (2009), por exemplo, dispõe em seu trabalho 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, participando do processo decisório que definirá os rumos da gestão na instituição. A autonomia é concebida no sentido de autogoverno, ou seja, na liberdade para os envolvidos no processo de gestão desenvolverem suas próprias regras. Paiva (2016) ressalta o âmbito de interação e atuação entre os participantes para uma eficaz gestão democrática. É, portanto, um processo de construção e também de conquista, uma vez que a democratização, neste caso, acontece tanto em ambiente interno quanto externo à instituição educacional. Nesse sentido, a autonomia é vista sob dois aspectos: o da instituição escolar propriamente dita, e o dos sujeitos nela envolvidos.

O conceito de pluralismo remete à 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, por sua vez, contempla o fato de a instituição escolar ser pública. Dessa forma, os processos nela desenvolvidos devem ser visíveis à sociedade e devem ser pensados e executados coletivamente, com a participação da comunidade escolar como um todo (GRACINDO, 2009). Isso significa que a comunidade deve estar ativa no processo de gestão (REZENDE; SILVA, 2016).

Dessa forma, esses quatro elementos – participação, autonomia, pluralismo e transparência – contribuem para que a gestão escolar seja democrática e participativa. Segundo Luck (2017), esta forma de gestão visa ao desenvolvimento da instituição, levando em consideração os indivíduos, suas ideias e pensamentos. Assim, o respeito pelas diferenças daqueles envolvidos no processo de gestão deve se mostrar presente (PAIVA, 2016; PONTES, 2019), de forma a assegurar a participação da comunidade escolar no processo de gestão da instituição de ensino e no estabelecimento de metas.

Dessa forma, a gestão democrática e participativa contribui não só para que a instituição alcance seus objetivos organizacionais, como também para que haja um maior engajamento de seus colaboradores no processo de gestão (LUCK, 2006; REZENDE; SILVA, 2016; LIMA, 2018; LIMA; COUTINHO, 2020; VIEIRA; SINGH, DE-CARLI, 2020). É neste sentido que ferramentas de comunicação ganham destaque, visto que consistem em importantes elementos facilitadores para o acesso e disseminação de informações, por parte de toda a comunidade escolar e demais grupos de interesse no processo de gestão escolar.

2.2 Ferramentas de comunicação

As ferramentas de comunicação podem não somente possibilitar, mas também potencializar a participação da comunidade educacional na instituição, dependendo da maneira como são utilizadas e organizadas.

Isso significa que, 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 tradicionais, como os meios impressos, eletrônicos e audiovisuais; e meios de comunicação digitais, que são todos os meios de comunicação *online*, possibilitados através da internet (TERRA, 2006). Dentre os principais canais de comunicação utilizados em instituições estão os quadros de avisos, boletins, panfletos, jornais e revistas, relatórios de atividades, cartazes, mapas, e-mail, entre outros (FERREIRA JUNIOR et al., 2013).

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 ela atende, devendo ser levado em consideração também os meios comumente utilizados pelos sujeitos envolvidos nos processos. Assim, nem todos os processos ou informações devem ser digitalizados, 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 de comunicação podem possibilitar diferentes tipos de comunicação entre emissores e receptores, podendo estas serem unilaterais, bilaterais e bidirecionais. Por comunicação unilateral entende-se o processo de informar sem haver retorno. Neste caso, o sujeito receptor da mensagem não se pronuncia. Por comunicação bilateral entende-se o processo de emissão, recepção e interpretação da mensagem (sendo o primeiro realizado pelo emissor, e os demais, pelo receptor). Neste tipo de comunicação, espera-se que o receptor forneça um *feedback* ao emissor, ou seja, um retorno a quem emitiu a mensagem sobre o que foi interpretado ou sobre o recebimento da mensagem (TERRA, 2006).

Além da comunicação unilateral e bilateral, a comunicação bidirecional também consiste em uma forma de comunicação usual em instituições de diversas naturezas. A comunicação bidirecional, por sua vez, é aquela que possibilita a interação e a participação de várias pessoas a partir de um mesmo meio de comunicação (TERRA, 2006). Independentemente do meio de comunicação utilizado, é importante que o emissor torne as informações emitidas claras, não ambíguas e completas. Dessa forma, a mensagem emitida pelo emissor terá maiores chances de ser compreendida por completo pelo receptor. No caso da comunicação bilateral e bidirecional, é importante também que o emissor confirme o recebimento da mensagem e/ou a compreensão da mesma (MAXIMIANO, 2010).

