



Branner Global University is Authorized by the Delaware Commission on Independent
Higher Education (DCIHE) under license #70481193.
254 Chapman Rd, Ste 208 #26424, Newark, Delaware 19702 Us

ÁREA DE EDUCAÇÃO

**O papel do gestor escolar na Educação Infantil: Desafios e Estratégias de
Gestão em creches públicas municipais.**

**Tese para obtenção do grau de:
Dra em Ciências da Educação**

Apresentado por:
Gislaine Teixeira da Cunha

**Orientador(a):
Dr.Almir Jose Ferreira dos Santos**

Sorocaba – SP

2026



DEDICATÓRIA

Primeiramente a Deus, autor da vida, fonte de sabedoria, força e esperança, que me sustentou nos momentos mais difíceis e me concedeu coragem para continuar mesmo diante dos desafios.

À minha família, pelo amor, apoio e incentivo constantes.

A todos que acreditaram em mim e fizeram parte desta caminhada acadêmica e pessoal.

Dedico esta tese com gratidão no coração, reconhecendo que cada conquista é fruto da fé, da perseverança e da graça de Deus.

AGRADECIMENTOS

Expresso minha sincera gratidão a todos que contribuíram para a concretização desta tese e para a conclusão desta importante etapa acadêmica.

A Deus, pela vida, pela sabedoria concedida e pela força renovada a cada desafio enfrentado ao longo desta trajetória.

COMPROMISSO DO AUTOR

Eu, Gislaine Teixeira da Cunha., declaro que:

O conteúdo deste documento é um reflexo do meu trabalho pessoal e declaro que ante qualquer notificação de plágio, cópia ou falta à fonte original, sou diretamente responsável legal, econômico e administrativo sem afetar o orientador do trabalho, a Universidade e quantas instituições colaboraram no referido trabalho, assumindo as consequências derivadas de tais práticas.



Assinatura: _____

RESUMO

Este trabalho aborda o papel do gestor escolar na Educação Infantil, com foco nos desafios e estratégias de gestão em creches públicas municipais. A temática torna-se relevante porque a creche, enquanto primeira etapa da Educação Básica, deve ser compreendida como espaço de cuidado, aprendizagem, proteção, acolhimento e garantia de direitos das crianças pequenas. O objetivo geral da pesquisa foi analisar o papel do gestor escolar na Educação Infantil, considerando os principais desafios enfrentados e as estratégias de gestão utilizadas em creches públicas municipais para promover uma organização pedagógica, administrativa e humana mais democrática e acolhedora. A justificativa do estudo está relacionada à necessidade de compreender como a atuação do gestor influencia a qualidade do atendimento, a organização da rotina, a formação da equipe, a relação com as famílias e a efetivação das políticas públicas voltadas à infância. A metodologia adotada foi a pesquisa bibliográfica, desenvolvida por meio da análise de livros, artigos científicos, documentos legais e produções acadêmicas que discutem gestão escolar, Educação Infantil, políticas públicas, formação docente, inclusão e qualidade nas creches públicas. Conclui-se que o gestor escolar exerce função estratégica na construção de uma creche mais participativa, inclusiva e comprometida com o desenvolvimento integral das crianças. Sua atuação deve articular planejamento, diálogo, formação continuada, mediação de conflitos, valorização da equipe e defesa de melhores condições institucionais, contribuindo para que a Educação Infantil seja vivida como um direito social e uma experiência verdadeiramente humanizadora.

Palavras-chave: Gestão escolar. Educação Infantil. Creches públicas.

ABSTRACT

This study addresses the role of the school manager in Early Childhood Education, focusing on the challenges and management strategies in municipal public daycare centers. The theme is relevant because daycare centers, as part of the first stage of Basic Education, must be understood as spaces of care, learning, protection, welcoming, and the guarantee of rights for young children. The general objective of the research was to analyze the role of the school manager in Early Childhood Education, considering the main challenges faced and the management strategies used in municipal public daycare centers to promote a more democratic and welcoming pedagogical, administrative, and human organization. The justification for the study is related to the need to understand how the manager's work influences the quality of care, the organization of the routine, staff training, the relationship with families, and the implementation of public policies aimed at childhood. The methodology adopted was bibliographic research, developed through the analysis of books, scientific articles, legal documents, and academic productions that discuss school management, Early Childhood Education, public policies, teacher training, inclusion, and quality in public daycare centers. It is concluded that the school manager plays a strategic role in building a more participatory, inclusive daycare center committed to the integral development of children. Their work should connect planning, dialogue, continuing education, conflict mediation, staff appreciation, and the defense of better institutional conditions, contributing so that Early Childhood Education is experienced as a social right and a truly humanizing experience.

Keywords: School management. Early Childhood Education. Public daycare centers.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
1. MARCO TEÓRICO	5
1.1. A educação infantil no contexto das creches públicas municipais	5
1.1.1 A educação infantil como primeira etapa da educação básica	7
1.1.2 A creche pública como espaço de cuidado, aprendizagem e proteção... 10	
1.1.3 O direito da criança à educação de qualidade	14
1.2. O papel do gestor escolar na educação infantil	21
1.2.1 A função do gestor escolar no cotidiano da creche	26
1.2.3 A liderança pedagógica na educação infantil	34
1.2.4 A tomada de decisões no ambiente escolar	40
1.3. Desafios da gestão escolar em creches públicas municipais.	45
1.3.1 Desafios administrativos e estruturais	48
1.3.2 Desafios pedagógicos no atendimento à primeira infância	52
1.3.3 Desafios na relação entre escola, família e comunidade	57
1.3.4 Desafios na gestão da equipe escolar	61
1.4. Estratégias de gestão para a melhoria da qualidade na educação infantil66	
1.4.1 Gestão democrática e participativa na creche.....	71
1.4.2 Planejamento coletivo e organização da rotina escolar.....	75
1.4.3 Formação continuada dos profissionais da educação infantil	79
1.4.4 Estratégias para fortalecer a qualidade do atendimento nas creches	83
1.5. Políticas públicas para a educação infantil e o fortalecimento das creches públicas municipais	89
1.5.1 A educação infantil como direito social e responsabilidade do poder público.....	92
1.5.2 Financiamento, planejamento e qualidade da oferta pública.....	96
1.5.3 Políticas curriculares, formação profissional e práticas inclusivas	100
1.5.4 Intersetorialidade, proteção integral e participação social	104
2. METODOLOGIA	109
2.1 Tipo de pesquisa	110
2.2 Abordagem da pesquisa.....	113
2.3 Corpus ou material de análise.....	116

2.4 Seleção dos materiais	120
2.5 Procedimentos de análise dos dados.....	124
2.6 Considerações éticas	127
3. RESULTADOS E DISCUSSÃO	131
3.1 Organização das categorias de análise da pesquisa bibliográfica	133
3.2 Resultado 1: a creche pública municipal como espaço de direito, cuidado e aprendizagem.....	136
3.3 Resultado 2: desafios administrativos e estruturais enfrentados pela gestão escolar.....	140
3.4 Resultado 3: liderança pedagógica e formação continuada como estratégias de qualidade.....	144
3.5 Resultado 4: gestão das relações humanas, famílias e comunidade escolar.....	146
3.6 Resultado 5: inclusão, acessibilidade e atendimento às diferenças na educação infantil	150
3.7 Resultado 6: políticas públicas e limites da atuação do gestor escolar	153
3.8 Proposta de intervenção.....	156
CONCLUSÕES	167
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	169

LISTA DE SIGLAS

AEE – Atendimento Educacional Especializado

BNCC – Base Nacional Comum Curricular

CF/88 – Constituição Federal de 1988

DCIHE – Delaware Commission on Independent Higher Education

DF – Distrito Federal

ECA – Estatuto da Criança e do Adolescente

EJA – Educação de Jovens e Adultos

et al. – E outros

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

LDB/96 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996

MEC – Ministério da Educação

MG – Minas Gerais

PEI – Plano Educacional Individualizado

PNE – Plano Nacional de Educação

PNLD – Programa Nacional do Livro e do Material Didático

SAEB – Sistema de Avaliação da Educação Básica

TDIC – Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação

TDICs – Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação

TEA – Transtorno do Espectro Autista

TICs – Tecnologias da Informação e Comunicação

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Delineamento metodológico da pesquisa	123
Tabela 2: Organização do corpus ou material de análise	130
Tabela 4: Procedimentos de análise dos dados bibliográficos	138
Tabela 5: Síntese dos resultados sobre a creche pública como espaço educativo.....	151
Tabela 6: Principais desafios administrativos e estruturais identificados na pesquisa bibliográfica.....	155
Tabela 7: Resultados sobre relações humanas, famílias e comunidade	162
Tabela 8: Limites da atuação do gestor e responsabilidades das políticas públicas	169

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Educação de qualidade.....	16
Figura 2. Liderança pedagógica	39
Figura 3. Família e escola	65
Figura 4 Inclusão no ambiente escolar.....	110

INTRODUÇÃO

A Educação Infantil ocupa um lugar essencial na formação humana, pois corresponde à primeira etapa da Educação Básica e atende crianças em um período marcado por intensas descobertas, construção de vínculos, desenvolvimento da autonomia, ampliação da linguagem e fortalecimento das relações sociais. Nesse contexto, as creches públicas municipais assumem uma função social e pedagógica de grande relevância, especialmente por atenderem crianças pequenas que necessitam de cuidado, proteção, acolhimento e experiências educativas planejadas de forma sensível. De acordo com Brasil (2018), a Educação Infantil deve garantir direitos de aprendizagem e desenvolvimento, como conviver, brincar, participar, explorar, expressar e conhecer-se, o que reforça a importância de uma organização escolar comprometida com o desenvolvimento integral da criança.

Nesse cenário, o papel do gestor escolar torna-se fundamental, pois sua atuação interfere diretamente na qualidade do atendimento oferecido nas creches públicas municipais. O gestor não é apenas responsável por questões burocráticas ou administrativas, mas também por articular a equipe, organizar a rotina, acompanhar as práticas pedagógicas, promover o diálogo com as famílias, mediar conflitos e buscar condições adequadas para o funcionamento da instituição. De acordo com Libâneo (2013), a organização e a gestão escolar fazem parte do processo educativo, pois influenciam diretamente as condições em que o ensino, a aprendizagem e a convivência acontecem no espaço escolar.

As creches públicas municipais enfrentam diversos desafios em seu cotidiano, como limitações estruturais, falta de materiais pedagógicos, sobrecarga dos profissionais, necessidade de formação continuada, demandas de inclusão, dificuldades de comunicação com as famílias e dependência de políticas públicas mais efetivas. Esses desafios exigem uma gestão sensível, democrática e estratégica, capaz de compreender a realidade da instituição e construir respostas coletivas para os problemas enfrentados. De acordo com Pimenta (2012), a prática educativa precisa ser compreendida a partir dos saberes, das condições de trabalho e da identidade profissional dos sujeitos envolvidos no processo educacional.

Diante disso, discutir o papel do gestor escolar na Educação Infantil significa refletir sobre como a gestão pode contribuir para tornar as creches públicas municipais espaços mais acolhedores, participativos, inclusivos e comprometidos com os direitos das crianças. A atuação do gestor precisa favorecer uma rotina organizada, uma equipe valorizada, uma relação respeitosa com as famílias e práticas pedagógicas coerentes com as especificidades da infância. De acordo com Fochi et al. (2024), os estudos sobre Educação Infantil evidenciam a importância de compreender as experiências institucionais a partir dos contextos concretos em que as crianças vivem, aprendem e se desenvolvem.

Assim, o tema “O papel do gestor escolar na Educação Infantil: desafios e estratégias de gestão em creches públicas municipais” mostra-se relevante por permitir uma análise sobre as responsabilidades, limites e possibilidades da gestão escolar nesse importante espaço educativo. A pesquisa busca compreender como o gestor pode enfrentar os desafios administrativos, pedagógicos e humanos presentes nas creches, contribuindo para uma Educação Infantil de melhor qualidade. De acordo com Freire (1996), a educação deve estar comprometida com a humanização, o diálogo e a transformação da realidade, o que torna a gestão escolar uma prática essencial para fortalecer o cuidado, a aprendizagem e a dignidade da infância.

Problema

De que maneira o gestor escolar pode enfrentar os desafios administrativos, pedagógicos e humanos presentes nas creches públicas municipais, contribuindo para uma gestão mais democrática, acolhedora e comprometida com a qualidade da Educação Infantil?

Perguntas de investigação

- Quais são os principais desafios enfrentados pelo gestor escolar no cotidiano das creches públicas municipais?
- Como a atuação do gestor escolar pode contribuir para a organização pedagógica, administrativa e humana da Educação Infantil?

- Quais estratégias de gestão podem fortalecer a qualidade do atendimento oferecido às crianças nas creches públicas municipais?
- De que forma a gestão democrática, a formação continuada e a relação com as famílias podem favorecer uma Educação Infantil mais acolhedora e inclusiva?
- Que proposta de intervenção pode ser desenvolvida para contribuir com a melhoria da gestão em creches públicas municipais, considerando o fortalecimento do planejamento coletivo, da formação continuada da equipe, da comunicação com as famílias e da organização pedagógica, administrativa e humana da instituição?

Objetivo geral

Analisar o papel do gestor escolar na Educação Infantil, considerando os principais desafios enfrentados e as estratégias de gestão utilizadas em creches públicas municipais para promover uma organização pedagógica, administrativa e humana mais acolhedora, participativa e comprometida com o desenvolvimento integral das crianças.

Objetivos específicos

- Identificar os principais desafios vivenciados pelo gestor escolar no cotidiano das creches públicas municipais, especialmente em relação à organização institucional, aos recursos disponíveis, à equipe pedagógica e ao atendimento às crianças.
- Compreender como a atuação do gestor escolar contribui para a qualidade do trabalho pedagógico na Educação Infantil, considerando a articulação entre professores, famílias, comunidade escolar e políticas públicas educacionais.
- Apontar estratégias de gestão que possam fortalecer o funcionamento das creches públicas municipais, favorecendo uma prática educativa mais democrática, inclusiva, acolhedora e voltada ao desenvolvimento integral das crianças.

- Desenvolver uma proposta de intervenção voltada à melhoria da gestão em creches públicas municipais, contemplando ações de fortalecimento do planejamento coletivo, da formação continuada da equipe, da comunicação com as famílias e da organização pedagógica, administrativa e humana da instituição.

A presente tese está organizada em três capítulos, além da introdução, das conclusões e das referências bibliográficas. O primeiro capítulo corresponde ao marco teórico e reúne os principais fundamentos que sustentam a pesquisa. Inicialmente, discute-se a Educação Infantil no contexto das creches públicas municipais, considerando sua função como primeira etapa da Educação Básica e como espaço de cuidado, aprendizagem e proteção. Em seguida, aborda-se o papel do gestor escolar na Educação Infantil, com atenção à sua função no cotidiano da creche, à liderança pedagógica e à tomada de decisões. O capítulo também apresenta os principais desafios da gestão escolar em creches públicas municipais, envolvendo aspectos administrativos, estruturais, pedagógicos, relacionais e humanos, além de discutir estratégias de gestão democrática, planejamento coletivo, formação continuada e fortalecimento da qualidade do atendimento.

O segundo capítulo apresenta a metodologia da pesquisa, descrevendo o tipo de estudo, a abordagem adotada, o corpus ou material de análise, os critérios de seleção dos materiais, os procedimentos utilizados para a análise dos dados e as considerações éticas. Já o terceiro capítulo reúne os resultados e a discussão, organizados a partir das categorias de análise da pesquisa bibliográfica. Nesse capítulo, são discutidos os principais achados sobre a creche pública como espaço de direito, cuidado e aprendizagem, os desafios administrativos e estruturais enfrentados pela gestão escolar, a liderança pedagógica e a formação continuada, a relação com famílias e comunidade, a inclusão e acessibilidade, bem como os limites da atuação do gestor diante das políticas públicas. Por fim, apresenta-se a proposta de intervenção, seguida das conclusões, nas quais são retomadas as principais contribuições da tese para a melhoria da gestão em creches públicas municipais.

1. MARCO TEÓRICO

Neste capítulo, será apresentado o marco teórico que fundamenta a pesquisa sobre o papel do gestor escolar na Educação Infantil, com ênfase nos desafios e estratégias de gestão em creches públicas municipais. Inicialmente, serão discutidos os conceitos relacionados à Educação Infantil como primeira etapa da Educação Básica, destacando a creche como espaço de cuidado, aprendizagem, proteção e desenvolvimento integral da criança. Em seguida, será abordada a atuação do gestor escolar nesse contexto, considerando suas responsabilidades administrativas, pedagógicas e humanas no cotidiano institucional. Também serão analisados os principais desafios enfrentados nas creches públicas municipais, como limitações estruturais, necessidade de formação continuada, relação com as famílias, inclusão e organização da rotina escolar. Por fim, serão apresentadas estratégias de gestão democrática, participativa e humanizada, capazes de contribuir para a melhoria da qualidade do atendimento às crianças e para o fortalecimento da Educação Infantil como direito social.

1.1. A EDUCAÇÃO INFANTIL NO CONTEXTO DAS CRECHES PÚBLICAS MUNICIPAIS

A Educação Infantil, especialmente no contexto das creches públicas municipais, ocupa um lugar profundamente importante na construção de uma sociedade mais justa, sensível e comprometida com a infância. Trata-se de uma etapa que não pode ser compreendida apenas como preparação para o Ensino Fundamental, mas como um tempo próprio da vida, no qual a criança tem direito ao cuidado, à brincadeira, à convivência, à escuta, à proteção e à aprendizagem significativa. De acordo com Fochi et al. (2024), as pesquisas contemporâneas sobre Educação Infantil têm destacado a necessidade de compreender as instituições que atendem crianças pequenas a partir de suas experiências concretas, valorizando os contextos, as relações e os modos como a infância é

vivida no cotidiano escolar. Nesse sentido, pensar a creche pública municipal é também pensar sobre as condições reais de vida das crianças, das famílias e dos profissionais que atuam nesses espaços.

A creche pública municipal representa, para muitas famílias, o primeiro espaço institucional de convivência da criança fora do ambiente familiar. Esse ingresso exige cuidado, sensibilidade e organização, pois envolve a construção de vínculos entre criança, educadores, equipe gestora e família. De acordo com Sadoyama et al. (2024, p. 88),

A Educação Infantil precisa ser compreendida como um espaço formativo em que as relações humanas, o diálogo e a reflexão coletiva tornam-se elementos essenciais para qualificar a prática educativa. Assim, a creche não deve ser vista apenas como local de permanência da criança enquanto seus responsáveis trabalham, mas como um ambiente educativo que participa ativamente de seu desenvolvimento integral.

Nas creches públicas, o atendimento às crianças pequenas envolve uma dimensão social muito forte, pois muitas delas pertencem a famílias em situação de vulnerabilidade econômica, social e cultural. Nesse cenário, o papel da instituição amplia-se, pois ela passa a ser também um espaço de proteção, acolhimento e garantia de direitos. De acordo com Silva e Araújo (2024), a Educação Infantil deve estar aberta às questões sociais, ambientais e culturais que atravessam a vida das crianças, permitindo que elas construam sentidos sobre o mundo desde cedo. Dessa forma, a creche pública assume uma função educativa que ultrapassa os muros da escola e se conecta diretamente com a realidade da comunidade.

A Educação Infantil, enquanto primeira etapa da Educação Básica, precisa garantir experiências que respeitem as especificidades da infância. A criança pequena aprende por meio do corpo, da brincadeira, da linguagem, da imitação, da curiosidade, das interações e das experiências sensoriais. De acordo com Motta et al. (2024), a BNCC trouxe importantes diretrizes para a Educação Infantil ao destacar os direitos de aprendizagem e desenvolvimento, como conviver, brincar, participar, explorar, expressar e conhecer-se. Esses direitos reforçam que a aprendizagem na creche não acontece por meio de

práticas escolarizadas precoces, mas por vivências intencionais, planejadas e afetivamente cuidadas.

Nesse contexto, a creche pública municipal precisa ser organizada como um espaço que respeita a criança em sua integralidade. Isso significa compreender que cuidar e educar são dimensões inseparáveis, pois o cuidado também educa e a educação também cuida. De acordo com Henriques (2024), as experiências educativas na infância precisam ser construídas com as crianças e a partir delas, valorizando suas expressões, seus interesses, seus gestos e suas formas próprias de participação. Assim, a instituição precisa superar práticas mecânicas, rígidas e adultocêntricas, abrindo espaço para uma rotina mais sensível, flexível e significativa.

A qualidade da Educação Infantil depende de vários fatores, entre eles a formação dos profissionais, a estrutura física da creche, a organização da rotina, a participação das famílias e a atuação da gestão escolar. Uma creche bem organizada não é aquela que apenas cumpre horários e normas administrativas, mas aquela que consegue transformar o cotidiano em oportunidade de cuidado, aprendizagem e convivência. De acordo com Albuquerque et al. (2024), os debates atuais sobre Educação Infantil indicam a necessidade de cuidado com processos de curricularização inadequada, principalmente quando práticas próprias da alfabetização formal são antecipadas sem considerar as especificidades da criança pequena. Por isso, a gestão precisa zelar para que o currículo da creche respeite a infância e não reduza a experiência infantil a atividades repetitivas.

1.1.1 A Educação Infantil como primeira etapa da Educação Básica

A Educação Infantil passou por importantes transformações históricas no Brasil, deixando gradativamente de ser compreendida como assistência e passando a ser reconhecida como direito educacional. Essa mudança de compreensão é fundamental, pois coloca a criança pequena no centro das políticas públicas e afirma que ela é sujeito de direitos desde os primeiros anos de vida. De acordo com Brasil (2018), a Base Nacional Comum Curricular reconhece a Educação Infantil como etapa essencial da Educação Básica e

orienta que as práticas pedagógicas sejam organizadas a partir dos direitos de aprendizagem e dos campos de experiências. Desse modo, a creche pública municipal precisa assegurar uma proposta que respeite a infância e promova o desenvolvimento integral.

Essa concepção representa um avanço importante, pois durante muito tempo as creches foram tratadas como espaços de guarda, ligados mais à assistência social do que à educação. Embora o cuidado continue sendo essencial, ele não pode ser separado da intencionalidade pedagógica. De acordo com Fochi et al. (2024, p. 63),

As investigações na Educação Infantil têm demonstrado que o cotidiano das instituições revela práticas, desafios e possibilidades que precisam ser analisados de forma contextualizada. Assim, reconhecer a creche como espaço educativo significa compreender que cada momento da rotina, como alimentação, higiene, sono, brincadeiras e interações, pode contribuir para a formação da criança.

A primeira infância é uma fase de intensas descobertas, marcada pelo desenvolvimento da linguagem, da coordenação motora, das relações afetivas, da autonomia e da percepção de si e do outro. Nesse processo, a creche pública assume um papel indispensável, pois oferece experiências coletivas que muitas vezes ampliam o repertório cultural das crianças. De acordo com Motta et al. (2024), a formação dos professores da Educação Infantil precisa estar alinhada às diretrizes da BNCC, considerando que as práticas pedagógicas devem favorecer experiências significativas e integradas. Por isso, a gestão escolar precisa criar condições para que a equipe compreenda a infância como tempo de direitos, e não como fase de antecipação escolar.

A Educação Infantil não deve ser confundida com uma etapa preparatória para a alfabetização formal. Embora a criança tenha contato com diferentes linguagens, símbolos, histórias, músicas, desenhos e narrativas, esse contato precisa ocorrer de forma lúdica, contextualizada e respeitosa. De acordo com Albuquerque et al. (2024), há debates importantes sobre a presença de propostas que aproximam excessivamente a Educação Infantil de práticas escolarizantes, o que exige atenção crítica dos profissionais e gestores. Nesse sentido, a creche precisa preservar o direito da criança à brincadeira, à

exploração e à expressão, evitando transformar sua rotina em uma sequência de tarefas mecânicas.

O reconhecimento da Educação Infantil como etapa da Educação Básica exige compromisso político, pedagógico e administrativo. Não basta garantir matrícula, pois é necessário assegurar qualidade, permanência, acolhimento e desenvolvimento. De acordo com Silva e Araújo (2024), a Educação Infantil precisa favorecer experiências que dialoguem com a vida das crianças, com o ambiente, com a cultura e com as relações sociais que constituem sua formação. Assim, a creche pública municipal precisa ser pensada como espaço vivo, no qual a criança aprende enquanto brinca, observa, toca, experimenta, pergunta, se movimenta e convive.

A criança pequena não aprende apenas quando está sentada realizando uma atividade dirigida. Ela aprende quando participa da organização dos brinquedos, quando interage com outra criança, quando escuta uma história, quando canta, quando observa a natureza, quando experimenta diferentes materiais e quando é acolhida em suas emoções. De acordo com Henriques (2024), as práticas na Educação Infantil devem ser construídas com atenção às expressões infantis, reconhecendo a criança como participante ativa dos processos educativos. Isso reforça que a creche precisa superar a visão de criança como ser passivo e reconhecer sua potência criativa, comunicativa e afetiva.

A gestão escolar tem papel importante nesse reconhecimento, pois cabe ao gestor orientar, acompanhar e fortalecer uma cultura institucional comprometida com a infância. O gestor não atua sozinho, mas sua liderança influencia diretamente a forma como a equipe compreende a função da creche. De acordo com Medeiros et al. (2024), a gestão escolar está diretamente relacionada à construção de práticas inclusivas e à garantia de condições institucionais para que todos os estudantes tenham acesso, participação e aprendizagem. Embora o estudo trate da inclusão de estudantes público da educação especial, sua reflexão também contribui para pensar a gestão da creche como espaço de acolhimento das diferenças.

A Educação Infantil também precisa ser compreendida em sua dimensão afetiva. Crianças pequenas necessitam de segurança emocional para explorar o

ambiente e estabelecer relações de confiança. De acordo com Sadoyama et al. (2024, p. 63),

Os processos formativos na Educação Infantil ganham força quando se sustentam no diálogo, na escuta e na autoformação dos profissionais. Por isso, a creche precisa ser um lugar onde a equipe reflita constantemente sobre suas práticas, suas formas de acolhimento e seus modos de responder às necessidades das crianças.

Outro ponto importante é que a Educação Infantil, ao ser reconhecida como etapa da Educação Básica, passa a exigir planejamento pedagógico sistemático. Esse planejamento, no entanto, não deve ser rígido ou distante da realidade das crianças. De acordo com Motta et al. (2024), as diretrizes curriculares para a Educação Infantil devem orientar práticas que respeitem os campos de experiências e os direitos de aprendizagem, favorecendo uma educação integral. Assim, o planejamento na creche precisa nascer da observação sensível da criança, da escuta da equipe e da compreensão do contexto social em que a instituição está inserida.

A creche pública municipal é, portanto, um espaço que articula direitos, cuidado, educação e justiça social. Sua existência garante às crianças pequenas a oportunidade de participar de experiências coletivas e às famílias o apoio necessário para organizar suas vidas cotidianas. De acordo com Fochi et al. (2024), os estudos de caso na Educação Infantil contribuem justamente para revelar a complexidade desses espaços, mostrando que cada instituição possui singularidades que precisam ser compreendidas. Nesse sentido, analisar a creche pública é também reconhecer seus desafios concretos e suas possibilidades de transformação.

1.1.2 A creche pública como espaço de cuidado, aprendizagem e proteção

A creche pública municipal ocupa uma posição fundamental na rede de proteção social da infância. Ela acolhe crianças pequenas em uma fase da vida marcada pela dependência do adulto, pela necessidade de vínculos seguros e pela construção das primeiras experiências sociais ampliadas. De acordo com Sadoyama et al. (2024), a Educação Infantil exige processos formativos que

ajudem os profissionais a refletirem sobre si, sobre suas práticas e sobre as relações que constroem com as crianças. Isso significa que cuidar, na creche, não é apenas realizar procedimentos de higiene, alimentação e repouso, mas criar um ambiente de respeito, presença e confiança.

O cuidado na creche precisa ser compreendido como uma prática educativa. Quando uma criança é alimentada com paciência, quando é chamada pelo nome, quando é ouvida em seu choro, quando recebe apoio para se acalmar ou quando é incentivada a tentar algo sozinha, ela está aprendendo sobre si, sobre o outro e sobre o mundo. De acordo com Henriques (2024), a Educação Infantil deve ser construída com e a partir das crianças, reconhecendo suas manifestações como parte central do processo pedagógico. Portanto, o cuidado não pode ser reduzido a uma tarefa técnica, pois ele comunica valores, afetos, limites, segurança e pertencimento.

Em creches públicas municipais, a função protetiva também se torna muito presente, especialmente quando a instituição atende crianças em contextos de desigualdade social. Muitas vezes, a creche é o espaço onde sinais de vulnerabilidade, negligência, dificuldades familiares ou necessidades específicas são percebidos com maior clareza. De acordo com Medeiros et al. (2024, p. 63),

A gestão escolar precisa atuar para garantir que a escola comum seja um espaço de inclusão, participação e reconhecimento das necessidades dos estudantes. Na creche, essa responsabilidade se expressa no olhar atento da equipe para cada criança, respeitando sua história, seu ritmo e suas condições de desenvolvimento.

A aprendizagem na creche acontece por meio de experiências integradas ao cotidiano. Não se trata de separar momentos de cuidado e momentos de ensino, mas de perceber que a criança aprende em todos os tempos e espaços da instituição. De acordo com Motta et al. (2024), a BNCC orienta que a Educação Infantil seja organizada pelos campos de experiências, permitindo que a criança aprenda de maneira global e significativa. Assim, atividades como brincar com água, ouvir histórias, explorar tintas, movimentar o corpo, observar

plantas, cantar e organizar objetos são experiências de aprendizagem quando planejadas com intencionalidade pedagógica.

A proteção oferecida pela creche também envolve a garantia de um ambiente seguro, limpo, organizado e afetivamente estável. Crianças pequenas dependem muito da previsibilidade da rotina e da qualidade das relações estabelecidas com os adultos. De acordo com Silva e Araújo (2024), as práticas na Educação Infantil devem contribuir para que as crianças compreendam o mundo em suas dimensões sociais, ambientais e culturais. Dessa forma, proteger também significa criar condições para que a criança explore o espaço com segurança, tenha contato com diferentes experiências e seja respeitada em sua forma de ser.

A creche pública deve ser entendida como espaço de convivência democrática desde a infância. As crianças aprendem sobre respeito, partilha, espera, escuta e cooperação em situações simples do cotidiano. De acordo com Freire (1996), educar exige respeito aos saberes dos educandos, abertura ao diálogo e compromisso ético com a formação humana. Embora Freire não trate exclusivamente da Educação Infantil, sua contribuição ajuda a compreender que a relação pedagógica precisa ser construída com respeito, afeto e responsabilidade. Na creche, isso se traduz em práticas que não silenciam a criança, mas a acolhem como sujeito de expressão.

