ISSN: 2358-8829

“UM POUCO MAIS DE PACIÊNCIA”: REFLEXÕES SOBRE RITMOS DA GESTÃO E SEUS DESCOMPASSOS EM UM CENTRO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO INFANTIL OLINDENSE

Maria Luiza Silva Melo [1]
Suellen Vitória de Oliveira Santiago[2]
Marina Camila Silva de Lima[3]

INTRODUÇÃO

A gestão educacional na Educação Infantil é um eixo fundamental para a garantia da qualidade do desenvolvimento integral das crianças de 0 a 5 anos, devendo pautar-se, conforme a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB, 1996), por princípios democráticos. O presente texto adota a terminologia “gestão escolar”, no lugar de “administração”, por compreender o caráter humanístico e participativo da primeira em detrimento da hierarquização da segunda.

Partindo deste pressuposto, as vivências contidas no presente relato dizem respeito às experiências oportunizadas pela disciplina de Estágio Supervisionado Obrigatório, cujo eixo norteador é a Gestão Educacional e Escolar[4] (ESO — GEE). As observações da prática gestora deram-se em um Centro Municipal de Educação Infantil — localizado em uma região de vulnerabilidade social, da cidade de Olinda–PE —, inaugurado em 2019, no mandato do Prefeito Professor Lupércio Carlos do Nascimento.

Assim, objetiva-se analisar as práticas de gestão democrática em tal unidade, identificando tensões entre o planejamento institucional e as dinâmicas cotidianas que desafiam o ritmo pedagógico da escola por meio das lentes de autores como José Carlos Libâneo e Selma Garrido Pimenta, confrontando a teoria com a realidade observada, marcada por diferentes ritmos e temporalidades que frequentemente desafiam a dinâmica pedagógica e exigem da comunidade escolar “um pouco mais de paciência”.

[1] Graduanda do curso de Licenciatura em Pedagogia da Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE , luiza.silvamelo@ufrpe.br;
[2] Graduada pelo Curso de Licenciatura em Pedagogia da Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE, suellen.vitoria@ufrpe.br;
[3] Graduanda do curso de Licenciatura em Pedagogia da Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE, marina.camila@ufrpe.br;
[4] Disciplina contida na grade curricular do curso de Licenciatura em Pedagogia da Universidade Federal Rural de Pernambuco.

ISSN: 2358-8829

METODOLOGIA

A presente pesquisa, caracterizada como um relato de experiência de natureza qualitativa, teve como *locus* um Centro Municipal de Educação Infantil (CMEI), localizado na cidade de Olinda–PE. O *corpus* de análise foi constituído por registros em diário de campo, materiais audiovisuais e dados obtidos via aplicação de questionário e entrevistas semiestruturadas — instrumentos característicos de uma abordagem de inspiração etnográfica. Todos os materiais analisados foram desenvolvidos no âmbito da disciplina de Estágio Supervisionado Obrigatório — Gestão Educacional e Escolar (ESO–GEE), durante o período de 10 de outubro a 19 de novembro de 2025, com observações realizadas semanalmente e majoritariamente no turno matutino.

A trajetória investigativa organizou-se em três etapas consecutivas:

1. Imersão no contexto administrativo: realização de vivências sob a supervisão da gestora eventual da unidade. No âmbito da análise documental, constatou-se que a práxis pedagógica e a gestão da unidade fundamentam-se no alinhamento entre as diretrizes nacionais e locais, observando a Base Nacional Comum Curricular (BNCC), o Currículo de Pernambuco, o Currículo de Olinda e o Calendário Anual do município. No plano intrainstitucional, a gestão orienta-se pelo Regimento Escolar e pelo Projeto Político-Pedagógico (PPP).
2. Levantamento teórico: seleção e estudo de autores basilares no campo da gestão escolar e da formação docente;
3. Análise comparativa: confronto reflexivo entre a atuação gestora observada no cotidiano escolar — sob as perspectivas democrática e participativa — e as proposições teóricas presentes na literatura científica.

Ressalta-se que todos os nomes de profissionais citados ao longo deste texto são fictícios, garantindo o anonimato e o compromisso ético da pesquisa.

Ademais, declara-se que ferramentas de Inteligência Artificial (IA Generativa) foram empregadas exclusivamente na etapa pós-escrita, atuando na revisão sintática, na padronização da coesão e coerência textual e nos ajustes ortográficos e gramaticais do manuscrito, sem qualquer interferência na geração, análise ou interpretação dos dados empíricos de campo.