Dentre as diversas ferramentas de comunicação disponíveis, Silva (2005) observou que ferramentas *online* podem ajudar a ampliar a participação dos cidadãos no processo de gestão de instituições. Nesse sentido, o autor analisa a utilização de ferramentas *online* e descreve cinco graus de participação democrática que possibilitam: (i) a divulgação de informações básicas e oferta de serviços públicos pelo meio de comunicação, sendo o fluxo de interação preponderante aquele 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) à sociedade suas ações, demonstrando transparência na condução da gestão; (iv) o interesse da esfera pública em promover ou em se aproximar de uma ‘democracia deliberativa’, ou seja, aquela na qual são desenvolvidos processos e espaços de diálogo, debate, havendo participação da população com o intuito de contribuir de maneira mais intensa e reflexiva para a tomada da decisão política; e (v) a participação direta da população na decisão, por meios digitais.

Ainda que a participação direta da população em processos decisórios, quando por meios digitais, contribua para a gestão participativa, Silva (2005) destaca a importância de se utilizar tais meios com cautela, de forma a evitar a exclusão de pessoas que não possuam acesso a tais meios. Terra (2006) aponta que isso se dá, devido ao fato de que, apesar experiências positivas oriundas da utilização de ferramentas de comunicação digitais poderem ser desfrutadas pelas partes que interagem e se comunicam, a abrangência, liberdade de acesso e exposição que tais ferramentas possibilitam podem deixar a instituição vulnerável.

Neste sentido, Silva (2005) e Terra (2006) destacam a existência de pontos positivos e negativos oriundos da utilização de meios de comunicação *online*, tais quais as redes sociais. As vantagens consistem na interação e *feedback* em tempo real, enquanto as desvantagens consistem na apropriação da informação de forma negativa, quando do seu uso para expor indivíduos e/ou excluir outros que não têm acesso à ferramenta de comunicação (SILVA, 2005).

No entanto, ao considerar tais aspectos durante a utilização de ferramentas de comunicação *online*, evita-se a priorização de políticas excludentes e decisões autoritárias que, por sua vez, distanciam a gestão das instituições que utilizam essas ferramentas da gestão democrática e participativa.

Dessa forma, quando utilizadas de forma adequada e visando ampliar o acesso a informações, bem como a participação dos diversos grupos de interesse na gestão escolar, as ferramentas de comunicação podem contribuir para aproximar a gestão escolar da gestão democrática. Neste sentido, diversos estudos como os de Silva (2005), Luck (2006), Singh, Freitas e Valadão Junior (2019); Lima e Coutinho (2020) discutem – tanto de forma direta quanto indireta – a importância e relevância das ferramentas de comunicação para ampliar a participação da comunidade escolar em seu processo de gestão.

O estudo de Singh, Freitas e Valadão Junior (2019), por exemplo, torna evidente a contribuição das ferramentas de comunicação para o estreitamento da comunicação entre os

membros da comunidade escolar, o que contribui até para melhorar a eficácia dos sistemas de controle e avaliação de resultados, a partir da participação da comunidade escolar nesse processo.

A partir do exposto, observa-se que a literatura deste domínio de pesquisa permite evidenciar que as ferramentas de comunicação 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

A presente pesquisa é qualitativa, pois buscou compreender, através de dados não quantificáveis (BAUER; GASKELL, 2002), o papel das ferramentas de comunicação no processo de gestão de uma instituição de ensino. A natureza do estudo é descritiva, visto que nele buscou-se descrever as ferramentas de comunicação da instituição analisada, a partir da visão dos participantes da pesquisa (RAUPP; BEUREN, 2003). A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso, uma vez que permite estudar em profundidade um fenômeno complexo (YIN, 2015).

A seleção do CMEI aqui analisado foi feita de forma não aleatória, intencional e por adesão (EISENHARDT, 1989). A instituição escolar aqui analisada, isto é, o Centro de Educação Infantil de Curitiba-PR, foi denominada CMEI 'A', de forma a preservar seu anonimato. Os participantes da pesquisa consistiram em membros do Conselho e da direção da instituição.

Os dados foram coletados a partir de observações não-participante e de entrevistas com os participantes da pesquisa, isto é, os membros do conselho e da direção. Estas foram realizadas a partir de questionários semiestruturados e estruturados, contendo questões fechadas e abertas, respectivamente. No total, foram entrevistados quatro participantes, sendo as entrevistas gravadas com o consentimento dos mesmos e posteriormente transcritas, para facilitar a análise dos dados. O roteiro de entrevistas foi elaborado com base em questões relacionadas ao (i) funcionamento da gestão do CMEI, ao (ii) processo de tomada de decisão e divulgação da mesma, ao (iii) acesso aos documentos internos da instituição, à (iv) participação da comunidade educacional (interna e externa) no processo de gestão e aos (v) canais de comunicação utilizados no CMEI. Tais aspectos consistiram nas categorias de análise do presente estudo.