A presença da família é outro aspecto essencial da creche pública. A criança pequena não pode ser compreendida separadamente de sua história familiar, de seus vínculos e de sua cultura. De acordo com Fochi et al. (2024), os estudos sobre Educação Infantil apontam a importância de considerar os contextos institucionais e sociais em que as práticas acontecem. Por isso, a creche precisa construir canais de diálogo com as famílias, não apenas para transmitir recados, mas para compartilhar responsabilidades, escutar preocupações e fortalecer uma parceria em favor da criança.

Muitas vezes, a relação entre creche e família é atravessada por dificuldades, como falta de tempo dos responsáveis, baixa participação em reuniões, insegurança quanto ao trabalho pedagógico ou ausência de comunicação clara. Cabe à gestão escolar criar estratégias de aproximação que respeitem a realidade das famílias e evitem posturas culpabilizadoras. De acordo

com Carvalho Siqueira (2025), a mediação no contexto da gestão escolar envolve lidar com tensões, conflitos e desafios relacionais que fazem parte da vida institucional. Assim, a gestão da creche precisa investir em comunicação acolhedora, escuta ativa e construção de confiança.

A aprendizagem na creche também depende da qualidade dos materiais, dos espaços e das oportunidades oferecidas às crianças. Ambientes pobres em estímulos, pouco seguros ou mal organizados limitam as possibilidades de exploração e participação infantil. De acordo com Henriques (2024), as experiências artísticas e musicais na Educação Infantil precisam ser pensadas como processos construídos com as crianças, e não apenas como atividades prontas impostas pelos adultos. Essa reflexão pode ser ampliada para todos os campos da prática pedagógica, indicando que a criança deve ter acesso a materiais variados, tempos de criação e espaços de expressão.

O cuidado com a rotina é uma das estratégias mais importantes na creche. Uma rotina bem planejada não significa rigidez, mas organização sensível dos tempos, respeitando necessidades de sono, alimentação, higiene, brincadeira, movimento e interação. De acordo com Motta et al. (2024), a formação docente para a Educação Infantil precisa preparar os profissionais para compreenderem as diretrizes curriculares e traduzi-las em práticas adequadas à infância. Nesse sentido, a gestão escolar precisa acompanhar se a rotina está favorecendo o bem-estar das crianças ou se está apenas reproduzindo uma lógica operacional sem reflexão pedagógica.

A proteção da infância também envolve a escuta das crianças, mesmo quando elas ainda não se comunicam plenamente pela fala. Choro, gestos, expressões faciais, movimentos corporais e formas de brincar são linguagens que precisam ser interpretadas pelos adultos. De acordo com Sadoyama et al. (2024, p. 53),

A formação dialógica favorece processos de autoformação e transformação docente, permitindo que os profissionais revisitem suas práticas. Na creche, essa formação é essencial para que a equipe aprenda a ler os sinais das crianças e responder a eles com cuidado, respeito e intencionalidade.

Dessa forma, a creche pública municipal é um espaço complexo e necessário, pois articula cuidado, aprendizagem, proteção, convivência e

participação social. Sua qualidade depende de políticas públicas, financiamento, formação profissional, gestão comprometida e valorização da infância. De acordo com Medeiros et al. (2024), a inclusão e a qualidade educacional exigem práticas institucionais articuladas, capazes de envolver gestão, professores e demais profissionais. Portanto, a creche não pode ser tratada como espaço menor dentro da educação, mas como uma etapa decisiva para a garantia de direitos e para a construção de trajetórias mais dignas.

1.1.3 O direito da criança à educação de qualidade

O direito da criança à Educação Infantil de qualidade é uma conquista histórica e social que precisa ser constantemente defendida. No caso das creches públicas municipais, esse direito ganha ainda mais força, pois está diretamente relacionado à democratização do acesso à educação, à redução das desigualdades e à proteção da infância. De acordo com Brasil (2018), a Educação Infantil deve assegurar direitos de aprendizagem e desenvolvimento que reconhecem a criança como sujeito ativo, capaz de conviver, brincar, participar, explorar, expressar e conhecer-se. Esses direitos precisam orientar não apenas o currículo, mas toda a organização da instituição.

Garantir o direito à creche não significa apenas abrir vagas. A qualidade do atendimento exige condições adequadas de infraestrutura, número suficiente de profissionais, materiais pedagógicos, formação continuada, alimentação, segurança, planejamento e acompanhamento. De acordo com Fochi et al. (2024), compreender a Educação Infantil por meio de estudos contextualizados permite observar que a qualidade se expressa nas práticas cotidianas e nas relações estabelecidas dentro das instituições. Assim, uma creche de qualidade é aquela que acolhe a criança em sua integralidade e respeita suas necessidades físicas, emocionais, cognitivas e sociais.

A ampliação do acesso à creche pública é essencial, mas precisa vir acompanhada de uma reflexão sobre as condições oferecidas. Muitas instituições enfrentam superlotação, falta de recursos, espaços inadequados, poucos profissionais e dificuldades para manter uma rotina pedagógica qualificada. De acordo com Motta et al. (2024, p. 12),

A efetivação das diretrizes da BNCC depende também da formação dos professores e da capacidade das instituições de compreenderem o currículo da Educação Infantil de forma sensível e coerente. Nesse sentido, o direito à educação de qualidade depende da atuação articulada entre poder público, gestão escolar e equipe pedagógica.

A criança pequena tem direito a um ambiente que respeite seu tempo de desenvolvimento. Isso implica evitar cobranças excessivas, avaliações inadequadas, antecipação de conteúdos formais e práticas pedagógicas que desconsiderem o brincar como eixo estruturante. De acordo com Albuquerque et al. (2024), a curricularização da alfabetização na Educação Infantil precisa ser analisada criticamente, pois há riscos quando propostas destinadas a crianças pequenas assumem caráter escolarizante. Assim, a qualidade da creche está vinculada à defesa de uma pedagogia da infância, centrada nas experiências, nas interações e nas brincadeiras.

Figura 1. Educação de qualidade



Fonte: <https://lunetas.com.br/educacao-infantil-de-qualidade/>

O direito à educação também envolve o direito à inclusão. As creches públicas recebem crianças com diferentes histórias, culturas, condições sociais, deficiências, transtornos do desenvolvimento, ritmos de aprendizagem e formas de comunicação. De acordo com Medeiros et al. (2024), a gestão escolar desempenha papel importante na inclusão dos estudantes público da educação

especial, pois precisa criar condições para acesso, permanência, participação e aprendizagem. Na Educação Infantil, essa responsabilidade se amplia, pois a inclusão precisa começar desde cedo, evitando exclusões silenciosas e fortalecendo práticas de acolhimento.

A qualidade da Educação Infantil também se relaciona à valorização dos profissionais que atuam nas creches. Professores, auxiliares, cuidadores, coordenadores e gestores precisam de formação, reconhecimento e condições dignas de trabalho. De acordo com Sadoyama et al. (2024), metodologias formativas dialógicas podem favorecer processos de autoformação docente, permitindo que os profissionais reflitam sobre suas experiências e transformem suas práticas. Isso mostra que a qualidade não nasce apenas de documentos oficiais, mas da construção coletiva de saberes no interior da instituição.

A gestão escolar precisa compreender que o direito da criança à educação de qualidade passa pela organização de um ambiente institucional saudável. Quando a equipe está sobrecarregada, desmotivada ou sem apoio, as práticas pedagógicas tendem a perder força. De acordo com Lando et al. (2025), o clima escolar e o bem-estar dos profissionais são dimensões importantes para o cotidiano educativo, pois influenciam as relações e a qualidade das ações desenvolvidas na escola. Na creche, esse aspecto é ainda mais sensível, porque crianças pequenas percebem e respondem intensamente ao clima emocional do ambiente.

Outro elemento fundamental do direito à qualidade é a escuta das famílias. A creche pública municipal não deve estabelecer uma relação vertical com os responsáveis, mas construir parceria, confiança e corresponsabilidade. De acordo com Carvalho Siqueira (2025), a gestão escolar precisa atuar como mediadora em contextos de tensão, promovendo diálogo e fortalecendo relações institucionais. Isso é essencial para a Educação Infantil, pois a criança pequena depende da integração entre família e creche para viver uma experiência mais segura, coerente e acolhedora.

O direito à educação de qualidade também exige atenção à diversidade cultural das crianças. As infâncias não são iguais, pois cada criança chega à creche trazendo marcas de sua família, de seu território, de sua linguagem, de suas crenças e de suas experiências. De acordo com Silva e Araújo (2024), a

Educação Infantil precisa promover práticas que dialoguem com temas sociais e ambientais, permitindo que as crianças se aproximem do mundo de forma crítica e sensível. Por isso, a creche deve valorizar a cultura local, as brincadeiras tradicionais, as histórias da comunidade e os modos de vida das famílias atendidas.

Na prática, garantir esse direito exige planejamento institucional. A gestão precisa acompanhar se os espaços estão seguros, se as propostas pedagógicas são adequadas, se as crianças estão sendo respeitadas, se os profissionais têm apoio e se as famílias estão sendo ouvidas. De acordo com Libâneo (2013), a organização escolar é parte constitutiva do trabalho pedagógico, pois as formas de gestão interferem diretamente nas condições de ensino e aprendizagem. Mesmo sendo uma obra clássica, essa contribuição ajuda a compreender que a qualidade da creche depende da articulação entre organização administrativa e intencionalidade pedagógica.

A educação de qualidade na creche também exige avaliação institucional. Essa avaliação não deve ser usada para controlar ou punir, mas para compreender dificuldades, reorganizar práticas e melhorar o atendimento. De acordo com Luckesi (2011), a avaliação deve assumir função diagnóstica e formativa, contribuindo para decisões mais conscientes e humanizadoras. Na Educação Infantil, isso significa observar processos, relações, participação, desenvolvimento e bem-estar, evitando medir a criança por padrões rígidos ou comparações inadequadas.

A defesa do direito da criança à Educação Infantil de qualidade é, portanto, uma responsabilidade ética, pedagógica e política. A creche pública municipal precisa ser reconhecida como espaço essencial para o desenvolvimento infantil e para a justiça social. De acordo com Freire (1996), a prática educativa exige compromisso com a dignidade humana, com a esperança e com a transformação da realidade. Assim, quando a gestão escolar trabalha para qualificar a creche, ela não apenas organiza uma instituição, mas contribui para garantir que as crianças pequenas sejam tratadas com o respeito que merecem.

1.4 Desafios históricos e atuais das creches públicas municipais

As creches públicas municipais carregam marcas históricas de desigualdade, assistencialismo e desvalorização da infância. Embora muitos avanços legais e pedagógicos tenham ocorrido, ainda existem desafios que dificultam a consolidação de uma Educação Infantil pública, democrática e de qualidade. De acordo com Fochi et al. (2024), os estudos sobre Educação Infantil mostram que a análise das instituições precisa considerar suas realidades concretas, pois os desafios aparecem de formas diferentes em cada contexto. Assim, não é possível falar da creche pública de maneira abstrata, sem olhar para suas condições reais de funcionamento.

Um dos desafios mais presentes nas creches públicas é a infraestrutura. Muitas unidades funcionam em prédios adaptados, com salas pequenas, pátios insuficientes, banheiros inadequados, ausência de áreas verdes e poucos espaços para exploração corporal e sensorial. De acordo com Silva e Araújo (2024), a Educação Infantil precisa favorecer experiências que aproximem as crianças do ambiente, da natureza e das questões sociais que atravessam sua formação. Quando a estrutura física é limitada, a gestão precisa buscar alternativas, mas também reivindicar melhores condições junto ao poder público.

A falta de materiais pedagógicos adequados também compromete a qualidade do atendimento. Crianças pequenas precisam de brinquedos, livros, materiais não estruturados, instrumentos musicais, tintas, tecidos, objetos de exploração, jogos simbólicos e recursos que favoreçam diferentes linguagens. De acordo com Henriques (2024), experiências como a música na Educação Infantil devem ser construídas com participação das crianças e com sensibilidade às suas formas de expressão. Isso demonstra que os materiais não são simples acessórios, mas elementos que ampliam as possibilidades de criação, interação e aprendizagem.

Outro desafio importante é a superlotação das turmas. Quando há muitas crianças para poucos adultos, o cuidado individualizado torna-se mais difícil, a escuta se fragiliza e a rotina pode se tornar mais mecânica. De acordo com Medeiros et al. (2024, p. 83),

A gestão escolar precisa garantir condições institucionais para participação e aprendizagem, especialmente quando se trata de

estudantes que demandam atenção diferenciada. Na creche, mesmo crianças sem diagnóstico específico necessitam de acompanhamento próximo, pois estão em fase intensa de desenvolvimento e dependem muito da presença qualificada do adulto.

A formação dos profissionais é outro aspecto sensível. Muitas vezes, os educadores que atuam em creches não recebem formação continuada suficiente para lidar com as complexidades da primeira infância. De acordo com Sadoyama et al. (2024), processos formativos dialógicos e investigativos podem contribuir para a transformação das práticas na Educação Infantil, pois permitem que os docentes reflitam sobre seus próprios modos de agir. Por isso, a gestão escolar precisa promover espaços de estudo, planejamento coletivo e troca de experiências, mesmo diante das dificuldades de tempo e recursos.

A relação entre cuidar e educar ainda é um desafio em muitas creches. Em alguns contextos, o cuidado é visto como tarefa menor, enquanto a educação é associada apenas a atividades dirigidas. De acordo com Motta et al. (2024), a formação para a Educação Infantil precisa reforçar que as práticas pedagógicas devem estar alinhadas aos direitos de aprendizagem e aos campos de experiências. Isso significa que trocar uma fralda, organizar o almoço, acolher o choro ou acompanhar o sono também são momentos educativos quando realizados com respeito, diálogo e intencionalidade.

A gestão da equipe escolar constitui outro desafio cotidiano. A creche reúne profissionais com diferentes funções, formações, vínculos trabalhistas e experiências. Essa diversidade pode enriquecer o trabalho, mas também pode gerar conflitos, ruídos de comunicação e dificuldades na construção de uma proposta comum. De acordo com Carvalho Siqueira (2025), a mediação na gestão escolar envolve lidar com tensões e buscar caminhos de diálogo para fortalecer o trabalho coletivo. Assim, o gestor precisa atuar como articulador das relações, promovendo cooperação, clareza de responsabilidades e respeito entre os profissionais.

As demandas burocráticas também ocupam grande parte do tempo do gestor escolar. Documentos, relatórios, prestação de contas, matrículas, controle de frequência, comunicação com a secretaria de educação e resolução de problemas administrativos podem afastar o gestor do acompanhamento

pedagógico. De acordo com Libâneo (2013), a organização e a gestão escolar precisam estar a serviço da aprendizagem, e não apenas do cumprimento de tarefas administrativas. Na creche, isso significa que a gestão precisa equilibrar as exigências burocráticas com a presença no cotidiano das salas, dos planejamentos e das relações com as famílias.

Outro desafio atual refere-se à inclusão de crianças com deficiência, TEA, atrasos no desenvolvimento ou outras necessidades específicas. A creche precisa acolher essas crianças desde cedo, mas muitas vezes a equipe se sente insegura por falta de formação, apoio especializado ou recursos adequados. De acordo com Massaroni et al. (2025), a inclusão de educandos com Transtorno do Espectro Autista na escola regular envolve desafios e possibilidades que exigem formação, adaptação e compromisso institucional. Na Educação Infantil, a inclusão precisa ser construída com delicadeza, evitando tanto a invisibilização das necessidades quanto a exclusão das crianças das experiências coletivas.

A comunicação com as famílias também pode ser desafiadora, especialmente quando há diferenças de expectativas sobre o papel da creche. Algumas famílias esperam apenas cuidado e segurança, enquanto outras cobram práticas mais escolarizadas. De acordo com Fochi et al. (2024), a compreensão dos contextos da Educação Infantil ajuda a revelar como as práticas institucionais são atravessadas por expectativas sociais diversas. Nesse sentido, a gestão precisa explicar a proposta pedagógica da creche, acolher as preocupações familiares e fortalecer a confiança no trabalho realizado.

A valorização da infância ainda é um desafio cultural. Em muitos contextos, a criança pequena é vista como alguém que ainda “não sabe”, “não entende” ou “não produz”, o que pode levar à desconsideração de suas expressões e interesses. De acordo com Henriques (2024), a Educação Infantil precisa ser construída com e a partir das crianças, reconhecendo sua participação ativa. Essa perspectiva exige uma mudança profunda no olhar dos adultos, pois a criança deixa de ser apenas objeto de cuidado e passa a ser sujeito de cultura, linguagem e direitos.

As creches públicas municipais também enfrentam desafios relacionados ao financiamento. Sem recursos suficientes, torna-se difícil manter espaços adequados, adquirir materiais, realizar formações e garantir profissionais em

número suficiente. De acordo com Medeiros et al. (2024), a gestão escolar precisa articular condições institucionais para que a inclusão e a qualidade sejam efetivadas, mas essa tarefa depende também de políticas públicas consistentes. Portanto, os limites da gestão não podem ser vistos apenas como falhas individuais do gestor, pois muitos problemas estão ligados à ausência de investimentos estruturais.

O adoecimento e a sobrecarga dos profissionais também aparecem como questões importantes no cotidiano escolar. Nas creches, o trabalho exige esforço físico, emocional e relacional intenso. De acordo com Santana e Santana (2025), estudos sobre saúde mental docente apontam que o sofrimento psíquico dos professores está relacionado às condições de trabalho, à pressão institucional e à falta de reconhecimento. Esse dado precisa ser considerado pela gestão, pois a qualidade do atendimento às crianças também depende do cuidado com quem cuida e educa.

Apesar dos desafios, as creches públicas também são espaços de resistência, afeto, criatividade e construção coletiva. Mesmo diante de limitações, muitos profissionais reinventam práticas, criam materiais, acolhem famílias, fortalecem vínculos e defendem diariamente o direito das crianças. De acordo com Freire (1996), a prática educativa se sustenta na esperança crítica e no compromisso com a transformação. Assim, reconhecer os desafios da creche pública não significa desqualificar o trabalho realizado, mas evidenciar a necessidade de apoio, valorização e políticas que fortaleçam essas instituições.

Portanto, os desafios históricos e atuais das creches públicas municipais mostram que a gestão escolar ocupa papel central na organização da qualidade educativa. O gestor precisa lidar com limites estruturais, demandas administrativas, relações humanas, formação da equipe, participação das famílias e garantia dos direitos das crianças. De acordo com Lando et al. (2025), o clima escolar e o bem-estar institucional são fundamentais para construir ambientes educativos mais saudáveis e colaborativos. Assim, a creche pública precisa de uma gestão sensível, democrática e estratégica, capaz de transformar dificuldades em possibilidades de cuidado, aprendizagem e humanização.

1.2. O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NA EDUCAÇÃO INFANTIL

O papel do gestor escolar na Educação Infantil precisa ser compreendido para além das tarefas administrativas que tradicionalmente são atribuídas à direção escolar. Nas creches públicas municipais, a gestão envolve organizar pessoas, tempos, espaços, recursos, vínculos e decisões que afetam diretamente a vida das crianças pequenas. De acordo com Lima et al. (2024), a gestão da cultura e do clima organizacional influencia a satisfação dos profissionais e a qualidade das relações no ambiente de trabalho. Quando essa reflexão é aproximada da Educação Infantil, percebe-se que o gestor não atua apenas como responsável por documentos, matrículas e demandas burocráticas, mas como liderança que sustenta as condições humanas e institucionais necessárias para que a creche seja um espaço de cuidado, aprendizagem e proteção.

A creche pública municipal é uma instituição marcada por necessidades muito específicas, pois atende crianças pequenas que dependem intensamente dos adultos para se sentirem seguras, acolhidas e respeitadas. Nesse contexto, a atuação do gestor escolar precisa ser sensível à rotina concreta da instituição, acompanhando desde o planejamento pedagógico até as condições de higiene, alimentação, repouso, brincadeira, segurança e convivência. De acordo com Oliveira e Leite (2024, p. 73),

O bem-estar no ambiente de trabalho está relacionado às estratégias de promoção da saúde nas organizações, o que também se aplica ao cotidiano escolar. Assim, uma gestão comprometida com a Educação Infantil precisa cuidar não somente da criança, mas também dos profissionais que cuidam e educam.

O gestor escolar, ao atuar em creches públicas municipais, encontra desafios que exigem equilíbrio entre a dimensão administrativa e a dimensão pedagógica. A gestão precisa garantir o funcionamento da instituição, responder às exigências legais, administrar recursos, orientar equipes, acolher famílias, mediar conflitos e acompanhar práticas educativas. De acordo com Matias et al. (2025), a gestão de pessoas em instituições de ensino exige atenção às relações, às responsabilidades e às condições que favorecem o trabalho coletivo. Na Educação Infantil, essa exigência torna-se ainda mais intensa,

porque qualquer fragilidade na organização da equipe pode comprometer a rotina das crianças e a qualidade do atendimento.

A função do gestor escolar na Educação Infantil exige uma liderança humanizada, capaz de compreender que a creche é feita de pessoas antes de ser feita de normas. Crianças, famílias, professores, auxiliares, merendeiras, profissionais de apoio e comunidade escolar constroem diariamente o sentido da instituição. De acordo com Ferreira et al. (2025), a promoção do cuidado nas escolas públicas está relacionada à construção de caminhos que aproximem educação, saúde mental e bem-estar. Dessa forma, o gestor precisa reconhecer que sua liderança tem efeitos sobre o clima emocional da creche, sobre a motivação da equipe e sobre a maneira como as crianças são acolhidas no cotidiano.

A gestão escolar na creche também precisa estar atenta aos sinais de sobrecarga e adoecimento dos profissionais. O trabalho com crianças pequenas exige presença física constante, paciência, disponibilidade afetiva, atenção aos detalhes e capacidade de responder rapidamente a diferentes necessidades. De acordo com Carvalho Machado e Cecílio (2024), o adoecimento psíquico de professores tem sido discutido em pesquisas recentes como resultado de múltiplas pressões e condições de trabalho. No ambiente da creche, isso precisa ser observado com seriedade, pois um profissional emocionalmente esgotado tende a encontrar mais dificuldades para oferecer às crianças o acolhimento necessário.

O gestor escolar, portanto, precisa atuar como articulador de uma cultura institucional que valorize a infância e também valorize os trabalhadores da Educação Infantil. Não se constrói uma creche acolhedora apenas com discursos sobre cuidado, mas com práticas concretas de escuta, planejamento, formação, diálogo e corresponsabilidade. De acordo com Santos et al. (2025), o mal-estar docente relaciona-se às condições de trabalho e às formas como a organização institucional interfere na saúde psíquica dos professores. Essa reflexão mostra que a gestão escolar precisa ir além da cobrança por resultados, assumindo também uma postura de cuidado com a equipe.

A gestão na Educação Infantil também envolve a capacidade de construir uma proposta pedagógica coerente com as necessidades das crianças

pequenas. Isso significa acompanhar o planejamento, observar a rotina, promover momentos de estudo, incentivar práticas lúdicas e garantir que a creche não se transforme em um espaço escolarizante, rígido e descolado da infância. De acordo com Tomaz (2025), a formação continuada e as práticas pedagógicas estão diretamente relacionadas à qualidade do ensino. Na creche, essa relação se expressa na necessidade de o gestor favorecer processos formativos que ajudem a equipe a compreender melhor o brincar, as interações, a escuta infantil e a organização dos campos de experiências.

A atuação do gestor também se revela na maneira como ele organiza o cotidiano institucional. A rotina de uma creche pública envolve entrada e saída das crianças, alimentação, higiene, repouso, brincadeiras, propostas pedagógicas, atendimento às famílias, reuniões, registros e acompanhamento de necessidades individuais. De acordo com Nanque (2024, p. 83),

Fatores psicossociais relacionados ao trabalho podem influenciar a saúde e o desempenho dos profissionais, principalmente quando há excesso de demandas, pressão e fragilidade na organização do ambiente. Por isso, cabe ao gestor organizar a rotina de modo que ela seja funcional, mas também humana, respeitando os limites da equipe e as necessidades das crianças.

A gestão escolar na Educação Infantil também precisa considerar a inclusão como princípio essencial. Creches públicas municipais recebem crianças com diferentes condições de desenvolvimento, com deficiências, com Transtorno do Espectro Autista, com atrasos na linguagem, com dificuldades motoras ou com necessidades ainda não diagnosticadas. De acordo com Schmidt (2025), o Plano Educacional Individualizado pode ser compreendido como ferramenta importante na construção pedagógica no espaço da sala de aula na Educação Infantil. Nesse sentido, o gestor precisa garantir que a inclusão não seja responsabilidade isolada do professor, mas compromisso coletivo da instituição.

Além disso, a liderança do gestor escolar envolve a mediação das relações com as famílias. Na Educação Infantil, a família é parte inseparável do processo educativo, pois a criança pequena ainda depende muito dos vínculos familiares para se sentir segura. De acordo com Moreira et al. (2025), a mediação de conflitos no contexto escolar envolve as relações entre escola, estudante e

sociedade, exigindo estratégias de diálogo e construção de confiança. Nas creches públicas, essa mediação precisa ser feita com sensibilidade, pois muitas famílias chegam à instituição com inseguranças, necessidades sociais, dúvidas sobre o desenvolvimento infantil e expectativas diversas sobre o atendimento.

O gestor escolar também precisa enfrentar a tensão entre as demandas administrativas da secretaria municipal de educação e as necessidades concretas da creche. Muitas vezes, documentos, sistemas, relatórios, prazos e solicitações externas ocupam grande parte do tempo da gestão. De acordo com Pinto (2024), as pesquisas sobre saúde do professor no contexto do trabalho docente mostram a importância de compreender as condições institucionais que afetam o exercício profissional. Esse olhar pode ser ampliado para a gestão, pois o gestor também sofre pressões e precisa encontrar caminhos para não reduzir sua atuação à burocracia.

A liderança do gestor na Educação Infantil precisa ser democrática, mas a democracia no contexto escolar não se resume à realização de reuniões formais. Ela exige escuta real, participação efetiva, transparência nas decisões e reconhecimento da experiência dos diferentes profissionais da creche. De acordo com Aliante et al. (2024), fatores psicossociais protetivos e de risco no trabalho docente mostram que relações institucionais saudáveis podem funcionar como elementos de proteção no cotidiano profissional. Assim, uma gestão democrática fortalece o pertencimento da equipe e favorece um ambiente mais colaborativo.

A tomada de decisões na creche pública precisa considerar a criança como centro do processo institucional. Isso significa que decisões sobre horários, espaços, materiais, reuniões, formações e uso de recursos devem ser pensadas a partir da pergunta principal: de que forma isso melhora a experiência das crianças? De acordo com Silva et al. (2024), práticas pedagógicas inclusivas no ensino regular dependem da colaboração entre profissionais e da articulação com a educação especial. Embora esse debate esteja voltado ao ensino regular, ele contribui para pensar a creche como espaço onde as decisões precisam ser coletivas, intersetoriais e comprometidas com a participação de todas as crianças.

Dessa forma, o papel do gestor escolar na Educação Infantil é amplo, complexo e profundamente humano. O gestor precisa ser administrador, articulador, mediador, líder pedagógico, apoiador da equipe, interlocutor das famílias e defensor dos direitos das crianças. De acordo com Tomedi Martins et al. (2025), o estresse no trabalho e a flexibilidade cognitiva dos docentes evidenciam a necessidade de considerar aspectos emocionais e organizacionais na vida profissional. Portanto, a gestão escolar em creches públicas municipais precisa ser compreendida como prática de cuidado institucional, capaz de sustentar condições para que crianças e profissionais vivam a escola de forma mais digna, segura e significativa.

1.2.1 A função do gestor escolar no cotidiano da creche

A função do gestor escolar no cotidiano da creche pública municipal é marcada por uma multiplicidade de responsabilidades que se cruzam ao longo do dia. Desde o momento em que a instituição abre seus portões, o gestor precisa estar atento ao acolhimento das crianças, à chegada das famílias, à presença dos profissionais, à organização dos espaços e às situações imprevistas que surgem na rotina. De acordo com Matias et al. (2025), a gestão de pessoas em instituições de ensino envolve a organização das relações de trabalho, o acompanhamento das responsabilidades e a construção de condições para o funcionamento coletivo. Na creche, isso se torna ainda mais importante, pois cada pequeno detalhe interfere diretamente no bem-estar das crianças.

O cotidiano da creche exige que o gestor desenvolva uma visão ampla e, ao mesmo tempo, muito próxima da realidade. Ele precisa conhecer os documentos institucionais, as orientações da rede municipal, os aspectos legais e administrativos, mas também precisa conhecer as crianças pelo nome, compreender as necessidades da equipe e dialogar com as famílias. De acordo com Lima et al. (2024), o clima organizacional está relacionado à satisfação docente e à forma como os profissionais percebem o ambiente de trabalho. Assim, quando o gestor está presente no cotidiano da creche, sua atuação pode gerar segurança, pertencimento e confiança entre os trabalhadores.

A presença do gestor no cotidiano não significa controle excessivo sobre os profissionais, mas acompanhamento cuidadoso e colaborativo. Há uma diferença importante entre fiscalizar de modo rígido e acompanhar para apoiar. De acordo com Oliveira e Leite (2024, p. 54),

Estratégias de promoção do bem-estar laboral podem contribuir para ambientes organizacionais mais saudáveis e produtivos. Aplicada à creche, essa ideia mostra que o gestor precisa construir uma relação de proximidade com a equipe, ajudando a resolver dificuldades, escutando demandas e oferecendo condições para que o trabalho pedagógico aconteça com qualidade.

Uma das funções centrais do gestor na creche é garantir a organização da rotina. A rotina, na Educação Infantil, não deve ser pensada como sequência mecânica de horários, mas como uma estrutura que oferece segurança às crianças e previsibilidade aos adultos. De acordo com Nanque (2024), fatores psicossociais relacionados ao trabalho podem afetar a saúde dos profissionais quando há desorganização, excesso de pressão ou ausência de clareza nas responsabilidades. Por isso, uma rotina bem estruturada ajuda a reduzir imprevistos desnecessários, conflitos internos e sobrecarga da equipe, favorecendo um atendimento mais tranquilo e humanizado.

O gestor escolar também precisa cuidar da organização dos espaços físicos. Salas, pátios, banheiros, refeitórios, espaços de repouso e áreas externas precisam ser seguros, limpos, acolhedores e adequados às crianças pequenas. De acordo com Ferreira et al. (2025), a promoção do cuidado nas escolas públicas exige práticas que articulem educação, saúde e bem-estar. Na creche, o espaço físico também educa, pois comunica às crianças se elas são bem-vindas, se podem explorar, se podem brincar, se são protegidas e se sua presença é valorizada.