ISSN: 2358-8829

REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão escolar na Educação Infantil fundamenta-se nos princípios democráticos consolidados pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/1996), a qual estabelece a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. Segundo Libâneo, de Oliveira e Toschi (2012), a gestão democrática não se reduz a uma simples exigência legal ou a rotinas puramente burocráticas; trata-se de uma postura política e pedagógica voltada à construção de um ambiente participativo, no qual a organização administrativa serve de suporte ético e operacional para a efetivação do trabalho pedagógico.

No contexto da formação inicial, a aproximação entre a teoria acadêmica e a prática cotidiana é intermediada pela experiência do estágio supervisionado. De acordo com Lima e Pimenta (2006), o estágio não deve ser concebido como mera imitação de modelos ou aplicação mecânica de conteúdos, mas como um campo de pesquisa e reflexão crítica sobre a práxis docente e gestora. Assim, o olhar investigativo sobre a gestão escolar permite compreender como as políticas públicas, o planejamento institucional e as contingências materiais do dia a dia se tensionam na busca contínua pela garantia do direito à educação de qualidade na infância.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Ao analisarmos o centro educacional sob as lentes de autores como Libâneo, de Oliveira e Toschi (2012) e Lima e Pimenta (2006), percebemos que a expressão “um pouco mais de paciência”, que inicialmente deveria funcionar apenas como uma metáfora, mostra-se como o sintoma de uma gestão democrática — idealizada pela LDB (Brasil, 1996) — sistematicamente desafiada por ritmos e descompassos de ordem administrativa e logística.

Nesse aspecto, deparamo-nos com um cenário bastante incomum: a mudança da gestora eventual, por motivos de aposentadoria, nas proximidades do encerramento do semestre letivo. Esse acontecimento gerou o primeiro desalinhamento administrativo observado. Se, por um lado, a gestão — e o próprio corpo administrativo da instituição — busca atuar como um organismo vivo e em constante harmonia, essa transição

rompeu temporariamente com a imagem equilibrada que a equipe transmitia para a comunidade escolar. Cabe ressaltar que a nova gestora eventual foi indicada pela gestora anterior (Joana) e devidamente homologada e aceita em conselho escolar.

Contudo, ao analisar a estrutura formal de escolha da gestão no município — que prevê pleitos eleitorais com participação paritária entre os segmentos de professores, funcionários, comunidade e famílias — problematiza-se a prevalência de indicação quando se trata da substituição de suplência. Ainda que a decisão tenha sido ratificada em um pequeno conselho, questiona-se a posição de uma gestão de poder realmente descentralizada, visto que a ampla comunidade não participou ativamente dessa tomada de decisão, o que reduz e/ou restringe a gestão democrática a um mero protocolo/ato formal de homologação.

Paralelamente, notou-se uma transformação na identidade profissional da atual gestora eventual, Marcia, que deixou o cargo de professora readaptada da biblioteca para assumir essa função de suplência. Diante disso, a equipe gestora ficou organizada conforme apresentado no Quadro 1:

Quadro 1 — Composição da Gestão

Gestora	Maria
Vice-gestora	Marcia
Coordenadora	Carmen

Nesse aspecto, lançamo-nos sobre a primeira incongruência: o PPP da unidade está ainda em sua primeira versão, o que implica não conter as sugestões do colegiado atual da unidade. Quando questionados a respeito, alegaram ausência de tempo devido à agitação do cotidiano. Surgiu assim a proposta de uma docente readaptada tentar "adiantar" a nova versão do documento, para que ele posteriormente fosse avaliado pelo colegiado. Até o fim da imersão, não nos foi apresentada uma nova versão do documento, tampouco um esboço dele.

À medida que os imprevistos acontecem no cotidiano — reconhecendo-se, por certo, a flexibilidade inerente a uma instituição de Educação Infantil —, nota-se uma evidente dificuldade em gerir tal imprevisibilidade. A falta de garantia da estabilidade, aliada aos descompassos observados, põe em evidência a dicotomia entre uma esfera

acolhedora, que oportuniza o diálogo, e as tensões presentes nos momentos de crise de uma gestão prioritariamente voltada ao aspecto pedagógico.