Após coletados, os dados foram analisados pela técnica da análise de conteúdo recomendada por Bardin (2016), considerando-se as três fases propostas, ou seja, a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, inferências e interpretações. Com isso, a análise 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 às ferramentas de comunicação por ela utilizadas. Neste cenário, foi possível também discutir os dados encontrados, apontando pontos passíveis de melhorias, bem como recomendações para concretizá-las.

4. Resultados e análises

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 e, de forma geral, podem ser classificados em dois grupos: profissionais (professores, pedagogos e outros) e representantes da comunidade (pais e familiares das crianças). Os Conselheiros representantes de ambos os grupos são escolhidos por meio de eleições realizadas na própria instituição. No caso do presidente do Conselho, no entanto, tal forma de seleção não se aplica, pois há eleição para diretores nos CMEIs de Curitiba.

São realizadas reuniões frequentes entre os representantes e membros do Conselho e nelas são discutidas questões de cunho administrativo, financeiro e pedagógico. A escolha da pauta da reunião do Conselho, por sua vez, é feita mediante critérios de importância e urgência dos itens (questões) a serem discutidos.

Todavia, ainda que representantes dos grupos de profissionais e da comunidade façam parte do Conselho, a escolha dos assuntos que farão parte das reuniões é geralmente realizada pelo gestor. Tal ação evidencia uma baixa participação dos Conselheiros e da comunidade escolar como um todo na criação da pauta das reuniões do Conselho, distanciando a gestão, neste quesito, da democrática e participativa (GRACINDO, 2009; SOUZA, 2009; LUCK, 2017; LIMA, 2018; LIMA; COUTINHO, 2020).

Mediante a pauta, são realizadas as reuniões do Conselho, nas quais os Conselheiros apresentam suas ideias e busca-se chegar a um consenso das mesmas. Quando vê necessidade, o Conselho utiliza instrumentos de captação 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. 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.

Após a reunião do Conselho, os resultados e decisões são divulgadas pelos Conselheiros a seus pares. Essa divulgação é feita pela direção do Conselho, em reuniões internas – as chamadas reuniões de repasses – restritas a funcionários da instituição de ensino. Assim, observa-se que, internamente, a informação é divulgada. Contudo, a conversa direta dos Conselheiros representantes da comunidade não contempla a todos, visto que são inúmeras famílias que fazem parte da comunidade escolar. Desta forma, evidencia-se a não divulgação de informações de forma ampla, distanciando a gestão do CMEI ‘A’ dos princípios da gestão participativa (GRACINDO, 2009; SOUZA, 2009; LUCK, 2017; LIMA, 2018; LIMA; COUTINHO, 2020) neste quesito.

Com base nas entrevistas realizadas com os participantes da pesquisa, verificou-se que a participação da comunidade na gestão da instituição se restringe primordialmente à

representação nos órgãos colegiados, como o Conselho e a Associação de Pais, Professores e Funcionários (APPF). Além disso, as decisões geralmente são registradas em atas, que, por sua vez, são instrumentos dificilmente acessados pela comunidade. A dificuldade de acesso a documentos importantes como o Projeto Pedagógico de Curso (PPP) e o Regimento Interno também se mostra evidente, uma vez que estes somente podem ser acessados na secretaria da instituição, durante o 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 (GADOTTI, 2009; GRACINDO, 2009; REZENDE; SILVA, 2016).

Quanto aos meios de comunicação da instituição de ensino, observou-se que os meios de comunicação interna consistem em reuniões de repasses, telefone, grupo de *whatsapp*, agenda, envio de bilhetes às famílias, conversa com a direção e livro-aviso. Os meios de comunicação externa, envolvendo instituição e comunidade, são reuniões, bilhetes, telefone, *whatsapp* e mural com informações fixas da unidade, como o calendário escolar. Contudo, este último meio de comunicação 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), Rezende e Silva (2016), Lima (2018), Singh, Freitas e Valadão Júnior (2019) que destacam a necessidade de assegurar que as práticas de gestão escolares sejam de conhecimento de toda a comunidade escolar para que seja efetiva a participação de todos no processo de gestão da instituição de ensino.