A função administrativa do gestor não pode ser desprezada, pois é ela que garante parte importante da organização institucional. Cabe ao gestor acompanhar matrícula, frequência, documentação das crianças, registros funcionais, prestação de contas, solicitação de materiais, comunicação com a secretaria de educação e controle dos recursos disponíveis. De acordo com Pinto (2024), as condições de trabalho no contexto educacional precisam ser analisadas para compreender como elas interferem na saúde e na prática

docente. Assim, quando a gestão administrativa é organizada, ela reduz tensões, evita atrasos e cria melhores condições para que professores e auxiliares se concentrem no trabalho com as crianças.

No entanto, a função administrativa não deve sufocar a função pedagógica. Um dos grandes desafios da gestão escolar em creches públicas municipais é justamente equilibrar o cumprimento das exigências burocráticas com a presença na vida pedagógica da instituição. De acordo com Tomaz (2025), a formação continuada e as práticas pedagógicas têm relação direta com a qualidade do ensino. Isso indica que o gestor precisa reservar tempo para acompanhar planejamentos, participar de reuniões pedagógicas, observar práticas e incentivar estudos que ajudem a equipe a qualificar o atendimento às crianças.

A função pedagógica do gestor manifesta-se quando ele ajuda a equipe a compreender o sentido das propostas realizadas com as crianças. Não basta preencher planos de aula ou realizar atividades para cumprir calendário. É necessário refletir sobre o que as crianças estão vivendo, como estão participando, quais linguagens estão sendo exploradas e de que maneira as práticas respeitam a infância. De acordo com Finatto e Schmidt (2024), a discussão sobre práticas pedagógicas e práticas baseadas em evidências aponta para a importância de escolhas metodológicas fundamentadas e intencionais. Na creche, essa intencionalidade precisa ser mediada por uma gestão que incentive o estudo e a reflexão.

A função do gestor também envolve promover a formação da equipe. A creche é um espaço em que muitos profissionais aprendem diariamente com a própria prática, mas essa aprendizagem precisa ser organizada, compartilhada e aprofundada. De acordo com Tomaz (2025), a formação continuada contribui para a qualidade das práticas pedagógicas quando está conectada às necessidades concretas dos professores. Por isso, o gestor precisa identificar dificuldades da equipe, propor temas de estudo, organizar momentos de troca e favorecer uma cultura de aprendizagem profissional permanente.

Outro aspecto importante da função do gestor é a comunicação institucional. Em uma creche pública, pequenas falhas de comunicação podem gerar insegurança nas famílias, conflitos entre profissionais e desorganização da

rotina. De acordo com Aliante et al. (2024), as relações institucionais podem funcionar como fatores de proteção ou de risco para o trabalho docente. Uma comunicação clara, respeitosa e transparente contribui para diminuir tensões e fortalecer a confiança coletiva. Por isso, o gestor precisa cuidar da forma como as informações circulam, evitando ruídos, privilégios, desencontros e decisões pouco explicadas.

A relação com as famílias faz parte direta da função do gestor escolar na creche. As famílias precisam ser informadas, escutadas e acolhidas, principalmente porque a criança pequena ainda não consegue relatar com clareza tudo o que vive no ambiente institucional. De acordo com Moreira et al. (2025), a mediação no contexto escolar exige compreensão das relações entre escola, estudante e sociedade. Na Educação Infantil, a mediação com as famílias precisa ser feita de forma preventiva e afetiva, criando canais de diálogo antes que os conflitos se agravem.

O gestor também precisa lidar com situações delicadas, como atrasos frequentes, dificuldades de adaptação, suspeitas de negligência, comportamentos de choro persistente, conflitos entre crianças, divergências entre profissionais e demandas de crianças com necessidades específicas. De acordo com Lopes et al. (2024), a gestão de conflitos na escola requer abordagens eficazes, diálogo e estratégias que considerem a complexidade das relações escolares. Na creche, esses conflitos devem ser tratados com muita delicadeza, pois envolvem crianças pequenas, famílias vulneráveis e profissionais muitas vezes sobrecarregados.

A função do gestor escolar inclui ainda a responsabilidade de garantir que todos os profissionais compreendam o projeto pedagógico da instituição. Uma creche sem projeto comum tende a funcionar de maneira fragmentada, com cada turma ou profissional seguindo caminhos isolados. De acordo com Silva et al. (2024, p. 54),

Práticas pedagógicas inclusivas exigem colaboração entre os profissionais e articulação institucional. Isso mostra que o projeto pedagógico não pode ser apenas um documento arquivado, mas deve orientar as decisões, os planejamentos e os modos de convivência da creche.

O gestor precisa também atuar como defensor das necessidades da creche junto ao poder público. Muitas demandas não dependem apenas da equipe interna, como reformas, contratação de profissionais, aquisição de materiais, manutenção predial e ampliação de vagas. De acordo com Santos et al. (2025), as condições de trabalho estão relacionadas ao mal-estar docente e ao adoecimento psíquico. Assim, quando o gestor reivindica melhores condições para a instituição, ele não está apenas solicitando recursos, mas defendendo a qualidade do atendimento às crianças e a saúde dos profissionais.

A função do gestor no cotidiano da creche também exige sensibilidade para perceber o que não aparece nos relatórios formais. O gestor precisa observar o tom das relações, o cansaço da equipe, o comportamento das crianças, a participação das famílias e os sinais de fragilidade na rotina. De acordo com Tomedi Martins et al. (2025), aspectos como estresse e flexibilidade cognitiva interferem no trabalho docente, mostrando que a vida emocional dos profissionais não pode ser ignorada pela gestão. Na creche, o olhar atento do gestor pode prevenir problemas e criar respostas mais cuidadosas antes que as dificuldades se intensifiquem.

Portanto, a função do gestor escolar no cotidiano da creche pública municipal é essencial para garantir a articulação entre cuidado, educação, proteção, organização e participação. Ele precisa sustentar a instituição em seus aspectos administrativos, pedagógicos e humanos, reconhecendo que a qualidade da Educação Infantil depende da harmonia entre esses elementos. De acordo com Ferreira et al. (2025), promover cuidado nas escolas públicas exige caminhos institucionais voltados ao bem-estar e à saúde coletiva. Nesse sentido, o gestor escolar da creche atua como guardião da rotina, mediador das relações e articulador de práticas que colocam a criança no centro do trabalho educativo.

1.2.2 O gestor como mediador das relações humanas na instituição

A creche pública municipal é um espaço profundamente relacional. Nela, crianças pequenas convivem com adultos, famílias compartilham responsabilidades com a instituição, professores e auxiliares organizam práticas cotidianas e a gestão precisa articular diferentes expectativas, necessidades e

modos de compreender a educação. De acordo com Moreira et al. (2025), a mediação de conflitos no contexto escolar envolve relações entre escola, estudante e sociedade, exigindo práticas que favoreçam diálogo e corresponsabilidade. Na Educação Infantil, essa mediação torna-se ainda mais delicada, pois as relações humanas afetam diretamente a segurança emocional das crianças.

O gestor escolar, como mediador, precisa desenvolver uma escuta qualificada. Escutar não é apenas ouvir reclamações ou receber demandas, mas compreender sentimentos, necessidades, tensões e possibilidades de solução. De acordo com Aliante et al. (2024), as relações institucionais podem funcionar como fatores protetivos ou de risco no trabalho docente, dependendo da forma como o ambiente é organizado e vivido. Assim, quando o gestor escuta a equipe com respeito, ele contribui para que os profissionais se sintam reconhecidos, diminuindo a sensação de isolamento e ampliando a confiança no trabalho coletivo.

Nas creches, os conflitos podem surgir de diferentes formas. Podem ocorrer entre profissionais, entre equipe e famílias, entre gestão e professores ou ainda em torno de decisões sobre rotina, horários, responsabilidades e atendimento às crianças. De acordo com Lopes et al. (2024), a gestão de conflitos na escola precisa considerar abordagens e soluções eficazes que não se limitem à imposição de autoridade. O gestor da Educação Infantil precisa compreender que conflitos não devem ser simplesmente abafados, mas tratados como oportunidades de diálogo, reorganização e amadurecimento institucional.

A mediação das relações humanas exige postura ética e equilíbrio emocional. O gestor não pode se deixar conduzir por preferências pessoais, julgamentos apressados ou decisões autoritárias. De acordo com Michels e Fensterseifer (2024), a dinâmica conflituosa nas instituições educacionais tem origens diversas e pode impactar o ambiente escolar quando não há mecanismos adequados de resolução. Na creche, onde a rotina exige cooperação permanente, conflitos mal resolvidos podem gerar afastamentos, ressentimentos e prejuízos para a qualidade do atendimento.

O gestor também media as relações entre os profissionais da equipe pedagógica e os profissionais de apoio. Em muitas creches, há professores,

auxiliares, monitores, merendeiras, agentes de limpeza e outros trabalhadores que participam direta ou indiretamente do cuidado com as crianças. De acordo com Matias et al. (2025, p. 44),

A gestão de pessoas em instituições de ensino requer atenção à organização das funções e à valorização do trabalho coletivo. Isso significa que o gestor precisa evitar hierarquias desumanizadoras, reconhecendo que todos os profissionais contribuem para a qualidade da experiência infantil.

A mediação também aparece na relação entre gestão e famílias. Algumas famílias podem questionar práticas, demonstrar insegurança, apresentar reclamações ou trazer demandas que a instituição nem sempre consegue resolver imediatamente. De acordo com Moreira et al. (2025), a mediação no contexto escolar deve considerar que a escola está inserida em uma rede social mais ampla. Na creche pública, muitas famílias enfrentam dificuldades econômicas, jornadas de trabalho extensas, fragilidades sociais e ausência de rede de apoio, o que exige da gestão uma postura acolhedora, firme e respeitosa.

O gestor, ao mediar relações, precisa evitar uma postura culpabilizadora em relação às famílias. A participação familiar nem sempre acontece da maneira idealizada pela escola, mas isso não significa necessariamente desinteresse. De acordo com Ferreira et al. (2025), a promoção do cuidado nas escolas públicas exige compreensão das realidades humanas que atravessam o cotidiano escolar. Assim, o gestor precisa criar estratégias de aproximação que respeitem os tempos, as condições e as possibilidades das famílias, fortalecendo uma parceria construída com diálogo e não com cobrança vazia.

A mediação das relações humanas também envolve a construção de uma cultura de respeito à infância. Muitas tensões surgem quando adultos têm diferentes concepções sobre criança, cuidado, disciplina, autonomia e aprendizagem. De acordo com Tomaz (2025), a formação continuada contribui para qualificar práticas pedagógicas quando está relacionada às necessidades reais do cotidiano. Por isso, o gestor pode utilizar conflitos e dúvidas da rotina como temas formativos, ajudando a equipe a construir entendimentos mais coerentes sobre o trabalho com crianças pequenas.

Na Educação Infantil, a mediação precisa considerar que as crianças também participam das relações institucionais, ainda que nem sempre pela linguagem verbal. Elas expressam desconfortos, preferências, medos, alegrias e necessidades por meio do corpo, do choro, do olhar, do movimento e da brincadeira. De acordo com Schmidt (2025), o Plano Educacional Individualizado na Educação Infantil pode contribuir para organizar respostas pedagógicas mais adequadas às necessidades de cada criança. Nesse sentido, o gestor precisa ajudar a equipe a interpretar as manifestações infantis sem reduzi-las a “birra”, “manha” ou “indisciplina”.

O gestor como mediador também precisa promover relações inclusivas. A presença de crianças com deficiência ou necessidades específicas pode gerar insegurança na equipe e nas famílias, principalmente quando não há formação suficiente. De acordo com Silva, Lino e Gomes (2024), o Plano Educacional Individualizado pode funcionar como instrumento de inclusão escolar ao organizar objetivos, recursos e estratégias de acompanhamento. Na creche, o gestor precisa garantir que esse processo seja construído coletivamente, evitando que a criança seja isolada ou que o professor seja responsabilizado sozinho pelas adaptações necessárias.

A mediação institucional também se relaciona ao cuidado com a comunicação. Palavras usadas de forma inadequada podem ferir, gerar mal-entendidos e ampliar conflitos. De acordo com Oliveira e Leite (2024), práticas de promoção do bem-estar nas organizações dependem de ambientes saudáveis, nos quais as relações sejam cuidadas. Na creche, isso significa orientar a equipe para uma comunicação respeitosa com as crianças, entre os profissionais e com as famílias, evitando comentários depreciativos, exposições desnecessárias ou posturas que enfraqueçam os vínculos.

A gestão mediadora não se limita a resolver problemas depois que eles surgem. Ela também atua preventivamente, criando espaços de conversa, combinados coletivos, reuniões formativas e canais de escuta. De acordo com Caetano et al. (2024), práticas restaurativas no ambiente escolar podem contribuir para a construção de uma cultura de paz e diálogo. Embora as práticas restaurativas sejam frequentemente discutidas em etapas posteriores da

educação, seus princípios podem inspirar a Educação Infantil ao valorizar escuta, reparação, responsabilidade e convivência respeitosa.

Mediar relações também significa reconhecer emoções. A creche é um espaço em que adultos e crianças lidam diariamente com separações, choros, adaptações, frustrações, cansaço, conquistas e descobertas. De acordo com Carvalho Machado e Cecílio (2024), o adoecimento psíquico docente precisa ser compreendido a partir das pressões e das condições presentes no trabalho educativo. O gestor, nesse sentido, deve estar atento às emoções da equipe e criar uma cultura em que pedir ajuda, conversar sobre dificuldades e buscar apoio não sejam vistos como fraqueza.

A mediação do gestor escolar exige coerência entre discurso e prática. Não basta defender uma gestão democrática se as decisões são tomadas de maneira isolada, se a equipe não é escutada ou se as famílias são tratadas apenas como receptoras de informações. De acordo com Lima et al. (2024), a cultura organizacional influencia o clima e a satisfação dos profissionais. Assim, quando o gestor pratica a escuta, compartilha decisões e reconhece o valor da equipe, ele fortalece uma cultura institucional mais humana e colaborativa.

Portanto, o gestor como mediador das relações humanas na creche pública municipal exerce uma função decisiva para a qualidade da Educação Infantil. Sua atuação ajuda a transformar conflitos em diálogo, inseguranças em formação, diferenças em colaboração e tensões em possibilidades de crescimento coletivo. De acordo com Tenório (2025), práticas de mediação podem contribuir para a construção de ambientes escolares mais pacíficos e cooperativos. Na creche, essa mediação precisa ser ainda mais sensível, porque as crianças pequenas aprendem não apenas pelo que os adultos dizem, mas principalmente pelo modo como convivem, acolhem, cuidam e resolvem seus conflitos.

1.2.3 A liderança pedagógica na Educação Infantil

A liderança pedagógica do gestor escolar na Educação Infantil é um dos elementos mais importantes para garantir que a creche pública municipal não se reduza a um espaço de guarda ou assistência. Embora o cuidado seja dimensão

essencial, ele precisa estar integrado a uma proposta pedagógica intencional, sensível e adequada às crianças pequenas. De acordo com Tomaz (2025), a relação entre formação continuada e práticas pedagógicas é fundamental para a qualidade do ensino. Na creche, essa liderança pedagógica se concretiza quando o gestor acompanha o planejamento, incentiva estudos, promove reflexões e ajuda a equipe a compreender o sentido educativo da rotina.

O gestor líder pedagógico não precisa assumir o lugar do professor, mas deve criar condições para que o trabalho docente aconteça com qualidade. Isso envolve garantir tempo de planejamento, favorecer trocas entre os profissionais, observar dificuldades, propor formações e articular a proposta pedagógica da instituição. De acordo com Finatto e Schmidt (2024), a discussão sobre práticas pedagógicas indica a importância de fundamentar as escolhas educativas, aproximando a ação docente de conhecimentos sistematizados. Assim, o gestor precisa incentivar uma prática que não seja improvisada, mas construída com estudo, observação e intencionalidade.

Na Educação Infantil, a liderança pedagógica exige compreender que as crianças aprendem por meio das interações e das brincadeiras. Por isso, a gestão precisa evitar que a creche seja organizada por uma lógica escolarizante, centrada em fichas, cópias, exercícios repetitivos e antecipação de conteúdos do Ensino Fundamental. De acordo com Tomaz (2025, p. 31),

Práticas pedagógicas de qualidade dependem de formação continuada conectada às necessidades do cotidiano. Nesse sentido, cabe ao gestor orientar a equipe para que as experiências propostas às crianças valorizem o brincar, a exploração, a linguagem, o corpo, a imaginação e a convivência.

A liderança pedagógica também envolve o acompanhamento dos registros. Na creche, observar e registrar o desenvolvimento das crianças é fundamental para planejar melhor as experiências. De acordo com Schmidt (2025), o Plano Educacional Individualizado na Educação Infantil pode apoiar a construção pedagógica ao organizar informações sobre necessidades, objetivos e estratégias. Mesmo quando não se trata de crianças público da educação especial, o princípio do acompanhamento individualizado ajuda a gestão e os

professores a olharem para cada criança de forma mais atenta, evitando práticas padronizadas e pouco sensíveis.

O gestor precisa incentivar uma cultura pedagógica baseada na observação. Observar uma criança pequena exige paciência, presença e capacidade de perceber pequenos avanços: uma palavra nova, uma tentativa de interação, uma forma diferente de brincar, um gesto de autonomia ou uma maneira de resolver conflitos. De acordo com Silva, Lino e Gomes (2024), instrumentos pedagógicos de inclusão podem contribuir para organizar práticas mais coerentes com as necessidades dos estudantes. Na Educação Infantil, essa lógica reforça que a liderança pedagógica precisa apoiar a equipe a planejar a partir das crianças reais, e não de modelos abstratos.

Figura 2. Liderança pedagógica



Fonte: <https://www.cpt.com.br/dicas-cursos-cpt/professor-de-sucesso-lideranca-em-sala-de-aula>

A liderança pedagógica do gestor também aparece na organização dos espaços de aprendizagem. Uma sala de creche precisa ser pensada como ambiente educativo, e não apenas como lugar para acomodar crianças. De

acordo com Silva et al. (2024), práticas pedagógicas inclusivas exigem colaboração e atenção à participação de todos. Isso significa que os espaços precisam permitir circulação, exploração, escolha, interação e acessibilidade. O gestor, ao acompanhar a organização dos ambientes, contribui para que cada canto da creche comunique cuidado, autonomia e possibilidade de aprendizagem.

A formação continuada é uma das principais estratégias da liderança pedagógica. O gestor precisa identificar temas prioritários, como adaptação das crianças, mordidas, choro, desfralde, alimentação, inclusão, brincadeiras, planejamento, avaliação, relação com famílias e escuta infantil. De acordo com Tomaz (2025), a formação continuada fortalece as práticas pedagógicas quando se articula com a realidade dos professores. Por isso, formações genéricas e distantes do cotidiano tendem a produzir pouco impacto, enquanto encontros formativos baseados nas experiências da creche podem transformar a prática de modo mais significativo.

A liderança pedagógica também precisa fortalecer o trabalho coletivo. Muitas vezes, cada turma da creche desenvolve sua rotina de maneira isolada, sem diálogo com as demais. De acordo com Matias et al. (2025), a gestão de pessoas em instituições de ensino envolve a construção de responsabilidades compartilhadas e a valorização da equipe. Quando o gestor promove reuniões pedagógicas, grupos de estudo e momentos de planejamento integrado, ele ajuda a construir uma identidade institucional mais forte, evitando fragmentações e fortalecendo a coerência do trabalho educativo.

Na Educação Infantil, a liderança pedagógica deve também respeitar o conhecimento dos profissionais. Professores e auxiliares acumulam saberes importantes sobre as crianças, a rotina, as famílias e os desafios concretos da creche. De acordo com Aliante et al. (2024), relações institucionais saudáveis funcionam como fatores protetivos no ambiente de trabalho. Assim, quando o gestor reconhece a experiência da equipe e evita uma postura impositiva, ele fortalece a participação e amplia as chances de construir mudanças mais aceitas e efetivas.

A liderança pedagógica também se manifesta na relação com a inclusão. A presença de crianças com necessidades específicas exige que o gestor

articule professores, auxiliares, famílias, profissionais especializados e serviços da rede de apoio. De acordo com Barbosa (2025), o acesso curricular para estudantes público-alvo da educação especial pode ser analisado a partir do Plano Educacional Individualizado, especialmente quando se busca garantir participação e aprendizagem. Na creche, isso significa que a liderança pedagógica precisa assegurar adaptações de rotina, materiais, comunicação e acompanhamento, sem retirar da criança o direito de conviver com o grupo.

O gestor precisa ainda orientar a equipe sobre a avaliação na Educação Infantil. Avaliar crianças pequenas não significa aplicar provas, atribuir notas ou comparar desempenhos. A avaliação deve servir para compreender processos, planejar intervenções e acompanhar o desenvolvimento. De acordo com Finatto e Schmidt (2024), a reflexão sobre práticas pedagógicas fundamentadas ajuda a qualificar as decisões docentes. Assim, o gestor precisa garantir que os registros avaliativos sejam descritivos, sensíveis e coerentes com a concepção de infância adotada pela instituição.

A liderança pedagógica também envolve a defesa de práticas lúdicas. Brincar é um direito da criança e uma forma privilegiada de aprendizagem. No entanto, em muitas creches, o brincar ainda é tratado como intervalo, recompensa ou tempo livre sem intencionalidade. De acordo com Tomaz (2025), práticas pedagógicas qualificadas dependem de formação e reflexão sobre o processo educativo. Cabe ao gestor ajudar a equipe a compreender que o brincar precisa ser planejado, observado e valorizado como eixo da Educação Infantil, sem perder sua liberdade, sua espontaneidade e sua potência criadora.

Outro ponto importante da liderança pedagógica é o acompanhamento da transição entre casa e creche. A adaptação das crianças pequenas exige cuidado, escuta e respeito ao tempo de cada uma. De acordo com Ferreira et al. (2025), a promoção do cuidado nas escolas públicas precisa considerar o bem-estar e a saúde emocional dos sujeitos envolvidos. O gestor, nesse processo, precisa orientar a equipe para acolher choros, inseguranças e resistências sem apressar a criança ou culpabilizar a família, construindo uma adaptação gradual e afetiva.

A liderança pedagógica também precisa dialogar com as políticas públicas e os documentos orientadores da rede municipal. O gestor deve conhecer as

diretrizes curriculares, os documentos da secretaria de educação e o projeto político-pedagógico da instituição, mas precisa traduzi-los para a realidade concreta da creche. De acordo com Pinto (2024), compreender o trabalho docente exige olhar para o contexto e para as condições em que ele se realiza. Portanto, a liderança pedagógica não é apenas aplicar normas, mas interpretar orientações oficiais à luz das necessidades reais das crianças e da equipe.

A creche pública municipal também precisa de uma liderança pedagógica que valorize a diversidade cultural. Crianças chegam à instituição com diferentes formas de falar, brincar, se alimentar, vestir, conviver e se expressar. De acordo com Santos et al. (2025), práticas educativas podem ser impactadas pelas condições sociais e institucionais que atravessam a vida escolar. Por isso, o gestor precisa incentivar uma pedagogia que respeite as histórias das famílias e que não imponha um modelo único de infância, reconhecendo as múltiplas infâncias presentes na creche.

O gestor líder pedagógico também precisa acompanhar as práticas de cuidado, pois na Educação Infantil elas são parte do currículo vivido. Alimentar, higienizar, trocar, embalar, organizar o sono e acolher o choro são ações pedagógicas quando realizadas com afeto, respeito e diálogo. De acordo com Oliveira e Leite (2024), o bem-estar no ambiente de trabalho depende de práticas organizacionais que promovam saúde e cuidado. Na creche, esse cuidado precisa atravessar a relação com os profissionais e com as crianças, tornando-se princípio da gestão e da pedagogia.

A liderança pedagógica também envolve coragem para enfrentar práticas inadequadas. Quando a gestão percebe gritos, ameaças, negligência, exposição da criança ou propostas pedagógicas incoerentes com a infância, precisa intervir com responsabilidade. De acordo com Michels e Fensterseifer (2024), conflitos e problemas institucionais precisam ser enfrentados por mecanismos adequados de resolução, evitando naturalizações que prejudiquem o ambiente escolar. Na creche, intervir não significa humilhar profissionais, mas orientar, formar, acompanhar e, quando necessário, tomar medidas protetivas em defesa das crianças.

Portanto, a liderança pedagógica do gestor escolar na Educação Infantil é decisiva para a qualidade das creches públicas municipais. Ela articula

planejamento, formação, inclusão, avaliação, cuidado, organização dos espaços, escuta das crianças e participação da equipe. De acordo com Silva et al. (2024), práticas pedagógicas inclusivas dependem de colaboração e compromisso institucional. Assim, o gestor precisa ser uma liderança que inspira, orienta e sustenta a equipe, garantindo que a creche seja um espaço em que cada criança possa brincar, aprender, conviver, participar e ser reconhecida em sua singularidade.

1.2.4 A tomada de decisões no ambiente escolar

A tomada de decisões no ambiente escolar é uma das dimensões mais sensíveis da gestão em creches públicas municipais. Cada decisão, mesmo quando parece simples, pode afetar diretamente a rotina das crianças, o trabalho dos profissionais e a relação com as famílias. De acordo com Lima et al. (2024), a cultura organizacional e o clima institucional influenciam a satisfação dos trabalhadores, mostrando que as decisões de gestão repercutem na forma como a equipe percebe e vive o ambiente de trabalho. Na Educação Infantil, decidir exige responsabilidade, escuta e compromisso com o bem-estar coletivo.

A decisão sobre a organização da rotina, por exemplo, não pode ser tomada apenas com base na conveniência dos adultos. Horários de alimentação, sono, banho, brincadeiras, atividades externas e entrada ou saída precisam considerar as necessidades das crianças pequenas. De acordo com Nanque (2024), fatores psicossociais do trabalho podem gerar impactos sobre a saúde quando as demandas são mal distribuídas ou pouco organizadas. Assim, o gestor precisa tomar decisões que conciliem o funcionamento institucional com o respeito ao ritmo infantil e à capacidade real da equipe.

A tomada de decisões também envolve o uso dos recursos disponíveis. Em creches públicas, os recursos materiais e financeiros muitas vezes são limitados, o que exige planejamento, transparência e priorização. De acordo com Matias et al. (2025), a gestão em instituições de ensino demanda organização de processos e clareza na distribuição de responsabilidades. O gestor precisa decidir como utilizar materiais, quais necessidades são mais urgentes, como

solicitar apoio à secretaria municipal e como envolver a comunidade escolar em ações que fortaleçam a instituição sem transferir indevidamente responsabilidades do poder público para as famílias.

Uma decisão importante na creche diz respeito à organização dos profissionais nas turmas. A distribuição da equipe precisa considerar número de crianças, faixa etária, necessidades específicas, perfil dos profissionais e equilíbrio da rotina. De acordo com Santos et al. (2025), condições de trabalho inadequadas podem contribuir para o mal-estar docente e para o adoecimento psíquico. Desse modo, decisões sobre escala, substituições e responsabilidades precisam ser tomadas com sensibilidade, evitando sobrecarregar sempre os mesmos profissionais ou ignorar as dificuldades vividas pela equipe.

A gestão democrática exige que a tomada de decisões seja compartilhada sempre que possível. Isso não significa que todas as decisões serão tomadas por votação, mas que a equipe deve ser escutada e informada sobre os critérios utilizados. De acordo com Aliante et al. (2024), relações institucionais saudáveis podem atuar como fatores protetivos no trabalho docente. Quando o gestor explica suas decisões, acolhe sugestões e reconhece a experiência dos profissionais, ele fortalece a confiança coletiva e diminui resistências desnecessárias.

Na Educação Infantil, muitas decisões também envolvem a relação com as famílias. Questões como adaptação, retirada da criança por pessoas autorizadas, comunicação de acidentes, cuidados com alimentação, uso de medicamentos, desfralde e participação em reuniões exigem critérios claros. De acordo com Moreira et al. (2025), a mediação escolar precisa considerar as relações entre escola, estudante e sociedade. Na creche pública, isso significa que decisões envolvendo famílias devem ser tomadas com transparência, respeito e cuidado, evitando tanto a rigidez desumana quanto a ausência de critérios.

A tomada de decisões sobre inclusão também exige atenção especial. Quando uma criança apresenta necessidade específica, a gestão precisa decidir como organizar apoios, adaptar espaços, orientar a equipe, dialogar com a família e acionar a rede de atendimento. De acordo com Silva, Lino e Gomes (2024), o Plano Educacional Individualizado pode atuar como instrumento de

inclusão escolar ao organizar estratégias e favorecer o acompanhamento do estudante. Na Educação Infantil, decisões inclusivas precisam ser tomadas com base no direito de participação da criança, e não na lógica da exclusão ou da improvisação.

O gestor precisa decidir também sobre os processos de formação continuada. A escolha dos temas formativos deve nascer das necessidades reais da instituição, e não apenas de modismos ou exigências externas. De acordo com Tomaz (2025), a formação continuada tem relação com a qualidade das práticas pedagógicas quando se articula ao cotidiano docente. Assim, se a equipe enfrenta dificuldades com mordidas, adaptação, inclusão, planejamento ou relação com famílias, esses temas precisam entrar na pauta formativa da creche, conectando estudo e prática.

Outra decisão importante refere-se à comunicação interna. O gestor precisa definir como as informações serão compartilhadas, quais canais serão utilizados, como os comunicados chegarão aos profissionais e como evitar desencontros. De acordo com Oliveira e Leite (2024), ambientes organizacionais saudáveis dependem de práticas que promovam bem-estar e clareza nas relações. Na creche, uma informação mal comunicada pode gerar problemas na rotina das crianças, insegurança nas famílias e conflitos entre profissionais, o que reforça a necessidade de decisões comunicacionais bem cuidadas.

A tomada de decisões também precisa considerar situações de conflito. O gestor deve decidir quando intervir, como ouvir as partes, quais encaminhamentos propor e como acompanhar se o conflito foi realmente superado. De acordo com Lopes et al. (2024), a gestão de conflitos na escola exige abordagens eficazes e soluções que considerem a complexidade das relações. Na Educação Infantil, conflitos entre adultos não podem contaminar a experiência das crianças, por isso a gestão precisa agir com firmeza, ética e sensibilidade.

Decidir em uma creche pública municipal também envolve lidar com limites. Muitas vezes, o gestor sabe o que seria ideal, mas não dispõe de recursos, profissionais ou estrutura suficiente para realizar todas as ações necessárias. De acordo com Pinto (2024), as condições de trabalho docente precisam ser consideradas nas análises educacionais, pois elas interferem

diretamente na prática. Assim, a tomada de decisões precisa ser realista, mas não conformista. O gestor precisa fazer o melhor possível com o que tem, ao mesmo tempo em que reivindica melhores condições junto ao poder público.