Nesse cenário, a comunicação ruidosa surge como o primeiro sintoma da necessidade de resiliência por parte da gestão. O aplicativo WhatsApp tem sido utilizado como o principal canal de comunicação não presencial, atendendo aos mais diversos segmentos da unidade (equipe gestora, corpo pedagógico, estagiários, vigilantes e equipe de Apoio Educacional Especializado), além da própria comunidade escolar. A dimensão e a diversidade desse público atendido pela instituição estão detalhadas no Quadro 2:

Quadro 2 — Perfil e Composição do Corpo Docente, Discente e Administrativo da Instituição

N.º de professores	16
N.º de estudantes	198
N.º de funcionários	29
N.º de técnicos administrativos	(DM[5]) 2
N.º de estagiários	17
N.º auxiliar de desenvolvimento infantil	4
N.º porteiro/vigilantes	4
N.º auxiliar de serviços gerais	2

No âmbito pedagógico, a unidade desenvolve projetos contínuos e temáticos voltados ao desenvolvimento integral das crianças, tais como “Alimentação Saudável”, relacionado aos alimentos que uma empresa terceirizada fornece à instituição; “CMEI Sorridente”, em parceria com a Unidade Básica de Saúde (UBS) localizada ao lado da instituição; “Imaginação e Encantos” (voltado ao Grupo IV[6]); e ações do “Dia D” (no Grupo VI[7]). Estes dois últimos são inteiramente desenvolvidos e planejados pela unidade educacional.

Outro ponto que merece atenção é a coordenação pedagógica, que orienta o trabalho sob a premissa de que a aprendizagem ocorre por meio de vivências significativas, culminando em momentos coletivos de apresentação. Contudo, segundo

[5] Dedicação Múltipla
[6] Grupo de crianças de 4 a 5 anos de idade.
[7] Grupo de crianças de 6 a 7 anos, sendo a última etapa da Educação Infantil.

ISSN: 2358-8829

docentes da unidade, há a sensação de que as duas últimas vivências citadas constituem muito mais uma "imposição" da gestão do que um ambiente de diálogo para o planejamento coletivo. Além disso, a execução desse planejamento pedagógico é frequentemente desestabilizada pelas urgências administrativas e pela falta de recursos materiais.

Entretanto, a ausência de um protocolo de comunicação eficaz gerou conflitos e interrupções diretas no atendimento. Como exemplo dessas falhas, observou-se a presença de responsáveis levando crianças no horário habitual, no dia destinado à comemoração do Dia das Crianças, a despeito de o expediente ser reduzido na ocasião.

Além disso, presenciou-se conflito entre pais/responsáveis por crianças neurodiversas e funcionários da instituição devido à má distribuição da informação. Esse público específico — aproximadamente 25 crianças — teve seu atendimento suspenso em virtude do atraso do pagamento da bolsa dos estagiários por parte da Prefeitura de Olinda.

Vale destacar que esses atrasos nos repasses financeiros não se restringiram somente aos estagiários, mas estenderam-se a todos os funcionários da instituição. O atraso nos repasses financeiros e ruídos de comunicação culminaram no fato de a escola deixar de enviar o aviso prévio de cancelamento das atividades individualmente para o turno da manhã no dia 19 de novembro. Tais episódios demonstram que, embora existam canais abertos, a informação não circula com a eficácia necessária por todas as instâncias da unidade escolar.

Somado a isso, faz-se necessário considerar a instabilidade logística e a constante escassez de recursos. Esses descompassos não decorrem de uma má organização da equipe gestora, mas sim do não recebimento adequado das verbas por parte da prefeitura municipal. Como reflexo dessa precarização, a unidade escolar vive refém de estabelecimentos comerciais cujos preços são elevados (aproveitando-se da exclusividade por serem os únicos dispostos a fornecer os materiais necessários ao funcionamento da escola para pagamento posterior — a prática popularmente conhecida como "comprar fiado").

Essa realidade foi retratada na fala de uma das servidoras, que integra o quadro de funcionários da unidade desde a sua inauguração em 15 de março de 2019: "Desde que você começa a trabalhar em escola, você se torna cara de pau… Estou quase comprando um óleo de peroba".