Com relação à participação das famílias na instituição, verificou-se, a partir das entrevistas, que a participação ativa destes atores sociais se dá quando da realização de festas no CMEI 'A' e quando da necessidade de discutir o 'comportamento' dos alunos. No entanto, em outros momentos, como aqueles nos quais se discute a normatização, avaliação da escola e nos processos de tomada de decisão, os participantes da pesquisa destacaram a não participação dos pais e familiares dos alunos.

Também a partir das entrevistas, observou-se que muitos conselheiros representantes dos pais e familiares dos alunos não participam das reuniões do Conselho, o que dificulta a participação da comunidade escolar como um todo em processos da gestão escolar, como por exemplo, o estabelecimento de metas. Tais evidências distanciam o processo de gestão do CMEI 'A' da gestão democrática e participativa (GRACINDO, 2009; LUCK, 2017; PONTES, 2019; VIEIRA; SINGH; DE-CARLI, 2020), no tocante à participação efetiva de todos os grupos de interesse na instituição de ensino.

Não foi mencionada a existência de canais de comunicação direcionados, ou seja, específicos para que a comunidade expresse sua opinião, sugestão ou avalie aspectos do processo de gestão do CMEI. Sem esses canais, dificulta-se a aproximação entre as partes para uma eficaz gestão democrática e participativa.

5. Discussão e recomendações

A gestão escolar, quando próxima da democrática, contribui não só para o desenvolvimento organizacional da instituição, como também propicia a participação de todos nos processos de tomada de decisão e no estabelecimento de metas (LUCK, 2017;

VIEIRA; SINGH; DE-CARLI, 2020). 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; LUCK, 2017; LIMA, 2018; LIMA; COUTINHO, 2020).

Com isso, 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; FREITAS; VALADÃO JÚNIOR, 2019), para maior agilidade e acesso a informações (TERRA, 2006), dentre outros benefícios que conduzem a uma gestão mais democrática e participativa.

A partir dos dados empíricos do CMEI 'A', observaram-se alguns pontos a serem melhorados, no que diz respeito aos meios de comunicação utilizados e sua aderência aos princípios da gestão democrática. Um deles é a (i) definição da pauta das reuniões do Conselho, que é comumente desenvolvida pelo gestor. Isso faz com que haja baixa participação dos conselheiros e da comunidade na criação da referida agenda, desfavorecendo a participação de tais representantes nas questões a serem discutidas. Ainda que o gestor tenha uma visão global da instituição, o olhar de outros colaboradores da instituição, assim como da comunidade, pode trazer novas ideias e direcionamentos das questões discutidas e colocadas como prioritárias nas reuniões.

Também se observou (ii) a participação restrita da comunidade nas reuniões. Isso pode contribuir para que a centralidade da condução da gestão fique restrita ao âmbito interno do CMEI. Ainda que diversas causas possam estar atreladas à baixa participação da comunidade escolar nas reuniões do Conselho, uma recomendação para aumentar tal participação é a criação de ferramentas que viabilizem o recebimento de sugestões de temas/questões a serem discutidos nas reuniões do Conselho. Ferramentas como essa podem possibilitar tanto a participação de todos no desenvolvimento da pauta das reuniões – a partir da discussão de temas considerados importantes por todos, e não apenas pelo gestor do CMEI – como também motivariam mais pessoas da comunidade a participar das reuniões, visto que temas considerados importantes para ela passariam a ser discutidos.

Estas ferramentas podem ser digitais, como *e-mails* enviados pelo Conselho solicitando e recebendo sugestões de pauta, ou físicas, como caixas de sugestões colocadas em postos estratégicos do CMEI, possibilitando que todos os grupos de interesse no processo de gestão da instituição de ensino disponibilizem suas sugestões.

É importante também assegurar que essa ferramenta seja bilateral (TERRA, 2006), ou seja, garantir que o receber da mensagem se pronuncie, informando recebimento da sugestão e eventual inclusão da mesma na pauta das reuniões subsequentes, quando viável. Ferramentas de comunicação como esta contribuiriam para que a liderança torne-se mais participativa (REZENDE; SILVA, 2016; LUCK, 2017; PONTES, 2019; LIMA; COUTINHO, 2020). Além disso, esse espaço de diálogo pode ser relacionado com o quarto grau de democracia digital (SANTOS, 2005).