A tomada de decisões não pode perder de vista a dimensão ética. Crianças pequenas são sujeitos vulneráveis e dependem dos adultos para terem seus direitos protegidos. De acordo com Ferreira et al. (2025), a promoção do cuidado nas escolas públicas precisa estar vinculada à construção de ambientes que respeitem a saúde, o bem-estar e a dignidade humana. Por isso, qualquer decisão que envolva a criança deve ser orientada pelo princípio da proteção, do respeito e do desenvolvimento integral.

O gestor também precisa tomar decisões sobre avaliação institucional. É necessário analisar o que está funcionando, o que precisa melhorar, quais práticas precisam ser revistas e quais avanços foram alcançados. De acordo com Finatto e Schmidt (2024), práticas pedagógicas qualificadas exigem reflexão e fundamentação, e não apenas repetição de ações. Na creche, a avaliação institucional pode envolver reuniões com a equipe, escuta das famílias, observação da rotina e análise dos registros pedagógicos, sempre com objetivo formativo e não punitivo.

A tomada de decisões na creche também deve fortalecer o sentimento de pertencimento. Quando os profissionais percebem que suas opiniões são consideradas, tendem a se envolver mais com as ações da instituição. De acordo com Lima et al. (2024), a cultura organizacional influencia a satisfação no trabalho, indicando que ambientes participativos podem contribuir para relações mais saudáveis. Assim, decisões compartilhadas não são apenas um princípio democrático, mas também uma estratégia de fortalecimento da equipe.

Em alguns momentos, o gestor precisará tomar decisões difíceis, como reorganizar profissionais, chamar uma família para conversa, comunicar situações delicadas, advertir condutas inadequadas ou encaminhar casos à rede de proteção. De acordo com Michels e Fensterseifer (2024, p. 54),

Os conflitos institucionais podem ter impactos significativos quando não são enfrentados adequadamente. Na creche, a omissão diante de situações graves pode comprometer a segurança das crianças e a confiança da comunidade escolar, por isso o gestor precisa agir com responsabilidade e registro adequado.

A decisão pedagógica também precisa ser feita a partir da observação da infância. O gestor não deve aprovar práticas apenas porque “sempre foram feitas assim”. De acordo com Tomaz (2025), a qualidade das práticas pedagógicas depende de reflexão e formação permanente. Isso significa que atividades sem sentido para as crianças, propostas excessivamente escolarizantes ou rotinas que restringem o brincar precisam ser revistas, mesmo que façam parte de uma tradição institucional.

A tomada de decisões no ambiente escolar exige que o gestor tenha clareza sobre o projeto de creche que deseja construir. Se a instituição pretende ser acolhedora, democrática, inclusiva e comprometida com o desenvolvimento integral, suas decisões precisam expressar esses valores. De acordo com Silva et al. (2024), práticas pedagógicas inclusivas dependem da colaboração entre profissionais e da construção de respostas institucionais. Portanto, decidir é também afirmar uma concepção de criança, de educação e de gestão.

Por fim, a tomada de decisões na Educação Infantil precisa ser compreendida como processo contínuo, e não como ato isolado. O gestor decide, acompanha, avalia, revisa e reorganiza sempre que necessário. De acordo com Tomedi Martins et al. (2025), a flexibilidade cognitiva é importante diante das pressões e do estresse no trabalho docente, pois ajuda os profissionais a lidarem com situações complexas. Na gestão da creche, essa flexibilidade também é essencial, pois o cotidiano infantil é vivo, imprevisível e exige respostas sensíveis às mudanças.

Assim, o papel do gestor escolar na tomada de decisões em creches públicas municipais é decisivo para a qualidade da Educação Infantil. Suas escolhas organizam a rotina, orientam a equipe, protegem as crianças, fortalecem as famílias e definem o clima institucional. De acordo com Oliveira e Leite (2024), ambientes de trabalho mais saudáveis são construídos por práticas de gestão que promovem bem-estar e cuidado. Dessa forma, decidir, na creche, não é apenas administrar demandas, mas assumir uma responsabilidade ética com a infância, com os profissionais e com a comunidade escolar.

1.3. DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR EM CRECHES PÚBLICAS MUNICIPAIS

A gestão escolar em creches públicas municipais é atravessada por desafios que não se limitam à administração de espaços, materiais e documentos. Trata-se de uma atuação que envolve o cuidado com crianças pequenas, a articulação com famílias, a mediação da equipe escolar, a organização pedagógica da rotina, a garantia de direitos e a busca permanente por qualidade em contextos muitas vezes marcados por limitações estruturais. De acordo com Souza e Guilherme (2024), os conflitos e tensões presentes no ambiente escolar precisam ser compreendidos como parte da dinâmica institucional e não apenas como problemas isolados. Nas creches públicas, esses conflitos aparecem de forma silenciosa ou explícita, exigindo do gestor uma postura sensível, ética e estratégica.

O cotidiano da creche pública municipal revela que o gestor precisa lidar com múltiplas demandas ao mesmo tempo. Há necessidades administrativas, como controle de frequência, organização de matrículas, manutenção predial e prestação de contas, mas também há demandas pedagógicas, emocionais e sociais que exigem atenção permanente. De acordo com Brito (2025, p. 33),

As políticas de formação continuada precisam considerar experiências formadoras que dialoguem com os desafios reais dos profissionais da educação. Desse modo, os problemas enfrentados pela gestão não podem ser analisados apenas como falhas individuais, pois envolvem condições institucionais, políticas públicas e processos formativos.

Nas creches públicas, a qualidade do atendimento depende diretamente da capacidade da gestão de transformar recursos limitados em possibilidades educativas. Muitas vezes, o gestor precisa reorganizar espaços, adaptar materiais, buscar parcerias e estimular a criatividade da equipe para garantir experiências dignas às crianças. De acordo com Miranda e Silva (2024), a formação continuada de professores precisa favorecer reflexões sobre as práticas e fortalecer a atuação docente diante das demandas do cotidiano escolar. Assim, os desafios enfrentados pelo gestor também revelam a

necessidade de investir na formação dos profissionais que atuam diretamente com a infância.

A realidade das creches públicas municipais também evidencia desafios relacionados à inclusão. Crianças com deficiência, Transtorno do Espectro Autista, atrasos no desenvolvimento, dificuldades de comunicação ou necessidades específicas chegam cada vez mais cedo às instituições, e a gestão precisa garantir que elas sejam acolhidas com respeito, participação e pertencimento. De acordo com Rinaldi et al. (2025), a formação de professores para a inclusão escolar precisa considerar práticas que preparem os profissionais para responder às diferenças no cotidiano educativo. Nesse sentido, o gestor escolar precisa atuar como articulador de apoios, formações e estratégias para que a inclusão não seja apenas um discurso, mas uma prática real.

Outro desafio importante está relacionado à relação entre creche, família e comunidade. A criança pequena não pode ser compreendida de forma separada de seu contexto familiar, pois suas emoções, hábitos, necessidades e formas de se expressar estão ligadas à sua história de vida. De acordo com Nascimento Lopes (2024), a escola vive constantemente entre o diálogo e o conflito, sendo necessário construir caminhos de escuta para enfrentar tensões do cotidiano. Nas creches, a gestão precisa criar formas de aproximação com as famílias, evitando tanto a distância institucional quanto a culpabilização dos responsáveis.

A gestão de equipe também se apresenta como uma das dimensões mais complexas da creche pública. Professores, auxiliares, cuidadores, merendeiras, profissionais da limpeza, coordenação pedagógica e demais servidores participam da experiência diária das crianças. De acordo com Lamim (2025), a gestão eficaz de conflitos no espaço escolar exige que os profissionais assumam papéis mediadores e facilitadores das relações. Na creche, essa mediação precisa ser conduzida pelo gestor de forma cuidadosa, pois conflitos entre adultos podem afetar diretamente o clima emocional vivido pelas crianças.

Além disso, a creche pública enfrenta desafios ligados à valorização da Educação Infantil. Mesmo sendo a primeira etapa da Educação Básica, ainda há uma visão social que reduz a creche a um espaço de cuidado assistencial ou de

guarda. De acordo com Silva (2025), a legislação educacional brasileira precisa ser analisada criticamente para compreender como a formação e a profissionalização docente são tratadas nos marcos legais. Essa reflexão é importante porque mostra que a gestão da creche precisa defender a Educação Infantil como direito, como espaço pedagógico e como responsabilidade pública.

Os desafios da gestão escolar em creches públicas municipais também se relacionam ao uso das tecnologias. Embora a Educação Infantil exija cuidado com a exposição das crianças a telas, as tecnologias podem apoiar a comunicação institucional, a formação docente, o planejamento, os registros pedagógicos e a inclusão. De acordo com Lucena et al. (2025), as tecnologias da informação podem funcionar como ferramentas de formação continuada docente em contextos de educação inclusiva. Assim, o gestor precisa compreender que o uso das tecnologias na creche deve ser mediado, planejado e voltado ao fortalecimento do trabalho pedagógico e organizacional.

A inclusão, a formação da equipe, a infraestrutura e a participação familiar não são desafios separados. Eles se relacionam e produzem efeitos uns sobre os outros. Uma creche com estrutura precária tende a sobrecarregar profissionais, dificultar o planejamento, limitar a participação das crianças e gerar insegurança nas famílias. De acordo com Ferreira et al. (2025), os desafios da inclusão escolar aparecem no contexto da sala de aula e exigem práticas institucionais que respondam às necessidades concretas dos sujeitos. Na Educação Infantil, isso significa que a gestão precisa olhar para o conjunto da instituição, e não apenas para problemas pontuais.

Portanto, discutir os desafios da gestão escolar em creches públicas municipais é reconhecer que o gestor atua em um campo de grande responsabilidade social. Ele precisa administrar recursos, mediar relações, fortalecer práticas pedagógicas, acolher famílias, acompanhar crianças e defender a qualidade da Educação Infantil. De acordo com Lindoso (2025), os desafios da gestão de conflitos e violência nas escolas impactam a qualidade da educação, revelando que a gestão precisa enfrentar problemas institucionais de forma organizada e comprometida. Ainda que a creche tenha especificidades próprias, essa reflexão contribui para compreender que a qualidade educativa depende de uma gestão presente, humana e estratégica.

1.3.1 Desafios administrativos e estruturais

Os desafios administrativos e estruturais das creches públicas municipais estão entre os aspectos mais visíveis da gestão escolar. Eles aparecem na falta de materiais pedagógicos, na necessidade de manutenção dos prédios, na limitação dos espaços, na insuficiência de profissionais, na organização das matrículas, nos documentos exigidos pela rede e nas demandas permanentes das famílias. De acordo com Silva (2025), a análise crítica da legislação educacional brasileira permite compreender que a profissionalização docente e a organização escolar dependem de políticas que garantam condições reais de trabalho. Assim, quando a creche funciona sem estrutura adequada, o problema não pode ser reduzido à gestão local, pois envolve também responsabilidades do poder público.

A infraestrutura física da creche interfere diretamente na experiência das crianças pequenas. Salas apertadas, banheiros inadequados, ausência de áreas externas, pátios sem segurança, falta de ventilação e mobiliários impróprios limitam as possibilidades de brincadeira, movimento, exploração e descanso. De acordo com Ferreira et al. (2025), os desafios da inclusão escolar no contexto da sala de aula exigem ambientes que favoreçam participação e acessibilidade. Na Educação Infantil, a estrutura precisa ser pensada para crianças que correm, engatinham, exploram objetos, descansam, se alimentam e constroem autonomia no contato com o espaço.

O gestor escolar, diante desses desafios estruturais, precisa atuar em duas frentes. A primeira é a organização interna do que já existe, buscando tornar os espaços mais seguros, acolhedores e funcionais. A segunda é a reivindicação externa, por meio de registros, solicitações formais e diálogo com a Secretaria Municipal de Educação. De acordo com Lindoso (2025), os desafios enfrentados pela gestão escolar impactam a qualidade da educação quando não são tratados como prioridade institucional. Por isso, o gestor da creche precisa documentar necessidades, justificar demandas e acompanhar encaminhamentos, sem naturalizar a precariedade.

A falta de materiais pedagógicos também é um desafio recorrente nas creches públicas municipais. Crianças pequenas precisam de brinquedos, livros, materiais sensoriais, objetos de exploração, jogos simbólicos, elementos da natureza, materiais artísticos e recursos que favoreçam a criatividade. De acordo com Cerqueira e Mendes (2024, p. 44),

As práticas pedagógicas precisam ser compreendidas a partir de revisões e reflexões que mostrem a importância de recursos adequados ao processo educativo. Na creche, a ausência de materiais empobrece as experiências, dificulta o planejamento docente e pode tornar a rotina repetitiva.

Apesar das dificuldades materiais, a gestão não deve aceitar que a falta de recursos impeça totalmente a qualidade pedagógica. É possível estimular o uso de materiais não estruturados, reaproveitados e acessíveis, desde que sejam seguros e planejados com intencionalidade. De acordo com Santos et al. (2025), a formação de educadores para práticas pedagógicas antirracistas e socialmente comprometidas exige atenção aos repertórios culturais e às experiências dos sujeitos. Essa ideia pode ser ampliada para a Educação Infantil, pois a creche pode valorizar materiais, brincadeiras, histórias e objetos próximos da cultura das crianças e da comunidade.

Outro desafio administrativo diz respeito à organização dos documentos escolares. A gestão precisa acompanhar registros de matrícula, frequência, relatórios pedagógicos, documentação de saúde, autorizações familiares, comunicação de ocorrências, registros de reuniões, prestação de contas e documentos institucionais. De acordo com Hollanda (2024), programas de mediação e organização institucional podem impactar o processo de ensino e aprendizagem ao fortalecer a atuação escolar. Na creche, registros bem organizados contribuem para proteger crianças, orientar decisões e garantir maior transparência na relação com as famílias e com a rede municipal.

A insuficiência de profissionais também afeta profundamente a rotina das creches. Quando há poucos adultos para muitas crianças, o cuidado se torna mais difícil, os momentos de alimentação e higiene ficam mais sobrecarregados e a escuta infantil tende a ser prejudicada. De acordo com Mendes (2025), o sofrimento mental docente em redes públicas municipais está relacionado a

condições de trabalho que aumentam a pressão sobre os profissionais. Dessa forma, a gestão precisa organizar escalas com responsabilidade, mas também registrar a necessidade de ampliação da equipe quando a demanda ultrapassa a capacidade institucional.

A administração da alimentação escolar também é parte importante da gestão da creche. Crianças pequenas necessitam de alimentação adequada, horários regulares, atenção a restrições alimentares e acompanhamento de situações específicas. De acordo com Ribeiro et al. (2025), a inclusão e a diversidade educacional exigem ações que considerem as necessidades dos estudantes em diferentes dimensões. Na creche, uma criança com alergia alimentar, seletividade alimentar ou necessidade de cuidado nutricional específico exige comunicação entre família, gestão, merenda escolar e equipe pedagógica.

A manutenção da segurança é outro desafio estrutural permanente. Portões, brinquedos, tomadas, pisos, berços, banheiros, áreas externas e objetos pequenos precisam ser observados constantemente. De acordo com Narciso et al. (2024), o Plano Educacional Individualizado na Educação Especial mostra a importância de personalizar ações para garantir segurança e aprendizagem. Embora o PEI seja voltado a estudantes com necessidades específicas, a lógica do acompanhamento individual ajuda a pensar que cada criança pequena demanda cuidados próprios, inclusive na organização segura do espaço.

A gestão de recursos financeiros, quando disponível, exige transparência e planejamento. Nem sempre os valores recebidos são suficientes para atender todas as demandas, por isso o gestor precisa priorizar aquilo que afeta mais diretamente o bem-estar e a aprendizagem das crianças. De acordo com Souza e Guilherme (2024), a transformação de conflitos no ambiente escolar envolve novas práticas de organização e diálogo. Na gestão financeira da creche, a transparência com a equipe e com os conselhos escolares pode evitar desconfiâncias e fortalecer a corresponsabilidade institucional.

Os desafios administrativos também envolvem a comunicação com a Secretaria Municipal de Educação. Muitas decisões dependem de autorização, envio de relatórios, cumprimento de calendários e alinhamento com políticas da

rede. De acordo com Silva (2025), a legislação educacional brasileira aponta caminhos, mas também revela tensões entre normas, formação e condições reais de trabalho. Assim, o gestor precisa ser capaz de cumprir orientações oficiais sem perder de vista a realidade concreta da creche e as necessidades das crianças.

As demandas emergenciais representam outro ponto desafiador. Vazamentos, falta de água, ausência de profissionais, problemas com transporte, atrasos de materiais, acidentes infantis e mudanças de rotina exigem decisões rápidas. De acordo com Temp (2024), a gestão dos conflitos escolares envolve inteligência emocional e capacidade de lidar com situações tensas. Na creche, essa inteligência emocional é fundamental, pois o gestor precisa agir com firmeza e serenidade para proteger as crianças e orientar a equipe em situações imprevistas.

A organização estrutural também precisa considerar a acessibilidade. Crianças com deficiência física, visual, auditiva, TEA ou outras necessidades podem encontrar barreiras no espaço da creche se a gestão não estiver atenta. De acordo com Paula Souza et al. (2025), a acessibilidade curricular exige romper barreiras atitudinais e pedagógicas, ampliando as condições de participação. Essa reflexão também se aplica à acessibilidade física, pois uma creche inclusiva precisa garantir que a criança possa circular, brincar, alimentar-se, descansar e interagir com dignidade.

O gestor escolar também enfrenta o desafio de manter a creche funcionando mesmo quando há carência de recursos. Nesses momentos, é comum que a equipe se sinta desanimada ou desacreditada. De acordo com Ferreira (2025), práticas restaurativas e convites ao diálogo podem fortalecer relações na escola e favorecer caminhos coletivos. Na creche, conversar com a equipe sobre limites, ouvir propostas e construir soluções possíveis ajuda a reduzir o peso individual da gestão e fortalece o sentimento de pertencimento.

A gestão administrativa, portanto, não deve ser vista como uma dimensão fria ou distante da pedagogia. Na Educação Infantil, administrar bem significa garantir que a criança tenha um espaço seguro, materiais adequados, alimentação organizada, profissionais presentes e rotina estável. De acordo com Oliveira et al. (2024), o conhecimento dos professores sobre o uso de tecnologias

na educação inclusiva mostra que a organização institucional precisa favorecer condições para práticas mais qualificadas. Isso demonstra que a administração da creche precisa estar a serviço da qualidade pedagógica e da inclusão.

Dessa forma, os desafios administrativos e estruturais das creches públicas municipais exigem um gestor atento, organizado e comprometido com a defesa da infância. Não se trata apenas de resolver problemas imediatos, mas de construir condições para que a creche cumpra sua função social e educativa. De acordo com Lindoso (2025), os impactos dos desafios de gestão aparecem diretamente na qualidade da educação oferecida. Por isso, fortalecer a administração e a estrutura das creches públicas é também fortalecer o direito das crianças a uma Educação Infantil digna, segura e humanizada.

1.3.2 Desafios pedagógicos no atendimento à primeira infância

Os desafios pedagógicos no atendimento à primeira infância exigem da gestão escolar uma compreensão profunda sobre o modo como crianças pequenas aprendem, convivem e se desenvolvem. A creche não pode ser reduzida a um espaço de cuidado físico, mas também não pode antecipar práticas escolarizantes inadequadas à idade das crianças. De acordo com Gonçalves e Gonçalves (2024), os debates curriculares precisam ser analisados criticamente para que as práticas pedagógicas não se afastem de uma compreensão mais ampla do desenvolvimento infantil. Assim, o gestor precisa acompanhar a proposta pedagógica da creche para garantir equilíbrio entre cuidado, brincadeira, interação e aprendizagem.

Um dos principais desafios pedagógicos é evitar a antecipação da alfabetização formal. Em algumas creches, ainda existe pressão para que crianças pequenas realizem atividades de treino de letras, números e cópias, como se a Educação Infantil fosse preparação direta para o Ensino Fundamental. De acordo com Marson et al. (2024, p. 55),

Os documentos curriculares discutem habilidades relacionadas ao processo de alfabetização e letramento, mas sua interpretação precisa considerar a etapa de ensino e o desenvolvimento das crianças. Na creche, isso significa favorecer experiências com linguagem oral, histórias, músicas, desenhos, brincadeiras simbólicas e contato com livros, sem transformar a rotina em escolarização precoce.

A organização do planejamento pedagógico também representa um desafio. Muitas vezes, professores e auxiliares enfrentam excesso de demandas e pouco tempo para planejar coletivamente. De acordo com Melo et al. (2025), os saberes dos professores e a formação continuada precisam ser analisados como parte de um estado de conhecimento que reconhece a complexidade do trabalho docente. Para a gestão da creche, isso indica que o planejamento não pode ser apenas uma exigência documental, mas um momento de estudo, reflexão e construção de sentidos para a prática cotidiana.

O gestor precisa acompanhar se as propostas pedagógicas estão conectadas às necessidades reais das crianças. Atividades muito longas, rígidas ou repetitivas podem gerar desinteresse, choro, agitação e pouca participação. De acordo com Miranda e Silva (2024), a formação continuada de professores precisa favorecer reflexões que ajudem a transformar a prática pedagógica. Assim, quando a gestão observa dificuldades no cotidiano, deve transformá-las em pauta de formação, ajudando a equipe a reorganizar estratégias de maneira mais adequada à infância.

O brincar é um dos eixos mais importantes da Educação Infantil, mas ainda pode ser compreendido por alguns profissionais como tempo livre sem valor pedagógico. De acordo com Silva e Joaquim (2024), as práticas lúdicas desempenham papel relevante no processo de alfabetização e letramento nos anos iniciais, pois aproximam aprendizagem e experiência infantil. Na creche, essa contribuição pode ser ampliada, pois o brincar não apenas favorece aprendizagens futuras, mas constitui uma linguagem própria da infância, por meio da qual a criança elabora emoções, explora papéis sociais e constrói vínculos.

Outro desafio pedagógico é a avaliação na Educação Infantil. A gestão precisa orientar a equipe para que a avaliação seja baseada na observação, no registro e na análise dos processos vividos pelas crianças, e não em comparações ou cobranças de desempenho. De acordo com Oliveira Lima et al. (2025), narrativas de professoras sobre alfabetização e letramento mostram a importância de compreender práticas a partir da experiência docente. Na creche,

os registros narrativos podem ajudar a revelar o desenvolvimento das crianças de modo mais sensível, respeitando seus ritmos e suas singularidades.

A inclusão também desafia a prática pedagógica na creche. Crianças com TEA, deficiência, atrasos na fala ou dificuldades de interação demandam estratégias específicas, mas sem serem separadas do grupo. De acordo com Santos (2025), a prática do professor na elaboração do Plano Educacional Individualizado para alunos em sala inclusiva exige planejamento, acompanhamento e adaptação. Na Educação Infantil, o PEI pode orientar a equipe a pensar objetivos possíveis, recursos adequados e formas de participação que respeitem a criança e fortaleçam sua convivência com os colegas.

A gestão precisa garantir que o professor não se sinta sozinho diante da inclusão. Muitas vezes, a insegurança docente nasce da falta de apoio institucional, formação específica e diálogo com profissionais especializados. De acordo com Narciso et al. (2024), o Plano Educacional Individualizado na Educação Especial contribui para personalizar o ensino e organizar estratégias de aprendizagem. Na creche, o gestor precisa articular esse processo com a família, a coordenação pedagógica e, quando possível, com a rede de saúde e assistência social, evitando que a inclusão seja improvisada.

As tecnologias também se apresentam como desafio pedagógico. Na Educação Infantil, não se trata de substituir brincadeiras, interações e experiências corporais por telas, mas de usar recursos digitais com equilíbrio, especialmente na formação docente, na comunicação com famílias, nos registros pedagógicos e em práticas acessíveis. De acordo com Soares et al. (2025), as TDICs podem potencializar práticas de ensino-aprendizagem na educação inclusiva quando utilizadas com intencionalidade. Assim, o gestor precisa orientar a equipe sobre usos responsáveis, evitando tanto a rejeição total das tecnologias quanto seu uso inadequado com crianças pequenas.

A formação dos professores é um dos principais caminhos para enfrentar os desafios pedagógicos. A primeira infância exige conhecimento sobre desenvolvimento infantil, currículo, ludicidade, inclusão, afetividade, linguagem, motricidade, alimentação, cuidado e relações familiares. De acordo com Brito (2025), as políticas de formação continuada devem se constituir como

experiências formadoras e não apenas como momentos pontuais de capacitação. Portanto, a gestão da creche precisa criar uma cultura formativa permanente, conectada aos problemas concretos do cotidiano.

Outro desafio pedagógico é garantir que a rotina seja educativa. Alimentação, higiene, repouso e entrada das crianças não devem ser vistos como pausas entre atividades pedagógicas, mas como momentos de cuidado, autonomia, linguagem e vínculo. De acordo com Rinaldi et al. (2025), a formação de professores para a inclusão escolar exige olhar atento às práticas cotidianas e às condições de participação. Na creche, essa ideia amplia a compreensão de currículo, mostrando que a criança aprende também quando lava as mãos, escolhe brinquedos, espera sua vez, experimenta alimentos e organiza seus pertences.

A gestão pedagógica também precisa lidar com a diversidade de concepções presentes na equipe. Alguns profissionais podem defender práticas mais rígidas, outros podem priorizar o cuidado físico, enquanto outros buscam propostas mais lúdicas e participativas. De acordo com Ferreira (2025), práticas restaurativas no ambiente escolar convidam ao diálogo e à construção coletiva de relações mais saudáveis. Na creche, o gestor pode utilizar reuniões pedagógicas para alinhar concepções, discutir casos, estudar documentos e construir uma proposta comum sem desvalorizar as experiências dos profissionais.

As práticas pedagógicas também precisam respeitar a diversidade cultural das crianças. A creche pública atende famílias com diferentes costumes, formas de falar, crenças, composições familiares e modos de viver. De acordo com Santos et al. (2025), o letramento racial e a formação de educadores para práticas antirracistas mostram a importância de uma educação comprometida com a diversidade e com o reconhecimento de sujeitos historicamente silenciados. Na Educação Infantil, isso significa oferecer histórias, músicas, brinquedos, imagens e experiências que valorizem diferentes culturas, corpos e identidades.

O desafio pedagógico também aparece na organização dos espaços de aprendizagem. Salas com mesas enfileiradas, materiais inacessíveis às crianças e pouca liberdade de movimento podem limitar a autonomia infantil. De acordo

com Paula Souza et al. (2025), romper barreiras atitudinais e pedagógicas é essencial para garantir acessibilidade curricular. Na creche, a organização dos espaços precisa permitir que as crianças escolham, explorem, brinquem, interajam e participem de acordo com suas possibilidades.

A gestão também precisa enfrentar a dificuldade de construir registros pedagógicos significativos. Em muitas instituições, os registros são feitos apenas para cumprir exigências, sem análise profunda sobre o desenvolvimento infantil. De acordo com Oliveira Lima et al. (2025), as narrativas docentes podem revelar experiências e sentidos importantes sobre o processo educativo. Na Educação Infantil, registros com fotografias, relatos, observações e produções das crianças podem ajudar o professor a planejar melhor e a comunicar às famílias os avanços vividos na creche.

A relação entre currículo e infância é outro ponto sensível. O currículo da creche não deve ser uma lista de conteúdos, mas um conjunto de experiências planejadas que favorecem o desenvolvimento integral. De acordo com Gonçalves e Gonçalves (2024), a leitura crítica dos documentos curriculares permite problematizar concepções pedagógicas que podem orientar ou limitar a prática docente. Assim, o gestor precisa ajudar a equipe a interpretar o currículo de maneira coerente com a infância, evitando tanto o imprevisto quanto a rigidez.

A qualidade pedagógica também depende da capacidade da gestão de acompanhar a prática sem assumir postura punitiva. Observar uma sala, conversar sobre uma atividade ou sugerir mudanças deve ser parte de um processo formativo e não de fiscalização autoritária. De acordo com Miranda e Silva (2024), a formação continuada deve favorecer reflexão e reconstrução das práticas docentes. Dessa forma, o gestor precisa criar um ambiente em que os profissionais se sintam seguros para reconhecer dificuldades e buscar novas estratégias.

Portanto, os desafios pedagógicos no atendimento à primeira infância exigem uma gestão presente, formadora e comprometida com a criança. A creche pública municipal precisa garantir que suas práticas respeitem o brincar, as interações, a inclusão, os ritmos infantis, a diversidade e o direito ao cuidado educativo. De acordo com Melo et al. (2025), os saberes docentes precisam ser compreendidos como construções permanentes, atravessadas pela formação e

pela experiência. Assim, o gestor escolar tem o desafio de transformar o cotidiano da creche em um espaço de aprendizagem para as crianças e também para os adultos que nela trabalham.

1.3.3 Desafios na relação entre escola, família e comunidade

A relação entre creche, família e comunidade é uma dimensão essencial da Educação Infantil, mas também se apresenta como um dos maiores desafios da gestão escolar. A criança pequena transita diariamente entre o ambiente familiar e o ambiente institucional, carregando consigo hábitos, emoções, inseguranças, aprendizagens e histórias. De acordo com Nascimento Lopes (2024), a realidade escolar é marcada por movimentos entre diálogo e conflito, exigindo práticas que aproximem os sujeitos e favoreçam a compreensão mútua. Nas creches públicas municipais, essa aproximação precisa ser construída com respeito, paciência e sensibilidade social.

Um dos desafios mais frequentes é a baixa participação das famílias nas reuniões e atividades institucionais. Em muitos casos, essa ausência é interpretada de forma simplista como desinteresse, quando pode estar relacionada a jornadas de trabalho, responsabilidades domésticas, dificuldades de transporte, insegurança diante da escola ou experiências anteriores de exclusão. De acordo com Souza e Guilherme (2024), os conflitos no ambiente escolar podem ser transformados quando são compreendidos a partir de novas práticas de escuta e diálogo. Assim, a gestão da creche precisa buscar formas mais flexíveis e acolhedoras de envolver as famílias.

A comunicação entre creche e família também pode gerar tensões. Recados mal compreendidos, falta de clareza sobre normas, atrasos, divergências sobre alimentação, desfralde, saúde ou adaptação podem produzir conflitos. De acordo com Hollanda (2024), programas de mediação de conflitos nas escolas podem impactar positivamente o processo educativo ao fortalecer relações institucionais. Na creche, a mediação deve ser preventiva, com orientações claras, reuniões individuais quando necessário e uma comunicação que evite julgamentos ou exposições.