ISSN: 2358-8829

Os atrasos transcendem a esfera dos repasses de verbas para compras operacionais, atingindo a remuneração dos próprios funcionários. Em muitos casos, os trabalhadores mantêm-se prestando serviços exclusivamente pelo reconhecimento das necessidades sociais e educacionais das crianças e famílias atendidas pela unidade. É importante destacar que a unidade está localizada em uma área de vulnerabilidade social.

Apesar disso, a gestão sempre se mostrou unida e com o propósito de ofertar o melhor ambiente, tanto para os funcionários quanto para as crianças, como dito inúmeras vezes pela coordenadora pedagógica: — CMEI, lugar de ser feliz.

Aqui surge mais uma vez o questionamento: até que ponto essa gestão é verdadeiramente democrática? Se as decisões, principalmente em situações de crise, são tomadas "de cima", a condução da comunicação não acaba sendo centralizada, unilateral ou pouco participativa por parte da equipe gestora?

Tais evidências demonstram que a gestão democrática e participativa, embora seja o ideal defendido pela equipe gestora, é constantemente sabotada por questões de ordem burocrática e financeira externas. Assim, a energia da gestão é desviada para a contingência — com riscos à inclusão e interrupção de atendimento — em vez de ser canalizada para o aprimoramento pedagógico.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente relato de experiência, desenvolvido no âmbito do Estágio Supervisionado Obrigatório em Gestão Educacional e Escolar (ESO–GEE) em um Centro Municipal de Educação Infantil de Olinda–PE, permitiu tensionar o ideal teórico da gestão democrática com a dinâmica vertiginosa e complexa do cotidiano escolar. O estudo confirmou que, embora haja um empenho genuíno e ético da equipe gestora em promover um ambiente acolhedor, humanístico e participativo, o exercício da democracia na escola é permanentemente atravessado por desalinhamentos de ritmo que comprometem a fluidez do fazer pedagógico.

A máxima expressa no cotidiano — 'um pouco mais de paciência' — sintetiza a dificuldade crônica da gestão em articular temporalidades distintas: de um lado, o tempo das crianças e das ações pedagógicas, que exige imediatismo, constância e intencionalidade; do outro, o tempo da burocracia e da administração municipal,

marcado por morosidade, atrasos salariais, escassez de materiais e ruídos de comunicação.

A investigação evidenciou que a estabilidade operacional do CMEI encontra-se sob constante ameaça devido à descontinuidade dos serviços básicos e à ausência de um suporte financeiro e logístico efetivo por parte da Prefeitura Municipal. Essa precarização sistemática força a equipe gestora a operar em um ciclo contínuo de contingência, recorrendo a "malabarismos" e arranjos informais — como o ato de "comprar fiado" ou a dependência da boa vontade de funcionários com salários atrasados — para manter as portas da unidade abertas.

Como desdobramento crítico, observa-se que a energia institucional, que deveria ser prioritariamente canalizada para a inovação pedagógica, a formação continuada e o fortalecimento da inclusão de crianças neurodiversas, é desviada para a resolução de crises operacionais imediatas. A gestão democrática, portanto, corre o risco de ser reduzida a uma "gestão de sobrevivência", na qual a resiliência dos profissionais passa a ser cobrada como substituta do dever do Estado.

Conclui-se que assegurar uma gestão verdadeiramente democrática e de qualidade na Educação Infantil exige mais do que o empenho interno da comunidade escolar; demanda políticas públicas estruturadas, canais oficiais e eficientes de comunicação, regularidade nos repasses de recursos e valorização dos profissionais. Espera-se que as reflexões suscitadas por este trabalho contribuam para o debate sobre o papel do estágio na formação docente e para o fortalecimento de práticas gestoras comprometidas com a garantia dos direitos de aprendizagem e do bem-estar na infância.

Palavras-chave: Gestão Escolar; Educação Infantil; Estágio Supervisionado Obrigatório.

REFERÊNCIAS

Libâneo, J. C., de Oliveira, J. F., & Toschi, M. S. (2012). Educação escolar: políticas, estrutura e organização. Cortez.

Lima, M. S. L., & Pimenta, S. G. (2006). ESTÁGIO E DOCÊNCIA: DIFERENTES CONCEPÇÕES. Poíesis Pedagógica, 3(3 e 4), 5–24. https://doi.org/10.5216/rpp.v3i3e4.10542

ISSN: 2358-8829

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 9 nov. 2026.