Os registros das reuniões dos Conselhos são feitos em ata e no caderno de cada representante. Isso acaba (iii) tornando difícil o acesso da comunidade externa a tais

informações, deixando-o restrito à comunidade interna à escola. Com o intuito de tornar públicas as questões discutidas nas reuniões do Conselho, a criação de um ‘Jornal do Conselho’ poderia contribuir para melhorar a disseminação das decisões tomadas nas reuniões, aproximando a gestão escolar da gestão participativa (GRACINDO, 2009; LUCK, 2017; LIMA, 2018) neste quesito. Tal jornal serviria como um meio de comunicação unilateral, cuja finalidade seria a prestação de contas e divulgação de informações e decisões tomadas nas reuniões do Conselho do CMEI ‘A’. Esta ferramenta poderia ser caracterizada enquanto terceiro grau de democracia digital (SANTOS, 2005) e como um meio de comunicação que contribui para a transparência do processo de gestão (GRACINDO, 2009) do referido CMEI.

A utilização dessa ferramenta poderia contribuir também para evitar o desconhecimento do processo de gestão por alguns membros da comunidade escolar, como ocorreu nas escolas evidenciadas no estudo de Singh, Freitas e Valadão Júnior (2019). Tendo conhecimento sobre o mesmo, a participação de todos no processo de gestão tende a ser maior e mais efetiva (SOUZA, 2009; LUCK, 2017; LIMA, 2018; VIEIRA; SINGH; DE-CARLI, 2020).

O (iv) difícil acesso a documentos internos do CMEI ‘A’, por conta da disponibilização dos mesmos *in loco* e apenas durante o horário de funcionamento da instituição também dificulta a participação efetiva da comunidade escolar como um todo em seu processo de gestão. Assim, uma forma de melhorar o acesso de todos os grupos de interesse a documentos internos do CMEI, como o PPP e o Regimento Interno, estaria na divulgação desses documentos em uma plataforma *online*. Ferramentas como essa contribuem para aumentar a agilidade e facilidade de acesso a informações (TERRA, 2006) e são enquadradas no primeiro grau de democracia digital (SILVA, 2005), por conta da divulgação de informações à comunidade. Além disso, podem ser consideradas como um meio de comunicação unilateral, pois o receptor da mensagem (dos documentos internos ao CMEI) não precisaria confirmar recebimento da mesma, nem fornecer *feedbacks* ao emissor.

Outro aspecto que merece atenção é o (v) mural de informações fixas, uma vez que contempla poucas informações (apenas o calendário escolar) sobre a instituição. Contudo, tanto para a comunidade escolar quanto para pessoas que estão conhecendo a instituição, essa é uma importante ferramenta que pode oferecer informações sobre seus processos decisórios e meios de comunicação. Sendo assim, caso o mural contemple, além de informações fixas, também informações atualizáveis, pode ser um meio eficaz de comunicação entre a comunidade interna e a comunidade externa do CMEI. Ademais, ele deve ser disposto em um local de fácil visualização na instituição, contribuindo não só para que os processos de gestão da instituição sejam públicos, mas também para que sejam visíveis à sociedade (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. O ponto positivo da rede social é que ela possibilita uma maior interação e, portanto, o fluxo poderá ocorrer

tanto da instituição para a comunidade, quanto vice-versa, sendo que todos os integrantes da rede podem vir a interagir, receber, trocar e também produzir informações, propiciando uma comunicação bilateral. Dessa forma, a rede social poderá contribuir 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 a aspectos da gestão democrática, diz respeito ao levantamento de informações/opiniões realizadas através de conversas diretas dos Conselheiros com seus pares ou grupos. Ainda que sejam viáveis com relação aos pares de funcionários, (vi) conversas diretas demonstram-se inviáveis de serem realizadas com membros da comunidade externa à escola. Assim, há grandes chances de muitas pessoas não terem acesso a tais informações. Dessa forma, poder-se-ia utilizar ferramentas de consulta de opinião, para melhorar a comunicação interna e externa da comunidade escolar.

A consulta de opinião pode ter a 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; FREITAS; VALADÃO JÚNIOR, 2019). A ferramenta de consulta de opinião 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 as respostas obtidas para o processo de tomada de decisão.

Ainda que existam ferramentas de comunicação no CMEI 'A', observou-se (vii) a inexistência de um canal por meio do qual 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 como um espaço de diálogo entre a instituição e comunidade educacional, através do qual podem ser comunicados problemas, sugeridas soluções ou melhorias. Ela pode ser enquadrada, assim, como um mecanismo de quarto grau de democracia digital (SILVA, 2005) e contribuiria para aumentar a participação dos membros da comunidade escolar (LUCK, 2017; LIMA, 2018; PONTES, 2019).

A partir do exposto, observa-se que o CMEI 'A' possui meios de comunicação que contribuem para aproximar a gestão de seus processos da gestão democrática e participativa. Exemplo destas ferramentas são o mural de informação e as reuniões realizadas com representantes do Conselho. No entanto, observa-se também que essas ferramentas podem ser melhoradas, de forma a tornar o processo de gestão mais transparente e mais participativo.