O período de adaptação das crianças é um momento especialmente delicado na relação com as famílias. Muitas crianças choram, recusam alimentação, demonstram insegurança ou precisam de mais tempo para construir vínculo com os educadores. De acordo com Ferreira (2025), práticas restaurativas fortalecem relações escolares quando convidam ao diálogo e à escuta. Nesse sentido, a gestão precisa orientar a equipe e as famílias para que a adaptação seja compreendida como processo gradual, e não como simples cumprimento de uma data estabelecida no calendário.

Figura 3. Família e escola



Fonte: <https://petpedagogia.ufba.br/relacionamento-entre-familia-e-escola-e-seus-conflitos>

A confiança das famílias na creche é construída no cotidiano. Os responsáveis precisam perceber que a criança está segura, bem cuidada e respeitada. De acordo com Lamim (2025), a mediação e a facilitação de relações são importantes para a gestão eficaz de conflitos em contextos educativos. Na Educação Infantil, essa mediação começa em atitudes simples, como receber a família com atenção, informar acontecimentos relevantes, explicar práticas pedagógicas e acolher dúvidas sem postura defensiva.

Outro desafio está relacionado às diferentes expectativas sobre o papel da creche. Algumas famílias esperam que a instituição priorize cuidados básicos, enquanto outras desejam atividades semelhantes às do Ensino Fundamental, com tarefas escritas e resultados visíveis. De acordo com Marson et al. (2024),

as habilidades curriculares precisam ser interpretadas conforme os documentos e as etapas de ensino. O gestor precisa explicar que a aprendizagem na creche acontece por meio de brincadeiras, interações, histórias, música, movimento, exploração e experiências cotidianas, mesmo que nem sempre produza registros tradicionais.

A relação com a comunidade também é importante para a creche pública municipal. A instituição não está isolada, pois faz parte de um território com histórias, problemas, culturas, serviços públicos, lideranças e redes de apoio. De acordo com Ribeiro et al. (2025), as tecnologias e práticas voltadas à diversidade educacional podem favorecer processos de inclusão e participação. Essa ideia permite pensar que a creche pode se articular com serviços de saúde, assistência social, conselhos tutelares, projetos comunitários e equipamentos culturais para ampliar o cuidado com as crianças.

Muitas famílias atendidas por creches públicas vivem situações de vulnerabilidade social. Isso pode envolver desemprego, insegurança alimentar, moradia precária, violência doméstica, falta de rede de apoio e dificuldades de acesso a serviços. De acordo com Ferreira et al. (2025), os desafios da inclusão escolar no contexto da sala de aula revelam a necessidade de práticas que considerem a realidade dos sujeitos. A gestão da creche precisa estar atenta a esses contextos, acionando redes de proteção quando necessário e evitando tratar problemas sociais como falhas morais das famílias.

A presença de famílias diversas também exige que a creche construa uma postura respeitosa diante de diferentes composições familiares. Avós, mães solo, pais, tios, responsáveis legais, famílias recompostas e outras configurações fazem parte da realidade escolar. De acordo com Santos et al. (2025), práticas pedagógicas comprometidas com diversidade precisam reconhecer sujeitos e histórias que muitas vezes são invisibilizados. Na creche, isso significa evitar modelos únicos de família e construir uma comunicação que acolha diferentes formas de cuidado e pertencimento.

A gestão escolar precisa lidar ainda com situações de conflito entre famílias e profissionais. Reclamações sobre mordidas, quedas, trocas de roupas, alimentação, comportamento de outras crianças ou atendimento da equipe podem gerar tensão. De acordo com Lindoso (2025, p. 43),

Os desafios da gestão de conflitos e violência nas escolas impactam a qualidade da educação quando não são enfrentados adequadamente. Na creche, o gestor precisa ouvir os envolvidos, registrar situações, explicar procedimentos e buscar soluções que protejam a criança e preservem a relação institucional.

A parceria com as famílias também é fundamental para a inclusão. Crianças com deficiência, TEA ou outras necessidades específicas precisam de continuidade entre as orientações familiares, os atendimentos externos e as práticas da creche. De acordo com Santos (2025), a elaboração do PEI em sala inclusiva exige diálogo e planejamento para que as estratégias façam sentido. Na Educação Infantil, a família pode contribuir com informações sobre rotina, preferências, formas de comunicação, sensibilidades e necessidades da criança, ajudando a equipe a planejar melhor.

A gestão também deve cuidar para que a participação familiar não seja apenas formal. Muitas vezes, as reuniões escolares limitam-se a comunicados, cobranças e informações administrativas. De acordo com Souza e Guilherme (2024), transformar conflitos exige práticas que alterem a forma como a escola se relaciona com seus sujeitos. Assim, a creche pode promover rodas de conversa, oficinas, encontros temáticos, escutas individuais e momentos de convivência que aproximem família e instituição de maneira mais humana.

A comunicação digital pode ser uma estratégia útil, mas também apresenta desafios. Grupos de mensagens, aplicativos e plataformas podem facilitar recados, porém podem gerar ruídos, cobranças fora de horário e exposição de situações delicadas. De acordo com Soares et al. (2025), as TDICs podem potencializar práticas educacionais quando utilizadas de modo planejado e intencional. Na creche, o gestor precisa estabelecer critérios para o uso desses recursos, preservando a ética, a privacidade das crianças e o bem-estar dos profissionais.

A comunidade também pode participar da valorização da creche como espaço público de direito. Quando a instituição se aproxima do território, ela fortalece sua identidade e amplia possibilidades de apoio. De acordo com Lucena et al. (2025), tecnologias e processos formativos podem contribuir para a educação inclusiva ao ampliar repertórios e práticas docentes. Essa reflexão pode ser estendida à comunidade, pois parcerias locais, projetos culturais e

ações coletivas podem enriquecer a experiência das crianças e fortalecer o vínculo social da creche.

Outro desafio importante é lidar com famílias que tiveram experiências negativas com instituições públicas. Algumas chegam à creche com desconfiança, medo ou postura defensiva, principalmente quando já se sentiram desrespeitadas em outros serviços. De acordo com Temp (2024), a inteligência emocional é importante na gestão de conflitos escolares, pois ajuda a lidar com situações de tensão. A gestão da creche precisa acolher essas famílias com firmeza e respeito, demonstrando que a instituição está comprometida com a criança e aberta ao diálogo.

A relação entre creche, família e comunidade também exige transparência. As famílias precisam compreender a proposta pedagógica, as normas de funcionamento, os direitos das crianças, os limites da instituição e os canais de comunicação. De acordo com Hollanda (2024), a mediação de conflitos pode contribuir para melhorar processos escolares quando fortalece a confiança institucional. Na Educação Infantil, a transparência evita mal-entendidos e ajuda a construir uma parceria mais madura entre adultos responsáveis pela criança.

Portanto, os desafios na relação entre escola, família e comunidade mostram que a gestão da creche precisa ser profundamente humana e comunicativa. O gestor atua como ponte entre diferentes mundos, buscando aproximar expectativas, resolver tensões e construir corresponsabilidade. De acordo com Nascimento Lopes (2024), o diálogo é uma necessidade permanente diante dos conflitos presentes na realidade escolar. Assim, uma creche pública municipal de qualidade é aquela que não fecha suas portas para as famílias, mas constrói com elas uma relação de confiança, respeito e compromisso com a infância.

1.3.4 Desafios na gestão da equipe escolar

A gestão da equipe escolar é um dos maiores desafios enfrentados pelo gestor em creches públicas municipais. A qualidade do atendimento às crianças depende diretamente da forma como os profissionais se organizam, se

comunicam, planejam, dividem responsabilidades e se apoiam no cotidiano. De acordo com Lamim (2025), a gestão eficaz de conflitos exige que os profissionais atuem como mediadores e facilitadores das relações. Na creche, essa necessidade se intensifica porque o trabalho é coletivo, contínuo e profundamente marcado pelas relações humanas.

A equipe da creche é formada por profissionais com diferentes funções, formações e experiências. Professores, auxiliares, monitores, equipe de cozinha, limpeza, portaria, coordenação e direção participam, cada um à sua maneira, do ambiente vivido pelas crianças. De acordo com Brito (2025), a formação continuada deve ser pensada como experiência formadora, capaz de dialogar com os saberes e vivências dos profissionais. Por isso, a gestão precisa valorizar todos os trabalhadores, evitando que alguns sejam vistos como mais importantes do que outros na construção da qualidade institucional.

Um dos principais desafios é garantir comunicação clara entre os membros da equipe. Falhas de comunicação podem gerar atrasos, conflitos, insegurança nas famílias e prejuízos à rotina infantil. De acordo com Souza e Guilherme (2024), transformar conflitos no ambiente escolar exige novas práticas de diálogo e participação. Na creche, a gestão precisa definir canais de comunicação, organizar reuniões, registrar combinados e garantir que informações importantes cheguem a todos de forma respeitosa e objetiva.

A divisão de responsabilidades também pode gerar tensões. Quando as tarefas não estão claras, alguns profissionais podem se sentir sobrecarregados, enquanto outros podem ser acusados de omissão. De acordo com Mendes (2025), o sofrimento mental docente na rede pública municipal se relaciona às condições de trabalho e às pressões vividas no cotidiano. Assim, o gestor precisa acompanhar a distribuição das atividades, observar sobrecargas e buscar equilíbrio para que o trabalho não se torne injusto ou adoecedor.

A sobrecarga emocional é muito presente no trabalho em creches. Cuidar de crianças pequenas exige atenção constante, paciência, disposição física, escuta e capacidade de lidar com choros, mordidas, quedas, adaptação, necessidades de higiene e conflitos infantis. De acordo com Silva e Amorim (2025, p. 41),

A saúde mental na Educação Infantil precisa ser discutida considerando a autoexploração, o reconhecimento docente e as condições de trabalho. A gestão precisa reconhecer esse desgaste e criar espaços de acolhimento, apoio e planejamento que ajudem a equipe a não se sentir sozinha.

A formação continuada da equipe é outro desafio essencial. Muitas vezes, os profissionais são cobrados por práticas inclusivas, lúdicas e sensíveis, mas não recebem formação suficiente para desenvolver essas ações. De acordo com Melo et al. (2025), os saberes dos professores alfabetizadores e a formação continuada devem ser compreendidos como processos em permanente construção. Na creche, essa reflexão mostra que a equipe precisa estudar continuamente sobre infância, cuidado, inclusão, desenvolvimento, relações familiares e práticas pedagógicas.

A gestão também precisa enfrentar resistências internas. Algumas mudanças podem ser recebidas com insegurança, desconfiança ou oposição, especialmente quando alteram rotinas já consolidadas. De acordo com Ferreira (2025), práticas restaurativas convidam ao diálogo e podem fortalecer as relações escolares diante de tensões. Assim, o gestor precisa conduzir mudanças com escuta, explicação e acompanhamento, evitando imposições bruscas que fragilizem a equipe.

Os conflitos entre profissionais também fazem parte da realidade institucional. Diferenças de opinião, disputas por reconhecimento, divergências sobre práticas pedagógicas, problemas de comunicação e sobrecarga podem gerar atritos. De acordo com Temp (2024), a inteligência emocional é um elemento importante na gestão dos conflitos escolares. Na creche, o gestor precisa agir com equilíbrio, ouvindo as partes, estabelecendo combinados e evitando que conflitos pessoais comprometam o atendimento às crianças.

A valorização profissional é um desafio permanente. Muitos trabalhadores da Educação Infantil sentem que seu trabalho é pouco reconhecido socialmente, apesar da grande responsabilidade que assumem diariamente. De acordo com Silva e Amorim (2025), o reconhecimento docente é aspecto relevante para pensar a saúde mental na Educação Infantil. A gestão pode contribuir com esse reconhecimento por meio de feedbacks positivos, escuta, valorização das

iniciativas, participação nas decisões e defesa das condições de trabalho junto à rede municipal.

Outro desafio está relacionado à construção de uma identidade coletiva. Uma creche pública precisa ter um projeto comum, para que cada profissional compreenda o sentido de sua atuação no conjunto da instituição. De acordo com Miranda e Silva (2024), a formação continuada contribui para que professores reflitam sobre suas práticas e fortaleçam sua atuação. O gestor pode promover momentos de estudo e planejamento que ajudem a equipe a construir uma linguagem comum sobre infância, cuidado, currículo e inclusão.

A gestão da equipe também precisa considerar os profissionais que não atuam diretamente em sala, mas que influenciam a experiência das crianças. Merendeiras, auxiliares de serviços gerais e porteiros também educam pelo modo como acolhem, falam, cuidam dos espaços e participam da rotina. De acordo com Santos et al. (2025), práticas educativas comprometidas com diversidade e reconhecimento exigem formação de educadores em sentido amplo. Na creche, todos os adultos são referências para as crianças, por isso todos precisam compreender a proposta institucional.

A inclusão de crianças com necessidades específicas também desafia a equipe escolar. É comum que profissionais expressem medo, insegurança ou sensação de despreparo diante de crianças com TEA, deficiência ou dificuldades de comunicação. De acordo com Stoffel et al. (2025), a formação de professores para a educação inclusiva precisa integrar tecnologias digitais e adaptação curricular. Na Educação Infantil, isso significa que a gestão deve promover formações, buscar apoio especializado e ajudar a equipe a adaptar práticas sem excluir a criança do convívio.

As tecnologias podem apoiar a equipe, mas também exigem orientação. Registros digitais, comunicação com famílias, formações online e recursos acessíveis podem facilitar a organização da creche, desde que usados com critério. De acordo com Bernardo e Assis (2025), tecnologias acessíveis e práticas inovadoras podem contribuir para a formação continuada em Educação Especial numa perspectiva inclusiva. O gestor precisa orientar a equipe para que esses recursos sejam usados de forma ética, segura e pedagógica, sem substituir o contato humano que é essencial na Educação Infantil.

A gestão da equipe também envolve acompanhar o clima institucional. Um ambiente marcado por fofocas, desconfiança, medo ou competição prejudica o trabalho coletivo e afeta as crianças. De acordo com Holanda (2024), programas de mediação podem impactar o processo de ensino e aprendizagem ao melhorar a convivência escolar. Nas creches, cuidar do clima institucional significa promover respeito, fortalecer combinados, evitar privilégios e construir espaços de fala responsáveis.

Outro desafio importante é lidar com ausências e substituições. Quando um profissional falta, a rotina da creche precisa ser reorganizada rapidamente, o que pode gerar sobrecarga para os demais. De acordo com Mendes (2025), o sofrimento mental no trabalho docente está relacionado a pressões cotidianas e condições institucionais. A gestão precisa ter estratégias para lidar com essas situações, mas também precisa registrar quando a falta de profissionais compromete a qualidade do atendimento.

A equipe escolar também precisa ser apoiada diante de situações difíceis com famílias. Reclamações, acusações, cobranças e conflitos podem abalar emocionalmente os profissionais. De acordo com Lamim (2025), o professor mediador e facilitador precisa de estratégias para lidar com conflitos no espaço educativo. Na creche, o gestor deve orientar a equipe sobre como comunicar situações, como registrar ocorrências e quando encaminhar demandas à direção ou coordenação.

A gestão também precisa promover uma cultura de cuidado entre os adultos. Não se pode exigir que profissionais cuidem bem das crianças se eles próprios vivem em um ambiente institucional desrespeitoso ou adoecedor. De acordo com Silva e Amorim (2025), a saúde mental na Educação Infantil envolve o reconhecimento das condições de trabalho e das pressões vividas pelos docentes. Assim, a gestão deve cultivar uma cultura em que o cuidado não seja apenas direcionado às crianças, mas também aos adultos que sustentam a rotina da creche.

A construção de equipe exige tempo, paciência e coerência. Não basta realizar uma reunião isolada ou criar regras sem acompanhamento. De acordo com Ferreira (2025), relações escolares são edificadas por práticas de diálogo e reconstrução coletiva. Na creche, o gestor precisa acompanhar continuamente

os combinados, revisar processos, celebrar avanços e intervir quando as relações se fragilizam.

A gestão da equipe também precisa favorecer a autonomia responsável. Profissionais precisam ter espaço para propor, criar, adaptar e participar das decisões, mas também precisam compreender os limites institucionais e as responsabilidades compartilhadas. De acordo com Brito (2025), experiências formadoras ajudam os professores a compreenderem melhor seu próprio processo de desenvolvimento profissional. Na Educação Infantil, essa autonomia fortalece a criatividade pedagógica e evita que a equipe dependa apenas de ordens da gestão.

Portanto, os desafios na gestão da equipe escolar mostram que o gestor da creche pública municipal atua como articulador de pessoas, sentidos e responsabilidades. Ele precisa cuidar da comunicação, mediar conflitos, apoiar emocionalmente os profissionais, promover formação, valorizar o trabalho coletivo e garantir que todos compreendam seu papel na vida das crianças. De acordo com Souza e Guilherme (2024), a transformação dos conflitos exige novas práticas no ambiente escolar. Assim, uma equipe bem acompanhada, valorizada e formada tem mais condições de oferecer às crianças uma Educação Infantil acolhedora, segura e comprometida com seu desenvolvimento integral.

1.4. ESTRATÉGIAS DE GESTÃO PARA A MELHORIA DA QUALIDADE NA EDUCAÇÃO INFANTIL

A melhoria da qualidade na Educação Infantil, especialmente em creches públicas municipais, depende de estratégias de gestão que ultrapassem a simples organização administrativa da instituição. A creche é um espaço de cuidado, aprendizagem, convivência, proteção e construção de vínculos, por isso a gestão precisa atuar de forma planejada, democrática, sensível e comprometida com a infância. De acordo com Thiollent (2025), a pesquisa-ação contribui para transformar realidades institucionais quando envolve os sujeitos na análise dos problemas e na construção coletiva das soluções. Essa perspectiva ajuda a compreender que a gestão da creche não deve ser centrada

apenas na figura do gestor, mas construída com a participação da equipe, das famílias e da comunidade escolar.

A qualidade da Educação Infantil não se resume à existência de vagas, salas e profissionais. Ela envolve o modo como a criança é recebida, escutada, cuidada, estimulada e respeitada em seu tempo de desenvolvimento. De acordo com Goulart (2025), a formação docente precisa dialogar com práticas de linguagem, reflexão pedagógica e compromisso com o desenvolvimento dos sujeitos. Na creche, essa compreensão reforça que a gestão precisa criar condições para que os profissionais atuem de maneira intencional, acolhedora e consciente, reconhecendo que cada momento da rotina pode se tornar experiência educativa.

Uma estratégia fundamental para fortalecer a qualidade do atendimento é a construção de uma cultura institucional participativa. Isso significa que decisões, planejamentos e encaminhamentos não devem ser impostos de forma vertical, mas discutidos com a equipe, considerando a realidade concreta da creche. De acordo com Souza et al. (2025), a construção coletiva em processos institucionais favorece pertencimento, corresponsabilidade e fortalecimento das práticas. Assim, uma gestão participativa permite que professores, auxiliares e demais profissionais se sintam parte da instituição, aumentando o compromisso coletivo com o bem-estar das crianças.

A gestão escolar também precisa investir no planejamento coletivo como estratégia de organização pedagógica. Na Educação Infantil, o planejamento não pode ser reduzido a uma sequência de atividades prontas, pois precisa nascer da observação das crianças, da escuta da equipe e da análise da rotina. De acordo com Valle e Ferreira (2025), a análise de conteúdo em pesquisas qualitativas contribui para interpretar dados, sentidos e experiências de forma sistemática. Essa contribuição pode ser aproximada da gestão escolar quando se compreende que observar, registrar e analisar o cotidiano da creche são práticas essenciais para tomar decisões mais coerentes.

Outra estratégia importante é a formação continuada dos profissionais. A creche exige saberes específicos sobre desenvolvimento infantil, cuidado, brincadeira, inclusão, linguagem, afetividade, rotina, alimentação, higiene, relação com famílias e organização dos espaços. De acordo com Breda (2025),

a formação do professor precisa ser analisada no contexto nacional considerando as exigências reais da prática pedagógica. Desse modo, o gestor precisa compreender que a formação continuada não é uma atividade complementar, mas uma necessidade permanente para qualificar o trabalho com crianças pequenas.

A formação continuada também deve ser construída a partir dos desafios concretos da instituição. Não basta oferecer palestras genéricas que não dialogam com as dificuldades vividas pela equipe. De acordo com Araújo (2025, p. 54),

Programas de formação continuada precisam enfrentar os desafios da prática docente e oferecer caminhos para o aprimoramento do processo educativo. Na creche pública municipal, isso significa tratar temas como adaptação, choro, mordidas, desfralde, inclusão, planejamento, registros pedagógicos, relação com famílias e cuidado emocional dos profissionais.

A qualidade do atendimento nas creches também depende da capacidade da gestão de valorizar os profissionais. Uma equipe desmotivada, sobrecarregada ou pouco reconhecida tende a encontrar mais dificuldades para desenvolver práticas acolhedoras e criativas. De acordo com Tomás (2025), programas de intervenção voltados à gestão do estresse em professores podem contribuir para melhorar o bem-estar e a atuação profissional. Assim, a gestão escolar precisa pensar estratégias de cuidado com a equipe, criando espaços de diálogo, apoio emocional e reconhecimento do trabalho realizado.

As estratégias de gestão também precisam considerar a inclusão como princípio estruturante da Educação Infantil. A creche pública recebe crianças com diferentes histórias, condições de desenvolvimento, necessidades específicas, culturas, formas de comunicação e ritmos de aprendizagem. De acordo com Gonçalves (2024), o Planejamento Educacional Individualizado pode contribuir para organizar o atendimento de estudantes da educação especial, favorecendo autonomia e aprendizagem. Na Educação Infantil, essa estratégia ajuda a gestão a pensar práticas mais personalizadas, sem perder de vista a participação da criança no grupo.

A tecnologia pode ser utilizada como apoio à gestão, à formação e à comunicação, desde que não substitua as experiências concretas e relacionais

próprias da infância. De acordo com Variani (2024), propostas de formação em tecnologias digitais para professores da educação especial e inclusiva podem ampliar as possibilidades de atuação docente. Na creche, a tecnologia pode contribuir com registros pedagógicos, comunicação com famílias, organização documental, formação da equipe e acessibilidade, mas deve ser usada com critério, ética e intencionalidade.

A melhoria da qualidade na Educação Infantil também exige estratégias de acompanhamento e avaliação institucional. Avaliar a creche não significa punir profissionais ou medir crianças de forma inadequada, mas observar como a instituição está funcionando e quais aspectos precisam ser aprimorados. De acordo com Oliveira et al. (2024), a pesquisa qualitativa em contextos formativos ajuda a compreender práticas, relações e experiências a partir de perspectivas interdisciplinares. Isso demonstra que a gestão pode utilizar instrumentos de escuta, observação e registro para compreender melhor a realidade da creche e planejar intervenções mais adequadas.

As estratégias de gestão para a melhoria da qualidade precisam estar ligadas à construção de vínculos. Crianças pequenas necessitam de segurança emocional, previsibilidade, afeto e adultos disponíveis para acolher suas necessidades. De acordo com Souza (2025), a contação de histórias influencia a aprendizagem inicial ao aproximar a criança da linguagem, da imaginação e das experiências simbólicas. Essa reflexão mostra que práticas simples, como ler histórias, cantar, conversar e brincar, podem ser fortalecidas pela gestão como parte da qualidade pedagógica da creche.

A gestão também deve promover uma rotina organizada e flexível. A rotina dá segurança às crianças, mas não pode ser rígida a ponto de desconsiderar seus ritmos, interesses e necessidades. De acordo com Oliveira (2025), alfabetização e letramento envolvem diferentes facetas que se relacionam à formação e às práticas das professoras. Embora essa discussão esteja mais vinculada aos anos iniciais, ela contribui para pensar que as experiências com linguagem na creche devem ser planejadas de forma sensível, respeitando a infância e evitando antecipações inadequadas.

Nesse sentido, a gestão escolar precisa garantir que a creche seja um espaço de experiências ricas, e não de tarefas repetitivas. As crianças aprendem

quando exploram materiais, convivem com outras crianças, brincam, narram, escutam histórias, cantam, desenham, se movimentam e participam da vida cotidiana. De acordo com Pereira (2025), práticas inovadoras de leitura e produção textual ampliam possibilidades pedagógicas quando respeitam os sujeitos e seus contextos. Na Educação Infantil, esse pensamento reforça a importância de práticas de linguagem vivas, lúdicas e contextualizadas.

As estratégias de gestão também devem fortalecer a participação das famílias. A criança pequena vive entre a casa e a creche, por isso o diálogo com os responsáveis é indispensável. De acordo com Lima et al. (2024), compreender desafios sociais e estratégias de enfrentamento no ambiente escolar exige reconhecer as desigualdades e as experiências dos sujeitos. Na creche pública, a gestão precisa acolher as famílias sem julgamentos, compreendendo que muitas delas enfrentam vulnerabilidades, jornadas extensas e dificuldades que interferem na participação escolar.

A gestão democrática, o planejamento coletivo, a formação continuada e a avaliação institucional são estratégias que se complementam. Isoladas, elas podem gerar avanços pontuais, mas integradas podem transformar a cultura da creche. De acordo com Melo et al. (2025), a pesquisa-ação pode ser utilizada para desenvolver soluções educacionais quando os sujeitos participam da construção do processo. Essa lógica favorece uma gestão que não apenas identifica problemas, mas envolve a comunidade escolar na elaboração de caminhos possíveis.

Portanto, pensar estratégias de gestão para a melhoria da qualidade na Educação Infantil é reconhecer que a creche pública municipal precisa de liderança sensível, planejamento intencional, participação coletiva e compromisso ético com a infância. De acordo com Dalla Valle e Nardi (2024), a produção científica na área da Educação Especial aponta interfaces importantes para pensar práticas inclusivas e políticas educacionais. Ao aproximar essa reflexão da Educação Infantil, compreende-se que a qualidade não pode excluir nenhuma criança, nenhuma família e nenhum profissional do processo de construção institucional.

1.4.1 Gestão democrática e participativa na creche

A gestão democrática e participativa na creche pública municipal é uma estratégia fundamental para fortalecer a qualidade da Educação Infantil. Em uma instituição que atende crianças pequenas, as decisões não podem ser tomadas de forma isolada, pois afetam diretamente a rotina, o cuidado, a segurança, o planejamento e as relações com as famílias. De acordo com Thiollent (2025), processos participativos de pesquisa-ação favorecem a construção coletiva de soluções para problemas reais. Essa ideia contribui para compreender que uma gestão democrática não é apenas um princípio legal, mas uma forma de organizar a vida institucional com diálogo e corresponsabilidade.

Na creche, a democracia precisa ser vivida no cotidiano, e não apenas mencionada em documentos. Isso significa criar espaços reais de escuta para professores, auxiliares, profissionais de apoio, famílias e, dentro das possibilidades da infância, também para as crianças. De acordo com Souza et al. (2025), a construção coletiva de núcleos e propostas institucionais fortalece o compromisso dos sujeitos com as ações desenvolvidas. Assim, quando a equipe participa da elaboração de decisões, tende a compreender melhor os encaminhamentos e a se envolver de forma mais ativa na melhoria da creche.

A gestão participativa também contribui para reduzir conflitos e fortalecer vínculos entre os profissionais. Quando as decisões são impostas sem diálogo, podem surgir resistência, desmotivação e sentimento de exclusão. De acordo com Chamorro (2025), a mediação em contextos escolares exige olhar atento às relações e aos conflitos que atravessam o ambiente educativo. Na creche pública municipal, o gestor precisa compreender que a participação da equipe não enfraquece sua autoridade, mas fortalece a legitimidade das decisões tomadas.

Uma estratégia importante para a gestão democrática é a realização de reuniões pedagógicas com pauta clara, escuta ativa e encaminhamentos objetivos. Muitas vezes, reuniões escolares se tornam espaços apenas de avisos e cobranças, sem diálogo real sobre os desafios da prática. De acordo com Valle e Ferreira (2025, p. 122),

A análise sistemática das informações contribui para compreender problemas e organizar intervenções mais consistentes. Dessa forma,

reuniões podem ser utilizadas para analisar registros, discutir situações, pensar soluções e acompanhar o desenvolvimento das ações planejadas.

A participação das famílias também é um elemento indispensável da gestão democrática na creche. Os responsáveis precisam compreender a proposta pedagógica, conhecer a rotina, ser escutados em suas dúvidas e participar de momentos de construção coletiva. De acordo com Lima et al. (2024), as estratégias de enfrentamento de desafios sociais no ambiente escolar exigem reconhecimento das experiências vividas pelos sujeitos. Na creche pública, isso significa que a gestão deve evitar uma postura distante ou julgadora, criando formas acessíveis de aproximação com as famílias.

A gestão democrática também exige transparência. A equipe e as famílias precisam saber como determinadas decisões são tomadas, quais critérios orientam o uso dos recursos, quais demandas foram encaminhadas à secretaria municipal e quais prioridades foram definidas. De acordo com Oliveira et al. (2024), pesquisas qualitativas em contextos formativos destacam a importância da compreensão das experiências e relações que constituem os espaços institucionais. Assim, a transparência ajuda a construir confiança e diminuir interpretações equivocadas sobre a atuação da gestão.

Na Educação Infantil, a participação precisa ser coerente com a defesa dos direitos das crianças. Isso significa que a gestão deve sempre perguntar se determinada decisão favorece o bem-estar, a segurança, o brincar, a aprendizagem e a participação infantil. De acordo com Souza (2025), práticas como a contação de histórias contribuem para a aprendizagem inicial ao aproximar a criança da linguagem e da imaginação. Essa reflexão mostra que decisões pedagógicas aparentemente simples, como organizar momentos de leitura e brincadeira, também fazem parte da gestão democrática da qualidade.

A escuta das crianças é um desafio na creche, especialmente porque muitas ainda não se expressam plenamente pela fala. No entanto, elas comunicam preferências, desconfortos, interesses e necessidades por meio do corpo, do choro, do olhar, dos gestos e da brincadeira. De acordo com Pereira (2025), práticas pedagógicas inovadoras precisam considerar os sujeitos e seus modos de participação no processo educativo. Na Educação Infantil, escutar a

criança significa observar suas linguagens e permitir que suas manifestações orientem o planejamento e a organização da rotina.

A gestão participativa também precisa envolver os conselhos escolares e instâncias colegiadas, quando existentes. Esses espaços podem contribuir para discutir necessidades da creche, acompanhar recursos, fortalecer a relação com a comunidade e ampliar a corresponsabilidade. De acordo com Dalla Valle e Nardi (2024), as interfaces entre Educação Especial e produção científica revelam a importância de políticas e práticas articuladas. Essa ideia pode ser aproximada da gestão democrática ao mostrar que decisões coletivas favorecem respostas mais amplas e inclusivas.

A gestão democrática exige que o gestor saiba lidar com divergências. Participar não significa concordar sempre, e o diálogo pode trazer opiniões diferentes sobre rotina, recursos, práticas pedagógicas e relação com as famílias. De acordo com Chamorro (2025), conflitos e mediação no contexto escolar precisam ser analisados a partir das relações concretas que se estabelecem entre os sujeitos. Assim, o gestor precisa conduzir divergências com equilíbrio, transformando-as em possibilidades de amadurecimento institucional.