O Quadro 1 apresenta, de forma resumida, os principais meios de comunicação utilizados pela instituição analisada e que podem ser melhorados. As recomendações para solucionar as falhas identificadas em cada um desses meios também são apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1: Pontos de melhoria e meios de comunicação recomendados.

Pontos a serem melhorados	Meios de comunicação recomendados
(i) Definição da pauta de reuniões do Conselho feita apenas pelo gestor	Caixa de sugestões ou troca de e-mails com sugestões de pauta
(ii) Participação restrita da comunidade nas reuniões do Conselho	Caixa de sugestões ou troca de e-mails com sugestões de pauta
(iii) Dificuldade de acesso da comunidade às questões discutidas em reuniões do Conselho	Criação de um “Jornal do Conselho” contendo o que foi discutido em reunião
(iv) Dificuldade de acesso da comunidade aos documentos internos da instituição	Divulgação dos documentos internos do CMEI em plataformas online
(v) Poucas informações no mural de informações	Divulgação de informações fixas e atualizáveis no mural e colocação do mesmo em local visível
(vi) Conversas diretas com a comunidade são inviáveis	Utilização de ferramentas de consulta de opinião
(vii) Inexistência de um canal de comunicação para expressão de opiniões	Criação de um canal de ouvidoria

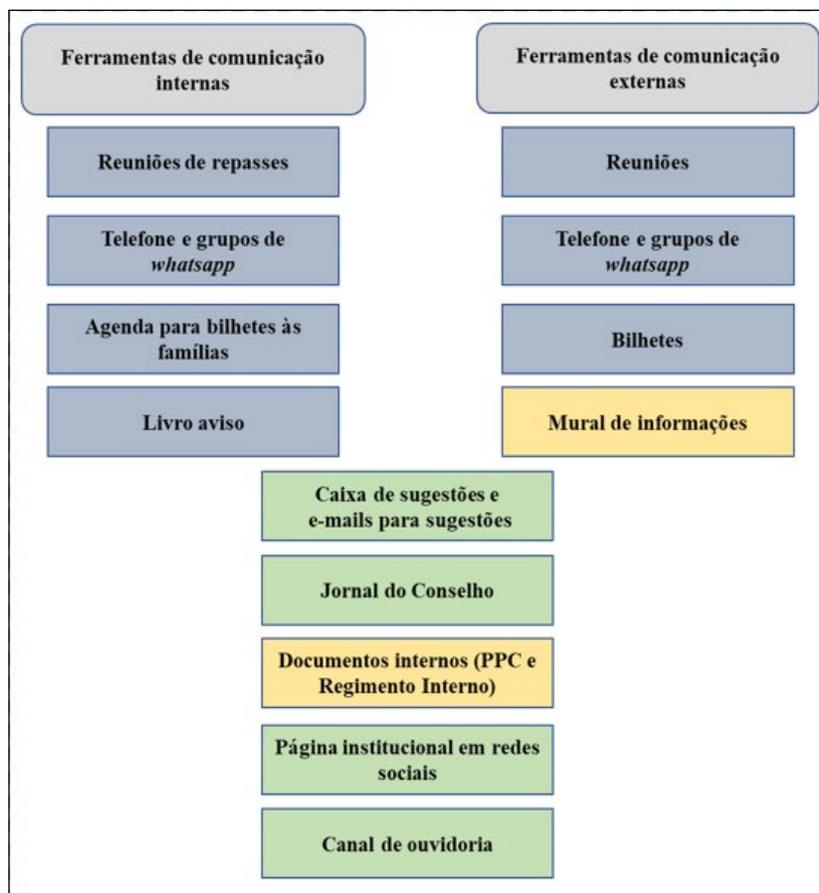
Fonte: As autoras (2020).

O Quadro 1 permite visualizar os principais pontos que demandam de melhorias em relação aos meios de comunicação utilizados pelo CMEI analisado, bem como possíveis formas de solucionar tais deficiências.

As ferramentas de comunicação utilizadas pelo CMEI ‘A’ também podem ser classificadas em ‘internas’ (como é o caso das reuniões de repasse), ‘externas’ (como é o caso de grupos de *whatsapp* envolvendo a comunidade externa) ou ‘internas/externas’ (como é o caso dos documentos internos da organização, como o PPP e o Regimento Interno). Contudo, muitas dessas ferramentas podem ser melhoradas e incluídas, de forma a tornar a liderança mais participativa e inclusiva e aproximar-se da gestão democrática e participativa.