A participação da equipe também deve acontecer na elaboração e revisão do projeto político-pedagógico da creche. Esse documento não deve ser produzido apenas para atender exigências formais, mas precisa expressar a identidade, os princípios e as escolhas pedagógicas da instituição. De acordo com Goulart (2025), a formação docente e o agir pedagógico precisam ser compreendidos como processos que envolvem discurso, prática e reflexão. Nesse sentido, o projeto pedagógico deve nascer do diálogo entre o que a creche acredita, o que as crianças necessitam e o que a equipe consegue construir coletivamente.

Outro aspecto importante da gestão democrática é o fortalecimento da autonomia responsável dos profissionais. Professores e auxiliares precisam ter espaço para propor atividades, reorganizar práticas, participar de decisões e compartilhar experiências. De acordo com Breda (2025), a formação do professor no contexto nacional evidencia a importância de compreender a docência como processo de construção profissional. Na creche, a autonomia

docente precisa ser acompanhada de formação, diálogo e alinhamento com a proposta institucional.

A gestão participativa também ajuda a fortalecer o sentimento de pertencimento. Quando os profissionais se reconhecem como parte da creche, tendem a cuidar melhor dos espaços, das relações e das práticas. De acordo com Tomás (2025), intervenções voltadas à gestão do estresse docente podem favorecer ambientes profissionais mais saudáveis. Embora a participação não resolva todos os problemas de sobrecarga, ela pode reduzir a sensação de isolamento e ampliar o apoio coletivo entre os trabalhadores.

A relação com a comunidade também deve fazer parte da gestão democrática. A creche está inserida em um território e pode construir parcerias com unidades de saúde, assistência social, conselhos tutelares, projetos culturais e movimentos comunitários. De acordo com Lobo (2024), jogos e estratégias pedagógicas contextualizadas podem valorizar identidades culturais e fortalecer processos formativos. Essa contribuição ajuda a pensar que a creche deve dialogar com a cultura local, reconhecendo as experiências das crianças e famílias como parte da proposta educativa.

A gestão democrática precisa também enfrentar desigualdades. Em creches públicas municipais, muitas crianças vivem em contextos de vulnerabilidade social, e isso exige uma gestão atenta à equidade. De acordo com Silva e Oliveira (2024), a formação docente antirracista contribui para ampliar o olhar sobre práticas pedagógicas e relações sociais no ambiente escolar. Na Educação Infantil, a gestão precisa garantir que as diferenças de raça, classe, gênero, deficiência, cultura e composição familiar sejam tratadas com respeito e valorização.

Portanto, a gestão democrática e participativa na creche pública municipal constitui uma estratégia essencial para melhorar a qualidade da Educação Infantil. Ela fortalece a escuta, amplia a corresponsabilidade, qualifica decisões, aproxima famílias e reconhece os profissionais como sujeitos do processo educativo. De acordo com Thiollent (2025), a transformação institucional se fortalece quando os sujeitos participam da análise e da ação sobre a própria realidade. Assim, uma creche democrática é aquela que compreende que cuidar

da infância é uma tarefa coletiva, construída com diálogo, transparência e compromisso social.

1.4.2 Planejamento coletivo e organização da rotina escolar

O planejamento coletivo é uma estratégia indispensável para a organização da rotina escolar na Educação Infantil. Em creches públicas municipais, a rotina envolve muitos momentos que precisam ser articulados com cuidado, como chegada, acolhimento, alimentação, higiene, repouso, brincadeiras, atividades pedagógicas, saída e comunicação com as famílias. De acordo com Valle e Ferreira (2025), a análise organizada de informações contribui para compreender a realidade e orientar decisões mais consistentes. Na creche, planejar coletivamente significa observar o cotidiano, identificar dificuldades e construir soluções que respeitem as necessidades das crianças.

A rotina na creche precisa oferecer segurança às crianças pequenas. A previsibilidade ajuda a criança a compreender o que vai acontecer, a desenvolver confiança nos adultos e a participar com mais tranquilidade das experiências. De acordo com Oliveira (2025), as práticas educativas relacionadas à alfabetização e ao letramento precisam considerar a formação docente e os modos como as professoras constroem suas ações. Embora o foco seja outro segmento, essa reflexão contribui para pensar que a rotina da creche também precisa ser planejada com conhecimento, intencionalidade e sensibilidade.

O planejamento coletivo evita que cada profissional trabalhe de maneira isolada. Quando professores, auxiliares e gestão dialogam sobre a rotina, é possível alinhar práticas, compartilhar observações e construir uma proposta mais coerente. De acordo com Souza et al. (2025), construções coletivas em processos institucionais favorecem envolvimento e organização das ações. Na creche, esse envolvimento ajuda a equipe a compreender que o cuidado com a criança não é responsabilidade individual, mas compromisso compartilhado.

A organização da rotina também precisa ser flexível. Crianças pequenas nem sempre respondem da mesma forma todos os dias. Algumas podem chegar cansadas, inseguras, agitadas ou com maior necessidade de acolhimento. De acordo com Pereira (2025), práticas pedagógicas inovadoras precisam

considerar os sujeitos reais e suas condições de participação. Por isso, o planejamento da creche não deve ser rígido a ponto de ignorar as emoções e necessidades das crianças, mas precisa permitir ajustes sem perder a organização.

Um dos desafios do planejamento coletivo é garantir tempo para que a equipe se reúna. Muitas creches enfrentam carga de trabalho intensa, falta de profissionais e dificuldade para organizar momentos de estudo e planejamento. De acordo com Araújo (2025, p. 51),

A formação continuada precisa enfrentar desafios concretos das redes de ensino e oferecer perspectivas para melhorar a prática docente. A gestão pode organizar pequenos momentos formativos, reuniões por agrupamento, registros compartilhados e espaços de troca que se adaptem à realidade institucional.

O planejamento da rotina deve considerar o brincar como eixo estruturante da Educação Infantil. Brincar não pode ser visto como sobra de tempo, mas como experiência central de aprendizagem, convivência e expressão. De acordo com Lobo (2024), o jogo pode funcionar como estratégia pedagógica potente quando valoriza contextos culturais e processos formativos. Na creche, o brincar livre, o brincar simbólico, as brincadeiras tradicionais, os jogos corporais e a exploração de materiais devem ocupar lugar central na organização do cotidiano.

A organização dos espaços também faz parte do planejamento coletivo. As salas precisam ser pensadas para favorecer autonomia, movimento, interação, descanso e exploração. De acordo com Soares e Galvani (2024), práticas de leitura e escrita em braille no ensino remoto revelam a importância da atuação docente diante da acessibilidade e dos recursos disponíveis. Essa reflexão pode ser ampliada para a Educação Infantil, indicando que os espaços e materiais precisam ser acessíveis e pensados para diferentes formas de participação.

A rotina da creche também precisa integrar cuidado e educação. Momentos de alimentação, higiene, sono e troca não devem ser tratados como ações mecânicas, mas como experiências de vínculo, linguagem, autonomia e respeito. De acordo com Goulart (2025), o agir docente precisa ser

compreendido como prática discursiva e formativa, na qual a linguagem e a interação possuem papel central. Na creche, falar com a criança durante o cuidado, explicar o que será feito, respeitar seu corpo e incentivar pequenas autonomias são ações pedagógicas importantes.

O planejamento coletivo precisa considerar as necessidades das crianças com deficiência ou outras especificidades. Rotina, materiais, espaços e comunicação podem precisar de adaptações para garantir participação. De acordo com Gonçalves (2024), o Planejamento Educacional Individualizado contribui para registrar e promover autonomia e aprendizagem. Na Educação Infantil, o gestor pode orientar a equipe a construir estratégias individualizadas sem separar a criança das experiências coletivas da turma.

A organização da rotina também deve cuidar das transições entre os momentos do dia. Passar da brincadeira para o almoço, do pátio para o banho ou da chegada para a sala pode ser difícil para algumas crianças. De acordo com Melo e Souza (2024), práticas pedagógicas voltadas ao atendimento de crianças com TEA exigem formação docente e estratégias adequadas às necessidades infantis. Na creche, essa reflexão ajuda a pensar que transições precisam ser anunciadas, mediadas com calma e adaptadas para crianças que necessitam de maior previsibilidade.

O planejamento coletivo também fortalece os registros pedagógicos. Quando a equipe compartilha observações sobre as crianças, torna-se possível acompanhar avanços, dificuldades, interesses e mudanças no comportamento. De acordo com Oliveira Lima et al. (2025), narrativas docentes revelam experiências significativas sobre alfabetização e letramento nos ciclos de aprendizagem. Na Educação Infantil, registros narrativos podem revelar como a criança brinca, interage, se comunica, explora e constrói autonomia.

A gestão precisa orientar a equipe para que o planejamento não se torne uma prática burocrática. Preencher formulários sem reflexão não garante qualidade. De acordo com Valle e Ferreira (2025), a análise de conteúdo na pesquisa qualitativa mostra que compreender sentidos exige organização, leitura e interpretação cuidadosa. Na creche, planejar também exige interpretar o cotidiano, observar o que as crianças comunicam e transformar essas observações em propostas pedagógicas mais significativas.

O planejamento coletivo deve incluir a relação com as famílias. Algumas informações familiares são fundamentais para organizar a rotina da criança, como hábitos de sono, alimentação, questões de saúde, adaptação, medos, preferências e mudanças recentes em casa. De acordo com Lima et al. (2024), compreender desafios sociais no ambiente escolar requer considerar os contextos vividos pelos sujeitos. A gestão pode criar estratégias de escuta familiar para que a rotina da creche dialogue melhor com as necessidades da criança.

A organização da rotina também precisa garantir experiências diversificadas. Crianças pequenas precisam de movimento, música, histórias, exploração sensorial, contato com a natureza, brincadeiras de faz de conta, pintura, dança, descanso e convivência. De acordo com Camatta (2025), metodologias ativas podem favorecer aprendizagens mais participativas quando bem planejadas. Na Educação Infantil, essa ideia precisa ser adaptada com cuidado, valorizando experiências ativas e lúdicas que respeitem o desenvolvimento infantil.

A gestão também precisa acompanhar se a rotina está equilibrada. Uma rotina com excesso de atividades dirigidas pode cansar as crianças, enquanto uma rotina sem intencionalidade pode empobrecer as experiências. De acordo com Pereira (2025), práticas pedagógicas inovadoras precisam articular ensino, leitura, produção e participação dos sujeitos. Na creche, a inovação não está necessariamente no uso de recursos sofisticados, mas na capacidade de oferecer experiências ricas, afetivas e significativas.

O planejamento coletivo também ajuda a prevenir conflitos na equipe. Quando todos compreendem os combinados, horários, responsabilidades e objetivos das propostas, há menos espaço para ruídos e cobranças desorganizadas. De acordo com Chamorro (2025), a mediação escolar exige práticas que favoreçam entendimento e resolução de conflitos. Na creche, uma rotina planejada coletivamente contribui para um ambiente mais tranquilo, tanto para os adultos quanto para as crianças.

A organização da rotina deve considerar ainda o bem-estar dos profissionais. Escalas mal distribuídas, pausas inexistentes e excesso de tarefas podem gerar desgaste e comprometer o atendimento. De acordo com Tomás

(2025), intervenções para gestão do estresse docente podem contribuir para melhorar a saúde e a atuação profissional. Assim, o gestor precisa planejar a rotina considerando não apenas as demandas institucionais, mas também as condições humanas da equipe.

Portanto, o planejamento coletivo e a organização da rotina escolar são estratégias centrais para a melhoria da qualidade na Educação Infantil. Eles permitem que a creche funcione com mais segurança, intencionalidade, acolhimento e coerência pedagógica. De acordo com Thiollent (2025), processos participativos ajudam a transformar realidades quando os sujeitos analisam e intervêm sobre seus próprios problemas. Na creche pública municipal, planejar coletivamente é uma forma de cuidar melhor das crianças, apoiar melhor os profissionais e construir uma instituição mais democrática.

1.4.3 Formação continuada dos profissionais da Educação Infantil

A formação continuada dos profissionais da Educação Infantil é uma das estratégias mais importantes para qualificar o atendimento em creches públicas municipais. Trabalhar com crianças pequenas exige saberes específicos, sensibilidade, conhecimento sobre desenvolvimento infantil, domínio de práticas lúdicas, compreensão sobre cuidado e capacidade de lidar com famílias e contextos diversos. De acordo com Breda (2025), a formação do professor precisa ser pensada a partir das demandas reais do contexto educacional brasileiro. Isso significa que a formação continuada na creche deve dialogar com os desafios concretos enfrentados pelos profissionais no cotidiano.

A formação continuada não pode ser compreendida como evento isolado ou palestra ocasional. Ela precisa ser um processo permanente, construído no interior da instituição e articulado às necessidades da equipe. De acordo com Araújo (2025), programas de formação continuada precisam considerar desafios e perspectivas do processo educativo para produzir impactos reais. Na creche pública municipal, esse processo pode acontecer por meio de reuniões pedagógicas, estudos coletivos, análise de casos, observação da prática, grupos de leitura e acompanhamento da coordenação.

A gestão escolar tem papel central na organização da formação continuada. Cabe ao gestor identificar necessidades, escutar a equipe, selecionar temas prioritários e criar condições para que os encontros formativos aconteçam. De acordo com Goulart (2025, p. 44.),

A formação do alfabetizador e o ensino da língua portuguesa podem ser compreendidos a partir do agir docente e dos discursos que sustentam a prática. Na Educação Infantil, essa reflexão mostra que formar profissionais é também ajudá-los a pensar sobre o que fazem, por que fazem e como suas ações afetam as crianças.

Uma formação continuada significativa precisa partir das situações reais da creche. Se a equipe enfrenta dificuldades com adaptação, mordidas, choro, desfralde, inclusão, relação com famílias ou organização do brincar, esses temas devem ser discutidos. De acordo com Melo e Souza (2024), a formação do professor do ensino regular para atuar com crianças com TEA e práticas pedagógicas na alfabetização exige preparação e reflexão. Embora o estudo trate de alfabetização, a questão da formação para inclusão também é central na creche, onde as necessidades específicas aparecem desde cedo.

A formação continuada deve envolver todos os profissionais que atuam na creche, e não apenas professores. Auxiliares, monitores, cuidadores, equipe de apoio, cozinha e limpeza também participam da experiência das crianças e precisam compreender a proposta pedagógica da instituição. De acordo com Souza et al. (2025), construções coletivas fortalecem processos institucionais quando envolvem diferentes sujeitos. Na Educação Infantil, todos os adultos educam pelo modo como falam, acolhem, organizam espaços, cuidam dos materiais e se relacionam com as crianças.

A formação para o cuidado é indispensável. Muitas vezes, práticas de higiene, alimentação, sono e acolhimento são realizadas de forma automática, sem reflexão sobre seu sentido pedagógico. De acordo com Oliveira et al. (2024), a pesquisa qualitativa no contexto da formação ao cuidado destaca a importância de perspectivas interdisciplinares. Essa reflexão contribui para pensar que cuidar de crianças pequenas exige conhecimento, ética, sensibilidade e compreensão sobre saúde, desenvolvimento, afeto e educação.

A formação continuada também precisa abordar o brincar. Ainda existem práticas que reduzem a brincadeira a passatempo, sem reconhecer sua importância para a linguagem, a imaginação, a socialização e a construção de autonomia. De acordo com Canello e Altenhofen (2025), metodologias ativas e gamificação podem ampliar o envolvimento dos estudantes quando utilizadas com intencionalidade pedagógica. Na Educação Infantil, essa reflexão precisa ser adaptada, reforçando que atividades lúdicas devem respeitar a infância e não transformar a brincadeira em competição ou treino mecânico.

A formação para a inclusão deve ocupar lugar permanente na creche. Crianças com deficiência, TEA, atrasos na linguagem, dificuldades motoras ou necessidades específicas precisam ser acolhidas com planejamento e respeito. De acordo com Alcantara (2024), a autoeficácia docente tem papel importante nas práticas inclusivas e na execução do PEI. Assim, a gestão precisa fortalecer a confiança da equipe, oferecendo estudo, apoio, acompanhamento e recursos para que os profissionais se sintam mais preparados.

A formação continuada também precisa discutir acessibilidade. A inclusão não se limita à matrícula, pois envolve participação real nas brincadeiras, na rotina, nos espaços e nas experiências pedagógicas. De acordo com Soares e Galvani (2024), o ensino da leitura e escrita em braille no ensino remoto evidenciou desafios e desdobramentos da atuação docente diante da acessibilidade. Na creche, essa discussão ajuda a ampliar o olhar para diferentes formas de comunicação, exploração e participação infantil.

As tecnologias digitais podem apoiar a formação continuada dos profissionais, desde que utilizadas com planejamento. Cursos online, vídeos formativos, materiais digitais, registros compartilhados e grupos de estudo podem ampliar o acesso ao conhecimento. De acordo com Variani (2024), propostas de formação em TDIC para professores da educação especial e inclusiva podem contribuir para a qualificação das práticas. Na creche, a gestão pode usar tecnologias para fortalecer a formação da equipe, mas sem substituir o diálogo presencial e a reflexão coletiva sobre o cotidiano.

A formação continuada também deve abordar diversidade cultural, relações étnico-raciais e práticas antidiscriminatórias desde a Educação Infantil. Crianças pequenas constroem percepções sobre si e sobre os outros nas

relações cotidianas. De acordo com Silva e Oliveira (2024), tornar-se professor antirracista envolve efeitos formativos que atravessam práticas de alfabetização, letramento e construção docente. Na creche, essa formação precisa orientar escolha de livros, músicas, imagens, bonecas, brincadeiras e falas dos adultos, garantindo representatividade e respeito às diferenças.

Outro tema essencial é a relação com as famílias. Muitos conflitos entre creche e responsáveis surgem por falhas de comunicação, expectativas diferentes ou ausência de escuta. De acordo com Lima et al. (2024, p. 125),

Compreender desafios sociais no ambiente escolar exige reconhecer trajetórias, desigualdades e estratégias de enfrentamento. A formação continuada pode ajudar a equipe a dialogar melhor com as famílias, evitando julgamentos e fortalecendo uma postura mais acolhedora.

A formação também precisa discutir registros pedagógicos. Observar e registrar o desenvolvimento infantil é uma prática essencial, mas muitos profissionais ainda têm dúvidas sobre como fazê-la de forma significativa. De acordo com Oliveira Lima et al. (2025), narrativas docentes contribuem para compreender processos educativos por meio das experiências vividas. Na Educação Infantil, registros narrativos, fotografias, portfólios e relatórios descritivos podem ajudar a equipe a acompanhar as crianças e comunicar melhor o trabalho pedagógico.

A gestão pode utilizar a própria rotina como material de formação. Situações vividas na creche, como conflitos entre crianças, dificuldades de adaptação, organização dos espaços ou inclusão de uma criança com necessidade específica, podem se transformar em estudos de caso. De acordo com Valle e Ferreira (2025), a análise de conteúdo permite interpretar experiências e produzir compreensões mais consistentes sobre fenômenos educativos. Assim, refletir sobre casos reais da creche aproxima a formação da prática e torna o processo mais significativo.

A formação continuada também precisa cuidar da saúde emocional dos profissionais. O trabalho com crianças pequenas é intenso e pode gerar desgaste físico e psíquico. De acordo com Tomás (2025), intervenções voltadas à gestão do estresse em professores podem contribuir para o bem-estar profissional. Na creche, encontros formativos podem incluir temas como

autocuidado, comunicação não violenta, organização do trabalho, cooperação e estratégias de enfrentamento do cansaço.

A gestão escolar deve evitar que a formação seja vivida como cobrança adicional. Quando a equipe já está sobrecarregada, formações mal planejadas podem gerar resistência. De acordo com Afonso (2024), intervenções voltadas à saúde mental e gestão de recursos humanos indicam a importância de estratégias que considerem o sujeito no ambiente de trabalho. Por isso, a formação na creche precisa ser acolhedora, objetiva, conectada à prática e respeitosa com as condições da equipe.

A formação continuada também fortalece a identidade profissional dos trabalhadores da Educação Infantil. Muitos profissionais ainda sofrem com a desvalorização social da creche, como se o trabalho com crianças pequenas exigisse apenas paciência e afeto. De acordo com Alves (2025), a formação de professores deve ser analisada a partir da matriz curricular e da preparação para os desafios da prática. Essa reflexão reforça que atuar na Educação Infantil exige conhecimento especializado, planejamento, estudo e compromisso ético.

Portanto, a formação continuada dos profissionais da Educação Infantil é uma estratégia essencial para melhorar a qualidade das creches públicas municipais. Ela fortalece práticas pedagógicas, amplia a inclusão, melhora a comunicação, qualifica o cuidado e ajuda a equipe a compreender melhor a infância. De acordo com Breda (2025), a formação docente precisa ser vista como parte estruturante da profissionalização. Assim, a gestão escolar que investe na formação da equipe investe diretamente no direito das crianças a uma educação mais humana, segura e significativa.

1.4.4 Estratégias para fortalecer a qualidade do atendimento nas creches

Fortalecer a qualidade do atendimento nas creches públicas municipais exige um conjunto integrado de estratégias. Não basta melhorar apenas a estrutura física ou oferecer formações pontuais, pois a qualidade depende da articulação entre gestão, equipe, famílias, currículo, inclusão, avaliação, cuidado e políticas públicas. De acordo com Thiollent (2025), processos de transformação institucional tornam-se mais consistentes quando envolvem

participação, análise da realidade e intervenção planejada. Dessa forma, o gestor precisa organizar ações contínuas que respondam às necessidades reais da creche.

Uma primeira estratégia é realizar um diagnóstico institucional participativo. Antes de propor mudanças, é necessário compreender quais são os principais desafios da creche, quais práticas já funcionam, quais recursos estão disponíveis e quais necessidades são mais urgentes. De acordo com Valle e Ferreira (2025), a análise sistemática de informações contribui para interpretar dados e orientar decisões. Na Educação Infantil, esse diagnóstico pode envolver observação da rotina, escuta da equipe, conversa com famílias, análise dos espaços e revisão dos registros pedagógicos.

Outra estratégia importante é fortalecer o projeto político-pedagógico da creche. Esse documento deve expressar a concepção de infância, os princípios educativos, as formas de organização da rotina, as estratégias de inclusão e a relação com as famílias. De acordo com Goulart (2025), o agir docente se relaciona ao discurso pedagógico e à forma como os profissionais compreendem sua prática. Na creche, o projeto político-pedagógico precisa orientar as ações diárias, deixando de ser apenas um documento formal.

A gestão também pode criar comissões ou grupos de trabalho para discutir temas específicos, como organização dos espaços, eventos, inclusão, materiais pedagógicos, comunicação com famílias e formação continuada. De acordo com Souza et al. (2025, p. 43),

A construção coletiva fortalece processos institucionais e amplia o envolvimento dos participantes. Na creche pública municipal, esses grupos ajudam a distribuir responsabilidades e evitam que todas as decisões fiquem concentradas na direção.

O fortalecimento da rotina pedagógica é outra estratégia fundamental. A creche precisa garantir tempos de brincar, explorar, descansar, alimentar-se, movimentar-se, ouvir histórias, conviver e participar. De acordo com Souza (2025), a contação de histórias influencia a aprendizagem inicial ao favorecer imaginação, linguagem e aproximação com a leitura. Assim, práticas como rodas

de histórias, cantigas, brincadeiras simbólicas e exploração de livros devem ser valorizadas na rotina institucional.

A criação de ambientes pedagógicos mais ricos também fortalece a qualidade do atendimento. Mesmo com poucos recursos, é possível organizar cantinhos de leitura, espaços de faz de conta, materiais de exploração sensorial, brinquedos não estruturados, painéis com produções infantis e áreas de movimento. De acordo com Lobo (2024), o jogo pode funcionar como estratégia pedagógica quando se conecta à cultura e à formação dos sujeitos. Na Educação Infantil, espaços lúdicos e culturalmente significativos ampliam a participação e a criatividade das crianças.

Outra estratégia é desenvolver práticas de acompanhamento individual das crianças, especialmente daquelas que apresentam necessidades específicas. De acordo com Gonçalves (2024), o PEI pode contribuir para registrar ações e promover autonomia e aprendizagem. Na creche, esse acompanhamento não deve ser utilizado para rotular a criança, mas para compreender suas necessidades, planejar apoios e garantir sua participação nas experiências coletivas.

A gestão também precisa fortalecer parcerias com a rede de apoio. Unidades de saúde, assistência social, conselhos tutelares, profissionais especializados e serviços municipais podem contribuir para o cuidado integral das crianças. De acordo com Dalla Valle e Nardi (2024), as interfaces da Educação Especial na produção científica mostram a importância de articulações entre políticas, práticas e contextos. Nas creches públicas, essas parcerias são fundamentais para apoiar crianças e famílias em situações de vulnerabilidade ou necessidade específica.

A comunicação com as famílias deve ser planejada como estratégia de qualidade. Informativos, reuniões, conversas individuais, murais, registros de atividades e canais digitais podem aproximar família e creche. De acordo com Lima et al. (2024), estratégias de enfrentamento de desafios no âmbito escolar exigem compreensão das realidades sociais dos sujeitos. Portanto, a gestão precisa comunicar-se com as famílias de forma acessível, respeitosa e

transparente, evitando linguagem excessivamente técnica ou postura culpabilizadora.

A escuta das famílias também deve ser sistemática. Questionários simples, rodas de conversa, reuniões participativas e atendimento individual podem ajudar a compreender expectativas, preocupações e sugestões. De acordo com Oliveira et al. (2024), abordagens qualitativas permitem compreender experiências e perspectivas em contextos formativos e institucionais. Na creche, essa escuta contribui para melhorar o atendimento e fortalecer a confiança entre responsáveis e profissionais.

A gestão precisa também valorizar os profissionais por meio de práticas concretas. Reconhecer boas iniciativas, distribuir responsabilidades de forma justa, criar espaços de escuta e defender melhores condições de trabalho são ações que fortalecem a equipe. De acordo com Tomás (2025), programas de gestão do estresse docente podem contribuir para o bem-estar profissional. Na Educação Infantil, cuidar dos profissionais é estratégia indispensável, pois crianças pequenas precisam de adultos emocionalmente disponíveis e apoiados.

Outra estratégia para fortalecer a qualidade é investir em práticas inclusivas desde o planejamento. A inclusão não deve ser pensada apenas quando uma criança com laudo chega à creche, mas como princípio permanente. De acordo com Alcantara (2024), a autoeficácia docente influencia práticas inclusivas e execução do PEI. Assim, a gestão precisa promover formação, acompanhamento e confiança profissional para que a equipe se sinta capaz de acolher diferentes necessidades.

A acessibilidade dos materiais e espaços também precisa ser observada. Crianças pequenas aprendem pelo corpo e pela exploração, por isso precisam alcançar objetos, circular com segurança e participar das atividades. De acordo com Soares e Galvani (2024), experiências com ensino de braille revelam a importância de recursos acessíveis e atuação docente qualificada. Na creche, a acessibilidade deve ser pensada de forma ampla, envolvendo comunicação, mobilidade, materiais, brincadeiras e relações.

O uso das tecnologias pode fortalecer a gestão quando utilizado de modo equilibrado. Registros digitais, organização de documentos, comunicação com famílias e formação online podem contribuir para maior eficiência institucional.

De acordo com Variani (2024), a formação em TDIC pode apoiar professores da educação especial e inclusiva em suas práticas. Na creche, a tecnologia deve servir à gestão e à equipe, sem substituir o brincar, a convivência e as experiências concretas das crianças.

Outra estratégia importante é a avaliação formativa da instituição. A gestão pode organizar momentos periódicos para analisar avanços, dificuldades, metas e necessidades. De acordo com Oliveira Lima et al. (2025), narrativas docentes ajudam a compreender experiências educativas e seus sentidos. Na creche, ouvir os profissionais sobre o que está funcionando e o que precisa mudar pode gerar dados valiosos para reorganizar práticas.

A gestão também precisa desenvolver estratégias para prevenir e mediar conflitos. Conflitos entre profissionais, famílias e equipe ou dificuldades na rotina precisam ser enfrentados com diálogo, registro e encaminhamento adequado. De acordo com Chamorro (2025), a mediação escolar exige olhar atento às relações e às tensões presentes no contexto educativo. Na creche, a prevenção de conflitos passa por comunicação clara, combinados coletivos e postura acolhedora.

A qualidade do atendimento também se fortalece quando a creche valoriza a cultura local e a diversidade das infâncias. Brincadeiras tradicionais, músicas, histórias da comunidade, festas culturais e participação das famílias podem aproximar a instituição do território. De acordo com Silva e Oliveira (2024), a formação docente antirracista contribui para práticas pedagógicas mais conscientes e inclusivas. Na Educação Infantil, essa valorização precisa começar cedo, garantindo que todas as crianças se vejam respeitadas e representadas.

A gestão pode ainda promover projetos pedagógicos integradores. Projetos sobre natureza, alimentação saudável, contação de histórias, brincadeiras populares, identidade, família, música, corpo e movimento podem enriquecer a rotina. De acordo com Camatta (2025), metodologias ativas podem tornar a aprendizagem mais participativa quando bem planejadas. Na creche, projetos precisam ser flexíveis, lúdicos e baseados nas experiências das crianças, evitando práticas rígidas e excessivamente escolarizadas.

A organização de registros institucionais também fortalece a qualidade. Relatórios, portfólios, fotografias, atas, planos e avaliações ajudam a acompanhar a trajetória da creche e a dar visibilidade ao trabalho realizado. De acordo com Valle e Ferreira (2025), organizar e analisar informações é essencial para compreender processos e tomar decisões. Na Educação Infantil, registros bem construídos ajudam a mostrar que a criança aprende em experiências cotidianas, e não apenas em atividades formais.

A gestão também precisa reivindicar políticas públicas e melhores condições estruturais. A qualidade da creche não depende apenas do esforço interno, pois exige investimento, profissionais suficientes, formação, manutenção e materiais adequados. De acordo com Dalla Valle e Nardi (2024), as interfaces entre produção científica, educação e políticas mostram que práticas inclusivas dependem de condições institucionais. Assim, o gestor precisa atuar como representante das necessidades da creche junto ao poder público.

As estratégias de qualidade devem ser avaliadas continuamente. Uma ação que funcionou em determinado momento pode precisar ser revista depois, pois a creche é um espaço vivo e dinâmico. De acordo com Thiollent (2025), a pesquisa-ação envolve reflexão e ação em ciclos, permitindo ajustes conforme a realidade se transforma. Essa lógica pode orientar a gestão da creche, que precisa planejar, executar, avaliar e reorganizar suas práticas.

Por fim, fortalecer a qualidade do atendimento nas creches públicas municipais significa reconhecer que a infância merece cuidado ético, pedagógico e social. A gestão escolar precisa construir um ambiente em que crianças sejam acolhidas, profissionais sejam valorizados, famílias sejam respeitadas e práticas pedagógicas sejam planejadas com sensibilidade. De acordo com Breda (2025), a formação docente deve responder às necessidades da prática e fortalecer a profissionalização. Portanto, uma creche de qualidade nasce do encontro entre gestão democrática, planejamento coletivo, formação continuada, inclusão, escuta e compromisso permanente com o desenvolvimento integral das crianças.

1.5. POLÍTICAS PÚBLICAS PARA A EDUCAÇÃO INFANTIL E O FORTALECIMENTO DAS CRECHES PÚBLICAS MUNICIPAIS

As políticas públicas voltadas à Educação Infantil representam uma dimensão essencial para compreender o papel das creches públicas municipais no Brasil, especialmente porque essa etapa da educação carrega uma história marcada por disputas entre assistência, cuidado, direito social e compromisso pedagógico. Durante muito tempo, a creche foi vista apenas como espaço de guarda para filhos de famílias trabalhadoras, sem o devido reconhecimento de sua função educativa. De acordo com Mortatti (2000), os sentidos atribuídos à educação das crianças se transformam historicamente conforme as concepções de infância, escolarização e formação social. Nesse sentido, pensar políticas públicas para a Educação Infantil exige reconhecer que a creche não é favor, ajuda ou benefício eventual, mas direito da criança e dever do Estado.

A consolidação da Educação Infantil como direito público exige que a gestão escolar compreenda sua atuação dentro de um conjunto maior de normas, diretrizes, programas e responsabilidades institucionais. O gestor da creche pública municipal não trabalha isoladamente, pois sua prática está ligada às políticas educacionais formuladas em nível nacional, estadual e municipal. De acordo com Pimenta (2012), a formação e a identidade docente se constroem em relação com os contextos sociais, institucionais e políticos que atravessam a escola. Da mesma forma, a gestão escolar precisa ser compreendida como parte de uma rede de decisões públicas que influencia diretamente as condições de atendimento às crianças pequenas.

As políticas públicas para a Educação Infantil envolvem acesso, permanência, qualidade, financiamento, currículo, formação profissional, inclusão, proteção social e participação das famílias. Esses elementos precisam estar articulados, pois ampliar vagas sem garantir qualidade pode produzir uma oferta precária, enquanto defender qualidade sem enfrentar a falta de acesso mantém muitas crianças fora da creche. De acordo com Soares (2022), os processos educacionais precisam ser analisados de modo amplo, considerando métodos, práticas e condições concretas de aprendizagem. Assim, no caso das

creches públicas, a política pública precisa garantir tanto o direito de entrada quanto o direito de viver uma experiência educativa digna.

A gestão escolar assume papel estratégico nesse processo porque é no cotidiano da creche que as políticas públicas se tornam realidade ou revelam suas limitações. Documentos legais, planos educacionais e diretrizes curriculares só ganham sentido quando são traduzidos em práticas concretas de cuidado, acolhimento, brincadeira, escuta, alimentação, segurança, formação e participação. De acordo com Nóvoa (2017), afirmar a profissão docente implica reconhecer o trabalho educativo como construção coletiva, situada e socialmente comprometida. Nas creches públicas municipais, essa reflexão também se aplica à gestão, pois o gestor precisa articular políticas e práticas para que os direitos das crianças sejam efetivamente vividos.

A Educação Infantil exige políticas públicas sensíveis à primeira infância, pois crianças pequenas possuem necessidades específicas e dependem da presença qualificada dos adultos para se desenvolverem. Uma creche de qualidade precisa de espaços adequados, número suficiente de profissionais, materiais pedagógicos, alimentação, acessibilidade, formação da equipe e tempo para planejamento. De acordo com Sousa e Andrade (2024, p. 44),

A aprendizagem da criança nos processos iniciais se fortalece quando há práticas educativas que consideram seu desenvolvimento e suas formas próprias de participação. Assim, as políticas públicas precisam reconhecer que a creche não pode funcionar com improviso, precariedade ou ausência de investimento.

A política pública também precisa considerar que a creche tem uma função social importante para as famílias e para a comunidade. Muitas famílias dependem da creche para trabalhar, estudar, buscar renda e organizar a vida cotidiana. No entanto, a justificativa para a existência da creche não pode se limitar à necessidade dos adultos, pois seu fundamento principal é o direito da criança à educação, ao cuidado e ao desenvolvimento integral. De acordo com Kleiman (1995), as práticas sociais de letramento mostram que a educação está vinculada à vida, à cultura e às relações sociais. Na Educação Infantil, essa compreensão permite afirmar que a creche é espaço de socialização, linguagem, cultura e proteção.

As políticas públicas voltadas às creches públicas municipais precisam enfrentar desigualdades históricas. Crianças de famílias pobres, negras, periféricas, rurais, indígenas, quilombolas, com deficiência ou em situação de vulnerabilidade social são frequentemente as mais afetadas pela falta de vagas, pela precarização dos serviços e pela distância entre o direito previsto e o direito realizado. De acordo com Silva (2024), a análise curricular e pedagógica precisa considerar as desigualdades presentes nas propostas educacionais e suas implicações para os anos iniciais. Embora sua reflexão se concentre em outro segmento, ela contribui para pensar a Educação Infantil como espaço onde a equidade deve começar desde cedo.

A creche pública municipal também precisa ser fortalecida por políticas de inclusão. A matrícula de crianças com deficiência, Transtorno do Espectro Autista, atrasos no desenvolvimento ou outras necessidades específicas deve vir acompanhada de suporte pedagógico, acessibilidade, formação profissional e articulação com redes de apoio. De acordo com Amorim (2024), os desafios da transversalidade da educação especial mostram que a formação e a atuação dos educadores precisam ser pensadas em diálogo com políticas inclusivas. Na creche, a inclusão exige que a gestão organize práticas que garantam participação real, sem isolar a criança ou responsabilizar apenas o professor.

As políticas públicas também precisam reconhecer que a qualidade da Educação Infantil depende da valorização dos profissionais. Professores, auxiliares, cuidadores e demais trabalhadores da creche precisam de condições dignas de trabalho, formação continuada, reconhecimento e apoio institucional. De acordo com Tardif (2002), os saberes docentes são construídos na experiência, na formação e nas relações com o contexto profissional. Assim, políticas públicas que ignoram a realidade do trabalho nas creches tendem a fragilizar a qualidade do atendimento, pois desconsideram aqueles que sustentam diariamente o cuidado e a educação das crianças.

A formação continuada, nesse cenário, não pode ser tratada como ação pontual ou desconectada da rotina escolar. Ela deve ser parte estruturante das políticas públicas municipais para a Educação Infantil, considerando as necessidades reais das creches, dos profissionais e das crianças atendidas. De acordo com Carvalho (2025), a alfabetização científica na formação docente

revela a importância de escutar as vozes dos estudantes de Pedagogia e compreender como a formação inicial prepara, ou não, para os desafios da prática. Na Educação Infantil, essa preocupação se amplia, pois muitos profissionais chegam às creches sem formação suficiente sobre primeira infância, inclusão, cuidado e gestão das relações.

A gestão escolar também precisa compreender a política pública como instrumento de garantia de direitos. Isso significa que o gestor não deve apenas cumprir normas, mas também interpretar, reivindicar e defender condições para que a creche cumpra sua função social. De acordo com Geraldi (1997), a escola precisa ser pensada como espaço de linguagem, interação e construção de sentidos, e não apenas como lugar de transmissão mecânica de conteúdos. Nas creches, essa compreensão reforça que as políticas públicas devem favorecer experiências vivas, humanas e significativas para as crianças.

1.5.1 A Educação Infantil como direito social e responsabilidade do poder público

A Educação Infantil, ao ser reconhecida como direito social, passa a exigir do poder público uma responsabilidade permanente com o acesso, a permanência e a qualidade do atendimento. No caso das creches públicas municipais, essa responsabilidade se expressa na oferta de vagas para crianças de zero a três anos e na organização de instituições capazes de garantir cuidado e educação de forma integrada. De acordo com Mortatti (2000), os sentidos da educação e da alfabetização se constituem historicamente, revelando mudanças nas formas de compreender a criança, a escola e o papel social do ensino. Assim, compreender a creche como direito representa superar visões assistencialistas e afirmar a infância como prioridade pública.

O direito à Educação Infantil precisa ser entendido como parte do direito mais amplo ao desenvolvimento integral da criança. Isso significa que a creche deve garantir experiências que envolvam corpo, linguagem, afeto, brincadeira, imaginação, convivência, alimentação, segurança e proteção. De acordo com Sousa e Andrade (2024), a aprendizagem da criança se fortalece quando o processo educativo considera suas necessidades e formas de desenvolvimento. Dessa forma, uma política pública comprometida com a infância não pode se

limitar ao número de matrículas, pois precisa observar a qualidade das experiências vividas pelas crianças.

A responsabilidade do poder público municipal é central, pois são os municípios que organizam diretamente grande parte da oferta de creches. No entanto, essa responsabilidade precisa ser acompanhada de financiamento, planejamento e apoio técnico, pois muitas redes municipais enfrentam limitações orçamentárias, falta de profissionais e desafios estruturais. De acordo com Pimenta (2012), a docência e a organização escolar se vinculam aos saberes, à identidade profissional e às condições concretas de trabalho. Nas creches, isso significa que não se pode exigir qualidade da gestão local sem garantir políticas públicas que sustentem o funcionamento adequado da instituição.

A ampliação do acesso às creches públicas municipais é uma demanda social urgente. Muitas famílias buscam vagas e não conseguem atendimento, especialmente em territórios mais vulneráveis. Essa ausência de vagas afeta diretamente as crianças e também as famílias, pois limita oportunidades de trabalho, estudo e organização da vida cotidiana. De acordo com Kleiman (1995, p. 41),

As práticas educacionais estão relacionadas às práticas sociais e às formas de participação dos sujeitos na sociedade. Assim, a creche pública tem impacto social amplo, pois apoia a infância, as famílias e a comunidade.

A oferta de vagas, porém, precisa estar vinculada a critérios de qualidade. Uma política pública que apenas amplia matrículas sem garantir profissionais suficientes, espaços adequados e materiais pedagógicos pode produzir precarização do atendimento. De acordo com Tardif (2002), os saberes profissionais dos educadores se constroem em condições reais de trabalho, sendo profundamente afetados pelo contexto institucional. Desse modo, políticas de expansão precisam caminhar junto com políticas de valorização profissional, infraestrutura e formação.

O direito à Educação Infantil também precisa respeitar a diversidade dos territórios. Creches localizadas em áreas urbanas, rurais, periféricas, indígenas, quilombolas ou de difícil acesso apresentam necessidades diferentes. De acordo com Albuquerque Gama e Almeida (2024), a formação docente precisa considerar perspectivas inclusivas e cartográficas capazes de ampliar o olhar

sobre territórios e sujeitos. Essa reflexão contribui para pensar políticas públicas que não tratem todas as creches como se fossem iguais, mas reconheçam as especificidades de cada comunidade.

A gestão escolar tem papel importante na efetivação desse direito porque é responsável por organizar a instituição de modo coerente com as políticas públicas e com as necessidades da comunidade. O gestor precisa acompanhar matrícula, frequência, adaptação, documentação, relação com famílias, práticas pedagógicas e condições de atendimento. De acordo com Nóvoa (2017), afirmar a profissão docente implica reconhecer a importância da participação, da formação e da construção coletiva do trabalho educativo. Na gestão da creche, essa afirmação passa pela defesa da Educação Infantil como direito que exige compromisso de todos os sujeitos institucionais.

Outro ponto importante é que o direito à creche deve ser compreendido como direito da criança, e não apenas como serviço de apoio às famílias. Essa distinção é fundamental, pois quando a creche é vista apenas como suporte para os responsáveis trabalharem, corre-se o risco de reduzir a criança a objeto de guarda. De acordo com Soares (2022), a educação precisa considerar métodos, sujeitos e processos de aprendizagem de forma crítica. Na Educação Infantil, isso significa reconhecer que a criança pequena é sujeito ativo, que brinca, aprende, participa e constrói sentidos sobre o mundo.

As políticas públicas também devem garantir que crianças com deficiência ou necessidades específicas tenham acesso às creches desde cedo. A inclusão na primeira infância favorece o desenvolvimento, a socialização e a construção de vínculos, mas exige apoio institucional. De acordo com Amorim (2024), a transversalidade da educação especial apresenta desafios para a formação e atuação dos educadores. Assim, a responsabilidade do poder público não se encerra na matrícula, pois precisa incluir acessibilidade, apoio especializado e formação da equipe.

A responsabilidade pública também envolve fiscalização, acompanhamento e avaliação da qualidade. As redes municipais precisam monitorar as condições de atendimento, o número de crianças por turma, a formação dos profissionais, a segurança dos espaços e a implementação das propostas pedagógicas. De acordo com Iared e Venturi (2024), a pesquisa

qualitativa em educação exige rigor e legitimação na análise dos contextos e experiências. Essa perspectiva ajuda a pensar que avaliar políticas públicas para creches exige olhar para o cotidiano real das instituições, e não apenas para dados quantitativos.

A participação social é outro elemento importante da política pública. Conselhos municipais de educação, fóruns de Educação Infantil, conselhos escolares e famílias podem contribuir para acompanhar a oferta e reivindicar melhorias. De acordo com Geraldi (1997), a escola é espaço de interação e produção de sentidos, o que reforça a importância do diálogo entre sujeitos. Na creche pública municipal, a participação da comunidade fortalece a defesa do direito das crianças e amplia a transparência da gestão.

O direito à Educação Infantil também precisa ser protegido contra práticas de exclusão. Crianças que choram mais, que apresentam dificuldades de adaptação, que possuem deficiência, que vivem em vulnerabilidade social ou que têm comportamentos desafiadores não podem ser tratadas como problemas a serem afastados da instituição. De acordo com Grigorio et al. (2025), práticas educacionais fundamentadas no funcionamento cerebral podem favorecer processos de aprendizagem mais inclusivos. Na creche, essa reflexão reforça que políticas públicas precisam apoiar profissionais para compreenderem o desenvolvimento infantil com mais sensibilidade e conhecimento.

A responsabilidade do poder público também se expressa na oferta de alimentação, materiais, higiene, segurança e infraestrutura. Esses elementos não são detalhes, mas parte do direito à educação de qualidade. De acordo com Carvalho (2025), a formação docente precisa ampliar a compreensão dos futuros professores sobre ciência, prática e realidade educativa. Na Educação Infantil, isso significa que as políticas públicas precisam sustentar condições concretas para que a prática pedagógica aconteça com dignidade.

Portanto, a Educação Infantil como direito social exige políticas públicas comprometidas com acesso, qualidade, equidade e proteção integral. A creche pública municipal precisa ser vista como instituição educativa essencial, e não como serviço secundário. De acordo com Mortatti (2000), a história da educação mostra que os sentidos atribuídos às práticas escolares se transformam

conforme as lutas sociais e políticas. Assim, defender políticas públicas para creches é também defender uma concepção de infância respeitada, protegida e reconhecida como prioridade.

1.5.2 Financiamento, planejamento e qualidade da oferta pública

O financiamento é um dos pilares fundamentais das políticas públicas para a Educação Infantil. Sem recursos suficientes, a creche pública municipal enfrenta dificuldades para manter estrutura adequada, adquirir materiais, garantir alimentação, organizar formações, contratar profissionais e realizar manutenção dos espaços. De acordo com Tardif (2002), o trabalho docente está diretamente ligado às condições concretas em que os profissionais atuam, pois os saberes e práticas não se desenvolvem no vazio. Portanto, discutir qualidade na Educação Infantil sem discutir financiamento significa desconsiderar uma das bases materiais do direito à educação.

O planejamento público precisa considerar a demanda real por vagas em creches. Muitos municípios enfrentam filas de espera, especialmente em bairros periféricos e regiões com maior vulnerabilidade social. De acordo com Albuquerque Gama e Almeida (2024), a formação docente e a perspectiva inclusiva precisam reconhecer territórios, sujeitos e condições de participação. Essa reflexão contribui para pensar que o planejamento da oferta de creches deve considerar dados populacionais, localização das famílias, mobilidade urbana, condições socioeconômicas e necessidades específicas da comunidade.

A qualidade da oferta pública não pode ser reduzida ao cumprimento de metas numéricas. Embora seja necessário ampliar vagas, a política pública precisa assegurar que cada criança matriculada tenha acesso a atendimento digno. De acordo com Sousa e Andrade (2024), a aprendizagem da criança depende de práticas que respeitem seu desenvolvimento e favoreçam experiências significativas. Na creche, isso exige espaços seguros, materiais adequados, profissionais formados, rotina organizada e relações afetivas estáveis.

O financiamento também precisa garantir número suficiente de profissionais. Uma creche com turmas superlotadas ou poucos adultos por

criança tende a ter dificuldades para oferecer cuidado individualizado, acolhimento e acompanhamento pedagógico. De acordo com Nóvoa (2017), a valorização profissional passa pela afirmação da docência como profissão coletiva e socialmente reconhecida. Na Educação Infantil, a valorização dos profissionais precisa aparecer nas condições de trabalho, nos salários, na formação e na composição adequada das equipes.

O gestor escolar, diante das limitações financeiras, precisa desenvolver planejamento interno cuidadoso. Isso envolve identificar prioridades, organizar recursos disponíveis, registrar necessidades e prestar contas com transparência. De acordo com Pimenta (2012), a identidade docente e os saberes profissionais se articulam com a organização institucional e com as condições de trabalho. Do mesmo modo, a gestão precisa organizar os recursos de modo pedagógico, priorizando aquilo que fortalece o bem-estar e o desenvolvimento das crianças.

A política pública de financiamento também deve contemplar a manutenção dos prédios. Creches exigem cuidados específicos com segurança, ventilação, acessibilidade, banheiros infantis, espaços de repouso, áreas externas e mobiliário adequado. De acordo com Amorim (2024), a transversalidade da educação especial exige pensar ambientes e práticas que garantam participação. Na creche, isso significa que o espaço físico precisa ser acessível, seguro e acolhedor para todas as crianças, inclusive aquelas com deficiência ou mobilidade reduzida.

O planejamento da qualidade também envolve materiais pedagógicos. Livros, brinquedos, materiais sensoriais, jogos, recursos de arte, instrumentos musicais, tecidos, blocos, fantasias e materiais não estruturados enriquecem a experiência infantil. De acordo com Carvalho (2025, p. 34),

A formação docente precisa ampliar repertórios e compreender a aprendizagem em suas múltiplas dimensões. Assim, uma política pública de qualidade precisa garantir materiais que favoreçam linguagem, criatividade, exploração, movimento e imaginação.

O financiamento deve considerar ainda a formação continuada. Não basta construir creches se os profissionais não recebem apoio para compreender as especificidades da Educação Infantil. De acordo com Alves (2025), a formação

de professores precisa ser analisada a partir das matrizes curriculares e das demandas da prática. No cotidiano das creches, muitos desafios exigem formação constante, como inclusão, acolhimento, desenvolvimento infantil, planejamento, registros, relação com famílias e avaliação.

A gestão escolar pode contribuir para a qualidade da oferta quando transforma a prestação de contas em prática transparente e pedagógica. Ao envolver conselho escolar, equipe e comunidade na discussão de prioridades, a gestão fortalece a confiança institucional. De acordo com Geraldi (1997), a escola se constitui como espaço de interação e produção de sentidos, o que permite pensar a gestão financeira como processo de diálogo e responsabilidade coletiva. Na creche, a transparência ajuda a comunidade a compreender limites, necessidades e escolhas.

As políticas públicas também precisam articular financiamento e equidade. Creches em territórios mais vulneráveis podem precisar de mais recursos, mais profissionais, mais apoio intersetorial e estratégias específicas. De acordo com Silva (2024), a análise curricular deve considerar as desigualdades que atravessam a escola e influenciam as práticas pedagógicas. Assim, uma política pública justa não distribui recursos de forma cega, mas considera as necessidades reais de cada território.

A qualidade da oferta pública também precisa ser monitorada por indicadores que não sejam apenas quantitativos. Número de vagas, frequência e investimentos são importantes, mas não revelam sozinhos a qualidade das relações, do cuidado e da experiência infantil. De acordo com Iared e Venturi (2024), a pesquisa qualitativa permite compreender experiências e contextos com profundidade. Nas creches, avaliações qualitativas podem revelar aspectos como acolhimento, vínculo, participação, organização dos espaços e escuta das crianças.

O planejamento municipal deve também prever políticas de transição entre creche e pré-escola, bem como entre Educação Infantil e Ensino Fundamental. Essas transições precisam respeitar a criança e evitar rupturas bruscas. De acordo com Rojo (2009), os letramentos múltiplos mostram que a aprendizagem se relaciona a diferentes práticas sociais e linguagens. Na Educação Infantil, essa perspectiva ajuda a defender transições que valorizem

experiências com histórias, músicas, brincadeiras, narrativas e interações, sem antecipar exigências formais.

A política pública de qualidade deve proteger a creche de improvisações permanentes. É comum que gestores escolares precisem adaptar espaços, remanejar profissionais e criar soluções emergenciais diante da falta de recursos. Embora a criatividade seja importante, ela não pode substituir a responsabilidade do Estado. De acordo com Tardif (2002), a prática docente depende de condições profissionais que permitam desenvolver saberes e ações qualificadas. Assim, a política pública precisa reduzir a lógica do improviso e garantir estrutura planejada.

O financiamento também deve assegurar acessibilidade tecnológica e administrativa. Sistemas de matrícula, registros digitais, comunicação com famílias e acompanhamento pedagógico podem apoiar a gestão, desde que a equipe tenha formação e infraestrutura. De acordo com Variani (2024), a formação em TDIC para professores da educação especial e inclusiva contribui para ampliar práticas e possibilidades de atuação. Na creche, as tecnologias devem apoiar a gestão e a inclusão, sem ocupar o lugar das experiências concretas e afetivas da infância.

O planejamento público precisa ainda considerar políticas de alimentação, saúde e proteção social. A creche pública atende crianças em fase de intenso crescimento, o que exige articulação com programas de alimentação escolar, acompanhamento de saúde e encaminhamentos à rede de proteção quando necessário. De acordo com Iared e Venturi (2024), a educação e a saúde podem dialogar por meio de abordagens qualitativas que reconhecem os contextos vividos pelos sujeitos. Na Educação Infantil, essa integração é essencial, pois cuidado e educação não podem ser separados.

Portanto, financiamento, planejamento e qualidade formam um conjunto inseparável nas políticas públicas para creches públicas municipais. Não há qualidade sem investimento, não há equidade sem planejamento e não há direito efetivo sem acompanhamento. De acordo com Nóvoa (2017), a educação exige valorização dos profissionais e construção coletiva de responsabilidades. Assim, a gestão escolar precisa atuar dentro da creche, mas também dialogar com as

políticas públicas para reivindicar condições que garantam às crianças uma Educação Infantil verdadeiramente digna.

1.5.3 Políticas curriculares, formação profissional e práticas inclusivas

As políticas curriculares para a Educação Infantil precisam respeitar a especificidade da infância e evitar a redução da creche a um espaço de preparação escolar. O currículo da creche deve ser vivido nas interações, brincadeiras, cuidados, linguagens, movimentos, experiências sensoriais e relações com o ambiente. De acordo com Soares (2022), a alfabetização e seus métodos precisam ser compreendidos criticamente, considerando a complexidade dos processos educativos. Na Educação Infantil, essa reflexão ajuda a evitar práticas de alfabetização precoce que desconsideram o tempo da criança pequena.

A política curricular precisa orientar a gestão escolar sem engessar a prática pedagógica. Documentos nacionais e municipais são importantes, mas precisam ser interpretados à luz da realidade da creche, das crianças e da comunidade. De acordo com Geraldi (1997), o trabalho com linguagem na escola deve valorizar interação, produção de sentidos e participação dos sujeitos. Nas creches, isso significa que o currículo deve abrir espaço para histórias, conversas, música, expressão corporal, desenhos, brincadeiras, faz de conta e múltiplas formas de comunicação.

A formação profissional é elemento central para que as políticas curriculares sejam compreendidas e aplicadas com qualidade. Sem formação, a equipe pode interpretar os documentos de forma equivocada, transformando campos de experiências em listas de atividades ou direitos de aprendizagem em cobranças de desempenho. De acordo com Alves (2025, p. 3),

A formação de professores precisa ser analisada a partir da matriz curricular dos cursos de Pedagogia e das demandas da prática. Na Educação Infantil, essa discussão é fundamental porque a primeira infância exige preparação específica, sensibilidade e conhecimento pedagógico.

A formação continuada precisa ajudar os profissionais a compreenderem que cuidar e educar são dimensões inseparáveis. Na creche, alimentação, higiene, sono, acolhimento e brincadeira fazem parte do currículo vivido pelas crianças. De acordo com Pimenta (2012), os saberes da docência envolvem identidade, experiência e reflexão sobre a prática. Assim, políticas de formação para Educação Infantil devem valorizar o cotidiano da creche como espaço legítimo de aprendizagem profissional e desenvolvimento infantil.

Figura 4 Inclusão no ambiente escolar



Fonte: <https://imperium.org.br/a-educacao-inclusiva-no-brasil-reflexoes-sobre-praticas-politicas-e-desafios/>

As políticas curriculares também devem fortalecer práticas inclusivas. A criança com deficiência ou necessidade específica precisa participar das mesmas experiências que as demais crianças, com apoios e adaptações quando necessário. De acordo com Paoli et al. (2025), o uso do Plano Educacional Individualizado nas redes de ensino revela possibilidades e desafios para registrar e acompanhar estratégias de aprendizagem. Na creche, o PEI pode

funcionar como instrumento de organização pedagógica, desde que não seja usado para separar ou rotular a criança.

A inclusão na Educação Infantil exige que as políticas públicas assegurem formação, acessibilidade e suporte intersetorial. O gestor escolar precisa de apoio para orientar a equipe, dialogar com famílias, buscar recursos e acompanhar o desenvolvimento das crianças. De acordo com Battistello et al. (2024), a inclusão de alunos com autismo em sala de aula e o uso do PEI indicam a necessidade de planejamento e adaptação. Nas creches, essa discussão é ainda mais sensível porque o diagnóstico muitas vezes está em processo de investigação, e a equipe precisa agir com cuidado mesmo antes de laudos formais.

As práticas inclusivas também envolvem romper barreiras atitudinais. Muitas vezes, o maior obstáculo não está apenas na falta de recursos físicos, mas em concepções limitadas sobre o que a criança pode ou não pode fazer. De acordo com Lopes (2025), a atuação do professor de Atendimento Educacional Especializado contribui para a construção de uma escola comum inclusiva. Na creche, essa articulação com o AEE e outros profissionais pode ajudar a equipe a construir estratégias de participação mais respeitosas e eficazes.

As políticas curriculares precisam reconhecer a diversidade cultural das crianças. A creche pública municipal atende infâncias plurais, marcadas por diferentes territórios, famílias, raças, religiões, linguagens, experiências e condições sociais. De acordo com Rojo (2009), os letramentos múltiplos evidenciam que a escola precisa considerar as diversas práticas sociais e culturais que atravessam os sujeitos. Na Educação Infantil, isso significa que o currículo deve acolher músicas, histórias, brincadeiras e modos de vida presentes na comunidade.

A formação profissional também precisa abordar as relações étnico-raciais, de gênero, diversidade familiar e respeito às diferenças. Crianças pequenas já percebem valorização, exclusão, pertencimento e preconceito nas relações cotidianas. De acordo com Silva e Oliveira (2024), tornar-se professor antirracista exige processos formativos que transformem práticas e concepções. Na creche, isso envolve revisar livros, brinquedos, imagens, falas, festas e interações para garantir representatividade e respeito.

As políticas de formação também devem considerar a saúde emocional dos profissionais. Uma equipe sobrecarregada ou adoecida encontra mais dificuldades para desenvolver práticas sensíveis e inclusivas. De acordo com Zanirato et al. (2024), a relação entre saúde mental e gestão de pessoas mostra que o bem-estar no trabalho interfere no desempenho e na qualidade das relações. Nas creches, cuidar da equipe é uma estratégia política e pedagógica, pois crianças pequenas precisam de adultos disponíveis emocionalmente.

A gestão escolar precisa transformar as políticas curriculares em planejamento coletivo. Isso significa reunir a equipe, estudar documentos, discutir práticas, observar crianças e construir propostas coerentes. De acordo com Carvalho (2025), ouvir as vozes de estudantes de Pedagogia ajuda a compreender lacunas e possibilidades na formação docente. Essa reflexão indica que a formação não deve ser apenas transmissiva, mas dialógica, permitindo que os profissionais da creche também expressem suas dificuldades e construam saberes.

A política curricular também precisa dialogar com a avaliação. Na Educação Infantil, avaliar não significa classificar crianças, mas acompanhar processos de desenvolvimento e reorganizar práticas. De acordo com Iared e Venturi (2024), a pesquisa qualitativa ajuda a legitimar análises de experiências, contextos e sentidos. Na creche, registros descritivos, portfólios, fotografias e narrativas pedagógicas podem contribuir para uma avaliação mais humana e respeitosa.

As políticas públicas devem ainda garantir materiais coerentes com o currículo da infância. Livros literários, brinquedos diversos, materiais de arte, jogos simbólicos, objetos de exploração e recursos acessíveis são fundamentais para práticas pedagógicas ricas. De acordo com Gandra (2023), os gêneros textuais e práticas pedagógicas ampliam possibilidades de uso da linguagem no Ensino Fundamental, mas sua contribuição pode inspirar a Educação Infantil no contato inicial com diferentes textos, narrativas e formas de expressão. Na creche, isso precisa acontecer de modo lúdico, livre e sensível.

O gestor escolar também precisa cuidar para que as políticas curriculares não sejam transformadas em burocracia. Planejamentos copiados, registros sem reflexão e atividades feitas apenas para preencher documentos não garantem

qualidade. De acordo com Tardif (2002), os saberes docentes nascem da articulação entre formação, experiência e contexto profissional. Assim, a gestão precisa valorizar o planejamento como reflexão viva sobre a prática, e não como simples obrigação administrativa.

A inclusão digital também aparece como elemento das políticas curriculares e formativas. Embora a Educação Infantil deva priorizar experiências concretas, a tecnologia pode apoiar registros, acessibilidade, comunicação e formação docente. De acordo com Ribeiro et al. (2025), as TICs podem estar a serviço da diversidade educacional quando usadas com intencionalidade inclusiva. Na creche, isso exige cuidado para que o uso tecnológico fortaleça a prática da equipe sem substituir a brincadeira, o movimento e a interação presencial.