A Figura 1 apresenta, assim, as ferramentas internas e externas existentes (em azul), outras que demandam mudanças (em laranja) – como o mural, que necessita de ampliação das informações nele contidas, e a disponibilização dos documentos internos de forma digital – e também as ferramentas recomendadas de comunicação (em verde) – como a criação de canais de ouvidoria e de um perfil do CMEI ‘A’ em redes sociais.

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



Fonte: As autoras (2020).

As melhorias propostas, tanto em ferramentas de comunicação existentes quanto a partir da utilização e desenvolvimento de novos meios de comunicação, visam a tornar mais amplo o acesso a informações, por parte da comunidade, bem como a divulgação das mesmas para todos os grupos de interesse no processo de gestão escolar. Isso tende a ajudar, eventualmente, a melhorar também a transparência do processo de gestão (GRACINDO, 2009), além de propiciar maior interação entre a comunidade e o CMEI.

Assim, ainda que muitas das melhorias propostas sejam simples, demandando baixo investimento de recursos financeiros e esforços, elas podem contribuir para aproximar a gestão da instituição de ensino à gestão democrática e participativa (GRACINDO, 2009; SOUZA, 2009; REZENDE; SILVA, 2017; LUCK, 2017; LIMA, 2018; PONTES, 2019; VIEIRA; SINGH; DE-CARLI, 2020), auxiliando no desenvolvimento do processo de gestão no qual todos os agentes possam interagir em busca de melhorias contínuas.

6. Considerações finais

A gestão democrática é aquela na qual os processos de gestão da instituição contemplam ideias e pensamentos dos representantes de diversos segmentos da organização analisada. Neste sentido, deve ser priorizado o pensar coletivo, a construção das decisões com base no diálogo e na alteridade, buscando uma gestão para todos. No entanto, tornar democrático o processo de gestão em instituições não é tarefa fácil, demandando a utilização e o desenvolvimento de ferramentas e meios que facilitem a operacionalização desta prática.

É nesse sentido que as ferramentas e meios de comunicação se mostram relevantes, uma vez que contribuem para ampliar as possibilidades de acesso a informações e a participação da comunidade escolar no processo de gestão das instituições de ensino, propiciando uma maior interação entre os grupos de interesse e tornando o ambiente escolar participativo e inclusivo.

Ao analisar a gestão democrática do CMEI 'A' e as ferramentas e meios e de comunicação por ele utilizadas, evidenciou-se que algumas ferramentas estão dispostas de forma tal que não propiciam a participação da comunidade. Exemplo de tais ferramentas são o restrito acesso aos documentos internos da escola e as poucas informações disponíveis nos murais. Dessa forma, evidencia-se necessário que os gestores dessa instituição de ensino ampliem o alcance das ferramentas de comunicação utilizadas (como via documentos internos e mural de informações), melhorando-as e adaptando-as, com vistas a tornar mais fácil o acesso das informações nelas contidas a todos os grupos de interesse na gestão escolar da referida instituição.

Além da melhoria e adaptação de ferramentas e meios de comunicação existentes, a recomendação de novas ferramentas de comunicação permite que os gestores do CMEI analisado e de outros CMEIs, com estruturas e dificuldades de comunicação similares àquelas apresentadas neste estudo, realizem mudanças em suas instituições, visando aumentar o acesso às informações relacionadas à gestão escolar, bem como a disseminação das mesmas.

Muitas vezes, mudanças são vistas como sinônimos de esforços e dispêndios de recursos indisponíveis. No entanto, mudanças simples e de baixo custo, como a criação de um perfil da instituição nas redes sociais, da disponibilização de documentos internos à instituição em plataformas *online* e da utilização do mural de informações para divulgar dados e eventos diversos podem ser suficientes para atender às necessidades da comunidade escolar em relação ao acesso e distribuição da informação referente aos processos de gestão do CMEI. Fazendo isso, não só a participação da comunidade escolar pode se tornar mais efetiva, como também os processos de gestão se tornam mais visíveis e transparentes à comunidade como um todo, tendendo a atender às expectativas de ambos.

Dessa forma, o presente estudo contribui para a literatura do domínio de pesquisa aqui abordado, a partir de dados empíricos que permitem evidenciar e conhecer a realidade de um CMEI, no tocante às ferramentas e meios de comunicação utilizados e aos seus impactos na democratização da gestão da instituição.

Ainda que tenha atingido o objetivo ao qual se propôs, esta pesquisa possui limitações. Uma delas é o estudo de um caso único, que possibilita se conhecer com profundidade o caso em questão, embora torne inviável a generalização dos resultados. Ademais, os

participantes da pesquisa consistiram nos conselheiros e gestores da escola apenas, não sendo ouvidos outros grupos de interesse da instituição analisada, algo que poderia gerar diferentes perspectivas quanto à utilização das ferramentas aqui propostas.

Assim, entende-se que a contribuição prática do estudo consiste principalmente nas recomendações propostas, referentes à criação de novos meios e ferramentas de comunicação voltados a potencializar a gestão democrática na instituição, e também a melhorias nos meios e ferramentas de comunicação utilizados pelo CMEI 'A'. Não só, gestores de outros CMEIs que possuam realidades e dificuldades similares à apresentada nesta pesquisa podem se valer das recomendações aqui propostas para aproximar seus processos de gestão da gestão participativa e democrática.

Vale ressaltar ainda que o trabalho de pesquisa sobre gestão democrática e ferramentas comunicativas não esgota aqui seu conhecimento. Isso, pois, as ferramentas e meios de comunicação aqui propostos tiveram como objetivo aproximar a gestão da instituição analisada da gestão democrática. No entanto, não só os meios de comunicação são responsáveis por assegurar a gestão democrática em determinar instituição, mas também as políticas de gestão, a estratégia, o contexto e outros elementos. Assim, recomenda-se, como estudo futuro, a análise de outros elementos que contribuem para a gestão democrática e participativa no CMEI estudado, de forma a complementar as 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 estratégias para ampliá-la.

Com isso, entende-se ter sido possível chegar ao resultado a que se propôs o estudo, isto é, de gerar uma maior discussão acerca das possibilidades de utilização de ferramentas de comunicação como elementos capazes de auxiliar no desenvolvimento de uma gestão democrática e participativa como a aqui proposta.

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>. 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>. Acesso em: 03/01/2019.

BRITO, L. M. P.; FREIRE, J. L.; GURGEL, F. F. Gestão participativa: um processo contínuo? **Revista Labor**, n. 5, v. 1, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.29148/labor.v1i5.6647>. Acesso em 01/04/2021.

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. Disponível em: <https://doi.org/10.22420/rde.v3i4.107>. Acesso em 09/03/2021.

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. Disponível em: <https://www.cadernosuninter.com/index.php/organizacao-sistemica/article/view/299>. Acesso em 15/03/2021.

FREEMAN, R. E.; McVEA, J. A. A stakeholder approach to strategic management. In: HITT, M.; FREEMAN, E.; HARRISON J. **Handbook of strategic management.** Oxford: Blackwell Publishing, p.189-207, 2000.

GADOTTI, Moacir. Pensamento pedagógico brasileiro. 8ª ed. rev. e ampl. - São Paulo: Ática, 2009.

LIMA, A. C. 1979 - **Democracia Participativa: Uma tendência Mundial.** 1ª.ed., Clube de Autores, 2018.

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. Disponível em: <https://doi.org/10.34117/bjdv6n1-031>. Acesso em 22/03/2021.

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

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

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de projetos: como transformar ideias em resultados.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PAIVA, F. J. de. **Gestão Participativa: impactos sobre a produtividade organizacional,** 1. ed., Curitiba: Appris, 2016.

PONTES, E. A. S. O professor ensina e o aluno aprende: questões teóricas no processo de ensino e aprendizagem de Matemática. **Race – Revista de Administração**, v. 4, p. 111- 124, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.3131/race.v4i0.1044>. Acesso em 25/03/2021.

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.

REZENDE, T. F.; SILVA, G. F. A relação família-escola na legislação educacional brasileira (1988 – 2014). **Ensaio: Avaliação e políticas públicas em educação**. v. 24, n. 90, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-40362016000100002>. Acesso em 25/03/2021.

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. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-62762005000200007>. Acesso em 28/03/2021.

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 multicaseos. **Education Policy Analysis Archives**, v. 27, n. 83, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.14507/epaa.27.4171>. Acesso em 28/03/2021.

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. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-46982009000300007>. Acesso em 28/03/2021.

TERRA, C. 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.

VIEIRA; F. N. F.; SINGH, A. S.; DE-CARLI, E.. Gestão democrática e participativa em uma escola pública do estado do Paraná: uma análise a partir da perspectiva de seus stakeholders internos. **Revista Estudos Aplicados em Educação**, São Caetano do Sul, SP, v.5, n. 10, p. 47-61, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.13037/reae.vol5n10.6781>. Acesso em 08/04/2021.

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