Portanto, políticas curriculares, formação profissional e práticas inclusivas precisam caminhar juntas. A creche pública municipal só consegue garantir qualidade quando os documentos orientadores são compreendidos, quando os profissionais são formados e quando todas as crianças têm direito de participar. De acordo com Nóvoa (2017), a profissão docente se afirma pela construção coletiva, pela formação e pelo compromisso com a escola pública. Assim, cabe à gestão escolar articular políticas e práticas para que a Educação Infantil seja vivida como direito, inclusão e experiência plena de infância.

1.5.4 Intersetorialidade, proteção integral e participação social

As políticas públicas para a Educação Infantil não podem ser pensadas apenas no campo educacional, pois a criança pequena possui necessidades que envolvem saúde, assistência social, proteção, cultura, alimentação, segurança e vínculos familiares. A creche pública municipal, por estar próxima das famílias e acompanhar diariamente as crianças, torna-se um espaço privilegiado para identificar demandas e articular redes de cuidado. De acordo com Iared e Venturi (2024), as relações entre educação, saúde e pesquisa qualitativa mostram a importância de compreender os sujeitos em seus contextos reais. Na Educação Infantil, essa perspectiva reforça a necessidade de políticas intersetoriais.

A intersectorialidade significa que diferentes áreas do poder público devem atuar de forma articulada para garantir proteção integral à criança. Creche, unidade de saúde, assistência social, conselho tutelar, serviços especializados e programas municipais precisam dialogar quando a criança apresenta necessidades que ultrapassam a atuação pedagógica. De acordo com Amorim (2024), os desafios da transversalidade da educação especial mostram que a atuação dos educadores depende de articulações mais amplas. Na creche, isso é especialmente importante nos casos de deficiência, suspeita de atraso no desenvolvimento, vulnerabilidade social ou violação de direitos.

A proteção integral exige que a gestão escolar esteja atenta aos sinais apresentados pelas crianças. Mudanças bruscas de comportamento, ausência frequente, fome, marcas físicas, atraso no desenvolvimento, tristeza persistente ou dificuldades de cuidado familiar podem indicar necessidade de acompanhamento. De acordo com Grigorio et al. (2025), práticas baseadas na compreensão do funcionamento cerebral podem contribuir para melhorar processos de aprendizagem inclusiva. Na Educação Infantil, conhecer o desenvolvimento infantil ajuda a equipe a perceber necessidades e acionar apoios sem julgamento ou negligência.

A creche também precisa dialogar com as políticas de saúde. Vacinação, alimentação, acompanhamento do crescimento, saúde bucal, desenvolvimento neuropsicomotor e prevenção de doenças fazem parte do cuidado com a primeira infância. De acordo com Oliveira et al. (2024), a formação ao cuidado em saúde a partir de perspectivas interdisciplinares mostra a importância de integrar saberes e práticas. Na creche, essa integração fortalece a atuação da equipe e ajuda a garantir que a criança seja cuidada em sua totalidade.

A assistência social também é parceira essencial das creches públicas. Muitas famílias enfrentam pobreza, desemprego, insegurança alimentar, moradia precária, violência ou ausência de rede de apoio. De acordo com Lima et al. (2024), compreender desafios sociais e estratégias de enfrentamento no ambiente escolar exige reconhecer desigualdades estruturais e histórias de vida. Assim, a gestão da creche precisa evitar culpabilizar famílias e buscar encaminhamentos responsáveis quando identifica necessidades sociais.

A participação social fortalece as políticas públicas para a Educação Infantil. Conselhos escolares, conselhos municipais de educação, fóruns de Educação Infantil, associações comunitárias e famílias podem contribuir para fiscalizar, propor e acompanhar ações. De acordo com Geraldi (1997), a escola é espaço de diálogo e interação, o que reforça a importância de envolver sujeitos na construção da vida institucional. Na creche, a participação social ajuda a transformar demandas individuais em reivindicações coletivas por melhores condições de atendimento.

A proteção integral também exige respeito à cultura da criança e de sua família. Muitas práticas institucionais podem, sem intenção, desvalorizar modos de vida, linguagens e costumes familiares. De acordo com Rojo (2009), os letramentos múltiplos revelam a importância de reconhecer diferentes práticas sociais e culturais. Na Educação Infantil, isso significa que a creche deve acolher a diversidade cultural do território e evitar impor modelos únicos de família, infância e comportamento.

A intersetorialidade também é importante para a inclusão de crianças com deficiência. A creche precisa dialogar com serviços de saúde, terapias, atendimento educacional especializado e famílias para compreender as necessidades da criança. De acordo com Gomes e Givigi (2025), o Plano Educativo Individualizado pode ser compreendido como estratégia de construção de propostas educacionais mais adequadas às necessidades dos sujeitos. Na creche, esse plano precisa ser construído com cuidado, sem substituir a convivência e o direito de participação.

A gestão escolar tem a responsabilidade de organizar registros quando há encaminhamentos intersetoriais. Conversas com famílias, observações da criança, relatórios pedagógicos, contatos com serviços e ações realizadas precisam ser documentados. De acordo com Iared e Venturi (2024), a legitimidade da pesquisa qualitativa depende de rigor, registro e interpretação cuidadosa dos contextos. Na gestão da creche, registros qualificados ajudam a proteger crianças, orientar decisões e fortalecer o diálogo com a rede de apoio.

A proteção integral também envolve a prevenção de violências. Crianças pequenas são sujeitos vulneráveis e precisam de adultos atentos para garantir sua segurança física, emocional e social. De acordo com Freitas e Junior (2024),

a implementação de políticas educacionais exige compreender desafios institucionais e contextuais. Ainda que sua discussão se volte ao Ensino Médio em Tempo Integral, a ideia contribui para pensar que toda política pública precisa ser analisada em sua efetivação concreta, especialmente quando envolve sujeitos em situação de maior vulnerabilidade.

A participação das famílias é parte essencial da proteção integral. A creche não substitui a família, mas compartilha com ela responsabilidades educativas e de cuidado. De acordo com Kleiman (1995), as práticas sociais estão ligadas aos modos como os sujeitos participam da vida cultural e institucional. Na Educação Infantil, a gestão precisa construir uma relação de parceria com as famílias, acolhendo suas dúvidas, respeitando suas histórias e orientando quando necessário.

A intersetorialidade também contribui para ampliar o repertório pedagógico da creche. Parcerias com bibliotecas, unidades de saúde, projetos culturais, universidades, centros comunitários e organizações sociais podem enriquecer as experiências das crianças e apoiar a formação da equipe. De acordo com Lobo (2024), estratégias pedagógicas conectadas à cultura fortalecem processos formativos e identitários. Na creche pública municipal, essas parcerias podem aproximar a instituição da comunidade e valorizar o território.

A gestão escolar precisa, porém, ter clareza de que parcerias não substituem obrigações do poder público. A comunidade pode contribuir, mas a manutenção da creche, a contratação de profissionais e a garantia de estrutura são responsabilidades estatais. De acordo com Mortatti (2000, p. 123),

A história educacional revela disputas de sentido em torno do papel da escola e do Estado. Na Educação Infantil, essa disputa aparece quando a creche é tratada como caridade ou improviso, em vez de ser reconhecida como direito público.

A participação social também pode fortalecer o controle democrático dos recursos e das prioridades. Quando famílias e conselhos acompanham a gestão, a instituição se torna mais transparente e comprometida com a comunidade. De acordo com Pimenta (2012), a formação e os saberes da docência estão ligados à construção de identidade e responsabilidade profissional. De modo

semelhante, a gestão democrática das creches exige responsabilidade pública, transparência e compromisso ético.

A proteção integral ainda envolve a escuta das crianças. Mesmo pequenas, elas demonstram necessidades, preferências e desconfortos por meio de gestos, brincadeiras, falas, choros e expressões corporais. De acordo com Sousa e Andrade (2024), a aprendizagem da criança precisa ser compreendida a partir de processos que respeitam sua forma de desenvolvimento. Assim, políticas públicas de proteção não podem tratar a criança como objeto passivo, mas como sujeito que comunica e participa.

A intersetorialidade também ajuda a enfrentar desigualdades educacionais. Quando educação, saúde e assistência social atuam juntas, torna-se mais possível identificar situações de risco, apoiar famílias e prevenir violações de direitos. De acordo com Silva (2024), a análise das propostas educacionais precisa considerar seus impactos sobre sujeitos e contextos. Na creche pública, essa articulação é indispensável para que crianças em maior vulnerabilidade não sejam invisibilizadas.

Portanto, as políticas públicas para a Educação Infantil precisam ser intersetoriais, participativas e comprometidas com a proteção integral. A creche pública municipal é um espaço educativo, mas também é lugar de cuidado social, escuta, vínculo e defesa de direitos. De acordo com Nóvoa (2017), a construção da educação pública exige compromisso coletivo e afirmação profissional. Assim, fortalecer as políticas públicas para creches significa garantir que cada criança seja acolhida não apenas como matrícula, mas como sujeito de direitos, história, cultura, corpo, voz e dignidade.

2. METODOLOGIA

A metodologia representa uma das partes mais importantes de um trabalho acadêmico, pois é nela que se apresenta o caminho escolhido para a construção do conhecimento. Neste estudo, cujo tema é “O papel do gestor escolar na Educação Infantil: desafios e estratégias de gestão em creches públicas municipais”, a metodologia foi organizada com o objetivo de explicar como a pesquisa foi conduzida, quais materiais foram utilizados, como os dados bibliográficos foram selecionados e de que forma as informações foram analisadas. Por se tratar de uma investigação voltada à compreensão teórica de um fenômeno educacional, optou-se pela pesquisa bibliográfica, uma vez que ela permite reunir, interpretar e discutir produções já existentes sobre gestão escolar, Educação Infantil, creches públicas, políticas públicas, formação profissional e qualidade do atendimento à primeira infância.

A escolha pela pesquisa bibliográfica se justifica pela necessidade de compreender o tema a partir de autores, documentos oficiais, artigos científicos, livros, legislações e produções acadêmicas que discutem a Educação Infantil como direito da criança e a gestão escolar como elemento fundamental para a organização das práticas pedagógicas e administrativas. De acordo com Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em materiais já publicados, como livros e artigos científicos, possibilitando ao pesquisador conhecer diferentes contribuições teóricas sobre determinado assunto. Nesse sentido, este estudo buscou reunir referências capazes de sustentar uma reflexão crítica sobre o papel do gestor escolar nas creches públicas municipais.

A investigação bibliográfica também se mostra relevante porque permite olhar para o problema de pesquisa de forma mais ampla, sem limitar a análise a uma única realidade escolar. Ao estudar produções científicas sobre Educação Infantil, gestão democrática, políticas públicas e práticas pedagógicas, torna-se possível identificar desafios recorrentes nas creches públicas e estratégias apontadas pela literatura para enfrentá-los. De acordo com Severino (2016), a pesquisa acadêmica exige sistematização, rigor e fundamentação teórica, pois o conhecimento científico precisa ser construído a partir de procedimentos organizados e coerentes. Dessa forma, o percurso metodológico deste trabalho

foi planejado para garantir clareza, consistência e diálogo com autores reconhecidos na área educacional.

Além disso, a metodologia adotada respeitou a natureza qualitativa do estudo, pois a preocupação central não foi medir dados numéricos, mas interpretar ideias, conceitos, sentidos e contribuições presentes na literatura. De acordo com Minayo (2014), a pesquisa qualitativa trabalha com significados, valores, crenças, processos e relações que não podem ser reduzidos apenas a variáveis quantitativas. Assim, ao investigar o papel do gestor escolar na Educação Infantil, buscou-se compreender como os autores discutem a complexidade da gestão em creches públicas, considerando aspectos humanos, pedagógicos, sociais e institucionais.

A construção deste capítulo também se apoia no acervo de referências utilizado ao longo do trabalho, que reúne estudos recentes sobre Educação Infantil, formação docente, pesquisa qualitativa, análise de conteúdo, inclusão, práticas pedagógicas, tecnologias educacionais, gestão escolar e políticas públicas. No acervo, aparecem referências atuais como Fochi et al. (2024), Sadoyama et al. (2024), Motta et al. (2024), Iared e Venturi (2024), Oliveira et al. (2024) e Valle e Ferreira (2025), que contribuem para sustentar teoricamente as discussões sobre infância, formação, qualidade educacional e procedimentos de análise qualitativa.

2.1 TIPO DE PESQUISA

Esta pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, pois foi desenvolvida a partir da análise de materiais já publicados sobre o tema estudado. A pesquisa bibliográfica é apropriada quando o objetivo do estudo é reunir, compreender e interpretar conhecimentos produzidos por diferentes autores, permitindo que o pesquisador construa uma base teórica consistente para analisar determinado fenômeno. De acordo com Gil (2002), esse tipo de pesquisa utiliza contribuições já disponíveis na literatura científica, possibilitando ao pesquisador conhecer o estado do conhecimento sobre o assunto investigado. Assim, neste trabalho, a pesquisa bibliográfica foi escolhida por permitir uma análise aprofundada do papel do gestor escolar nas creches públicas municipais.

A investigação bibliográfica foi considerada adequada porque o tema envolve questões amplas, como gestão escolar, Educação Infantil, políticas públicas, formação dos profissionais, organização institucional e qualidade do atendimento às crianças pequenas. Esses elementos já vêm sendo discutidos por diversos pesquisadores da área da educação, o que possibilita construir uma reflexão fundamentada a partir de diferentes perspectivas teóricas. De acordo com Lakatos e Marconi (2017), a pesquisa bibliográfica coloca o pesquisador em contato direto com aquilo que já foi escrito, dito ou publicado sobre determinado assunto, favorecendo uma compreensão mais ampla do problema investigado.

No caso deste estudo, a pesquisa bibliográfica permitiu compreender que a atuação do gestor escolar na Educação Infantil não pode ser analisada apenas pela dimensão administrativa. A literatura aponta que o gestor atua também como mediador das relações humanas, articulador pedagógico, responsável pela organização da rotina, promotor da gestão democrática e defensor dos direitos das crianças. De acordo com Libâneo (2013), a organização e a gestão da escola fazem parte do trabalho pedagógico, pois influenciam diretamente as condições de ensino, aprendizagem e convivência. Desse modo, pesquisar esse tema por meio da literatura possibilitou compreender como a gestão escolar se relaciona com a qualidade da Educação Infantil.

A pesquisa bibliográfica também favoreceu a identificação de desafios enfrentados pelas creches públicas municipais, como limitações estruturais, falta de materiais, sobrecarga dos profissionais, dificuldades na relação com as famílias, demandas de inclusão e necessidade de formação continuada. De acordo com Pimenta (2012), a prática educativa precisa ser analisada em relação aos saberes docentes, à identidade profissional e às condições institucionais em que ocorre. Essa reflexão reforça a importância de estudar a gestão escolar em creches públicas a partir de produções teóricas que consideram tanto a dimensão pedagógica quanto as condições reais de funcionamento das instituições.

Outro aspecto importante é que a pesquisa bibliográfica contribuiu para compreender a Educação Infantil como uma etapa marcada por especificidades. A criança pequena aprende por meio das interações, brincadeiras, experiências corporais, vínculos afetivos e exploração do ambiente. De acordo com Brasil

(2018), a Base Nacional Comum Curricular orienta a Educação Infantil a partir dos direitos de aprendizagem e desenvolvimento, como conviver, brincar, participar, explorar, expressar e conhecer-se. Assim, o estudo bibliográfico permitiu relacionar a atuação do gestor escolar à necessidade de garantir que esses direitos sejam efetivados na rotina das creches públicas.

A relevância da pesquisa bibliográfica também está em possibilitar uma análise crítica de diferentes autores e documentos. Não se trata apenas de reunir informações, mas de interpretar as contribuições encontradas, relacionando-as ao problema de pesquisa e aos objetivos do estudo. De acordo com Severino (2016), a pesquisa científica exige leitura crítica, organização das ideias e capacidade de construir argumentos fundamentados. Por isso, este trabalho não se limitou a descrever conceitos, mas buscou compreender como a literatura contribui para refletir sobre os desafios e estratégias da gestão escolar na Educação Infantil.

A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida por meio da leitura, seleção, organização e análise de livros, artigos científicos, trabalhos acadêmicos, legislações e documentos oficiais. O objetivo foi construir uma base teórica capaz de sustentar a discussão sobre o papel do gestor escolar em creches públicas municipais. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa bibliográfica é indispensável para qualquer investigação científica, pois permite identificar o que já foi produzido sobre o tema e situar o estudo dentro de um campo de conhecimento. Dessa forma, a metodologia adotada contribuiu para dar consistência teórica ao trabalho.

A tabela a seguir apresenta, de forma sintética, o delineamento metodológico adotado neste estudo.

Tabela 1: Delineamento metodológico da pesquisa

Elemento metodológico	Definição adotada no estudo	Justificativa
Tipo de pesquisa	Pesquisa bibliográfica	Permite analisar produções já publicadas sobre gestão escolar,

Elemento metodológico	Definição adotada no estudo	Justificativa
		Educação Infantil e creches públicas municipais.
Natureza do estudo	Teórica e interpretativa	Busca compreender conceitos, desafios e estratégias presentes na literatura científica.
Abordagem	Qualitativa	Prioriza a interpretação dos sentidos, relações e contribuições teóricas sobre o tema.
Fontes utilizadas	Livros, artigos científicos, documentos legais e produções acadêmicas	Oferecem fundamentação para discutir o papel do gestor escolar na Educação Infantil.
Técnica de análise	Leitura crítica, fichamento e análise temática	Possibilita organizar os materiais em categorias coerentes com os objetivos da pesquisa.
Produto esperado	Discussão teórica fundamentada	Contribui para refletir sobre desafios e estratégias de gestão em creches públicas municipais.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A tabela evidencia que a pesquisa foi organizada de modo coerente com os objetivos propostos. Ao optar pela pesquisa bibliográfica, o estudo assumiu uma perspectiva teórica e interpretativa, buscando compreender o tema a partir de materiais científicos e documentos oficiais. De acordo com Gil (2002), a organização metodológica é fundamental para garantir que a investigação tenha direção, clareza e validade acadêmica. Assim, o delineamento apresentado demonstra que o percurso adotado foi adequado para analisar o papel do gestor escolar na Educação Infantil.

2.2 ABORDAGEM DA PESQUISA

A abordagem desta pesquisa é qualitativa, pois o estudo buscou compreender os sentidos, interpretações e contribuições teóricas presentes na literatura sobre gestão escolar e Educação Infantil. A abordagem qualitativa é indicada quando o pesquisador pretende analisar fenômenos sociais e educacionais em sua complexidade, considerando relações humanas, contextos institucionais, práticas pedagógicas e significados construídos pelos sujeitos. De acordo com Minayo (2014), a pesquisa qualitativa preocupa-se com dimensões da realidade que não podem ser quantificadas de forma simples, pois envolvem valores, crenças, atitudes, sentidos e relações.

Neste trabalho, a abordagem qualitativa foi escolhida porque o papel do gestor escolar em creches públicas municipais não pode ser compreendido apenas por meio de números ou estatísticas. Embora dados quantitativos sobre matrículas, recursos e profissionais sejam importantes, eles não explicam sozinhos a complexidade da gestão na Educação Infantil. De acordo com Oliveira et al. (2024), a pesquisa qualitativa contribui para compreender processos formativos e práticas de cuidado a partir de perspectivas interdisciplinares, valorizando os contextos e as experiências. Dessa forma, a abordagem qualitativa permitiu analisar o tema considerando suas dimensões humanas, pedagógicas e sociais.

A gestão escolar na Educação Infantil envolve relações de cuidado, escuta, mediação, organização e participação. Esses aspectos não podem ser reduzidos a indicadores numéricos, pois exigem interpretação das práticas e dos sentidos atribuídos à atuação do gestor. De acordo com Iared e Venturi (2024), a pesquisa qualitativa em educação busca rigor e legitimação ao analisar experiências, contextos e práticas de maneira aprofundada. Portanto, a abordagem qualitativa mostrou-se adequada para compreender como os autores discutem a relevância do gestor escolar no cotidiano das creches públicas municipais.

A pesquisa qualitativa também favoreceu uma leitura mais humanizada do tema, pois permitiu considerar a creche como espaço vivido por crianças, famílias e profissionais. O gestor escolar, nesse contexto, não é apenas um administrador, mas alguém que organiza relações, acompanha práticas, promove diálogo e enfrenta desafios diários que afetam diretamente a qualidade

do atendimento. De acordo com Freire (1996), a prática educativa exige compromisso ético, diálogo e respeito aos sujeitos envolvidos no processo educativo. Assim, a abordagem qualitativa possibilitou refletir sobre a gestão escolar como prática humana e socialmente comprometida.

A escolha por uma abordagem qualitativa também dialoga com o próprio objeto de estudo. A Educação Infantil é uma etapa marcada por experiências subjetivas, afetivas e relacionais. A criança pequena expressa necessidades e aprendizagens por meio do corpo, da brincadeira, do gesto, do olhar, do choro, da fala e da interação. De acordo com Fochi et al. (2024), os estudos de caso em Educação Infantil revelam a importância de compreender os contextos e as experiências concretas vividas nas instituições. Embora esta pesquisa seja bibliográfica e não estudo de campo, essa contribuição reforça a necessidade de olhar para a Educação Infantil de forma contextualizada e sensível.

A abordagem qualitativa permitiu ainda analisar as políticas públicas e os documentos oficiais de forma interpretativa. A leitura de legislações, diretrizes e referenciais curriculares não foi feita apenas para citar normas, mas para compreender como esses documentos orientam a organização das creches públicas municipais. De acordo com Severino (2016), a interpretação crítica dos materiais é indispensável para a construção de uma pesquisa acadêmica consistente. Dessa maneira, a abordagem qualitativa contribuiu para relacionar o conteúdo dos documentos legais às discussões teóricas sobre gestão e qualidade na Educação Infantil.

Outro ponto importante é que a abordagem qualitativa permitiu organizar os resultados da leitura bibliográfica em categorias temáticas. Essas categorias ajudaram a estruturar a análise em torno de elementos centrais, como desafios administrativos, liderança pedagógica, relação com famílias, gestão democrática, formação continuada, políticas públicas e inclusão. De acordo com Bardin (2016), a análise de conteúdo permite organizar, categorizar e interpretar informações de forma sistemática. Embora a pesquisa não tenha produzido dados de campo, a lógica de organização temática contribuiu para interpretar o material bibliográfico de modo mais rigoroso.

A abordagem qualitativa também favoreceu a compreensão da relevância social do tema. Ao estudar o papel do gestor escolar em creches públicas

municipais, a pesquisa discute uma realidade que atinge crianças pequenas, famílias trabalhadoras, profissionais da educação e comunidades. De acordo com Minayo (2014), a pesquisa qualitativa permite compreender fenômenos sociais em sua densidade, valorizando sujeitos, contextos e relações. Assim, o estudo não tratou a gestão escolar apenas como questão técnica, mas como prática que interfere na garantia de direitos e na qualidade da experiência infantil.

A escolha da abordagem qualitativa também se justifica porque a pesquisa buscou compreender “como” e “por que” determinados desafios aparecem na gestão das creches públicas, e não apenas “quantos” desafios existem. Questões como falta de estrutura, dificuldade de comunicação com famílias, necessidade de formação e inclusão de crianças com deficiência exigem interpretação e reflexão crítica. De acordo com Lakatos e Marconi (2017), a pesquisa científica deve adotar métodos coerentes com seus objetivos, garantindo que o caminho escolhido responda ao problema investigado. Nesse sentido, a abordagem qualitativa foi coerente com a natureza do tema e com os objetivos definidos.

Portanto, a abordagem qualitativa possibilitou compreender a gestão escolar na Educação Infantil como fenômeno complexo, atravessado por dimensões pedagógicas, administrativas, políticas, afetivas e sociais. Essa escolha metodológica permitiu analisar a literatura com sensibilidade e profundidade, valorizando a creche pública como espaço de direito, cuidado e aprendizagem. De acordo com Oliveira et al. (2024), a pesquisa qualitativa contribui para ampliar a compreensão dos processos educativos e de cuidado em diferentes contextos. Assim, a abordagem adotada fortaleceu a relevância do estudo e sua contribuição para a reflexão sobre a qualidade das creches públicas municipais.

2.3 CORPUS OU MATERIAL DE ANÁLISE

O corpus desta pesquisa foi constituído por materiais bibliográficos e documentais relacionados ao tema do estudo. Foram considerados livros, artigos científicos, capítulos de livros, trabalhos acadêmicos, documentos legais, diretrizes educacionais e produções recentes sobre Educação Infantil, gestão

escolar, políticas públicas, formação docente, inclusão e qualidade do atendimento em creches públicas municipais. De acordo com Gil (2002), o corpus de uma pesquisa bibliográfica deve ser formado por materiais capazes de oferecer base teórica consistente para a análise do problema investigado. Assim, os materiais selecionados buscaram responder aos objetivos do estudo e sustentar a discussão teórica.

O material de análise incluiu referências clássicas e recentes. As obras clássicas foram utilizadas por sua relevância na fundamentação metodológica e educacional, enquanto as produções recentes contribuíram para atualizar o debate sobre os desafios contemporâneos da Educação Infantil. De acordo com Severino (2016), a construção do referencial teórico exige diálogo entre autores consolidados e produções atuais, de modo que o pesquisador possa compreender tanto as bases do campo quanto suas discussões mais recentes. Dessa forma, o corpus foi organizado para equilibrar tradição teórica e atualização científica.

Entre os materiais utilizados, destacaram-se estudos sobre Educação Infantil, como produções que discutem a infância, a BNCC, a formação de professores, as práticas pedagógicas e os desafios das instituições que atendem crianças pequenas. O acervo consultado apresenta referências recentes nessa área, incluindo Fochi et al. (2024), Sadoyama et al. (2024), Silva e Araújo (2024), Albuquerque et al. (2024), Motta et al. (2024) e Henriques (2024), que contribuíram para compreender a Educação Infantil como campo de investigação sensível e necessário.

Também fizeram parte do corpus estudos sobre pesquisa qualitativa e análise de dados. Esses materiais foram fundamentais para orientar a construção metodológica do trabalho e o procedimento de interpretação dos textos selecionados. No acervo, destacam-se referências como Iared e Venturi (2024), Oliveira et al. (2024) e Valle e Ferreira (2025), que discutem rigor, legitimação, interdisciplinaridade e análise de conteúdo em pesquisas qualitativas. Essas produções ajudaram a fundamentar a abordagem adotada e a organização dos procedimentos de análise.

O corpus também contemplou estudos sobre formação docente e práticas pedagógicas, uma vez que o papel do gestor escolar em creches públicas está

diretamente relacionado ao apoio à equipe, à organização da rotina e à qualificação do trabalho pedagógico. De acordo com Pimenta (2012), os saberes docentes são construídos na relação entre formação, identidade e prática profissional. Assim, materiais sobre formação continuada, profissionalização docente e práticas pedagógicas foram importantes para compreender como a gestão pode contribuir para o desenvolvimento da equipe na Educação Infantil.

Além disso, foram incluídos documentos oficiais e legislações que tratam da Educação Infantil como direito. Entre esses materiais, destacam-se a Constituição Federal, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, o Estatuto da Criança e do Adolescente, o Plano Nacional de Educação, o Marco Legal da Primeira Infância e a Base Nacional Comum Curricular. De acordo com Brasil (2018), a BNCC organiza a Educação Infantil a partir dos direitos de aprendizagem e dos campos de experiências, sendo um documento essencial para compreender as orientações curriculares dessa etapa. Por isso, os documentos legais foram incorporados ao corpus como base normativa da análise.

O corpus da pesquisa também incluiu produções sobre inclusão escolar, PEI, acessibilidade e tecnologias educacionais, pois as creches públicas municipais atendem crianças com diferentes necessidades, ritmos e condições de desenvolvimento. O acervo utilizado apresenta referências sobre PEI, inclusão escolar, acessibilidade curricular e uso das TICs na educação inclusiva, como Gonçalves (2024), Narciso et al. (2024), Alcantara (2024), Ribeiro et al. (2025), Amorim (2024), Paula Souza et al. (2025) e Variani (2024). Esses materiais contribuíram para analisar a responsabilidade da gestão na construção de uma creche inclusiva.

A organização do corpus foi realizada com base nos objetivos da pesquisa. Assim, os materiais foram agrupados por eixos temáticos, considerando sua contribuição para a discussão sobre gestão escolar na Educação Infantil. De acordo com Bardin (2016), a organização do material é uma etapa fundamental da análise, pois permite classificar informações e identificar núcleos de sentido. Dessa maneira, o corpus não foi tratado como uma reunião aleatória de textos, mas como um conjunto selecionado de produções articuladas ao problema investigado.

A tabela a seguir apresenta os principais eixos do corpus bibliográfico e documental utilizado nesta pesquisa.

Tabela 2: Organização do corpus ou material de análise

Eixo de análise	Tipos de materiais utilizados	Finalidade no estudo
Educação Infantil e creches públicas	Artigos científicos, livros e documentos curriculares	Compreender a infância, o cuidado, a aprendizagem e a função social das creches.
Gestão escolar e gestão democrática	Livros, artigos e produções acadêmicas	Analisar o papel do gestor, a mediação das relações e a organização institucional.
Formação docente e práticas pedagógicas	Artigos recentes, livros clássicos e estudos acadêmicos	Discutir a importância da formação continuada e do planejamento pedagógico.
Inclusão, PEI e acessibilidade	Artigos, teses, dissertações e estudos sobre educação especial	Refletir sobre a atuação da gestão na garantia de participação e atendimento às diferenças.
Políticas públicas e legislação	LDB, ECA, BNCC, PNE e documentos oficiais	Fundamentar a Educação Infantil como direito da criança e dever do Estado.
Metodologia qualitativa	Livros e artigos sobre pesquisa qualitativa e análise de conteúdo	Orientar a abordagem, a seleção dos materiais e os procedimentos de análise.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A organização apresentada na tabela demonstra que o corpus foi construído de forma coerente com o objetivo geral da pesquisa. Cada eixo de análise contribuiu para uma dimensão específica do estudo, permitindo que o

tema fosse compreendido de maneira ampla e integrada. De acordo com Lakatos e Marconi (2017), a seleção dos materiais em uma pesquisa bibliográfica precisa estar diretamente relacionada ao problema investigado, pois é a partir dela que se constrói a fundamentação teórica. Assim, o corpus deste estudo foi estruturado para oferecer uma visão abrangente sobre a gestão escolar em creches públicas municipais.

O material de análise também foi escolhido considerando sua relevância acadêmica e sua relação direta com o tema. Foram priorizadas produções recentes, especialmente publicadas a partir de 2020, sem excluir autores clássicos indispensáveis à fundamentação teórica e metodológica. De acordo com Gil (2002), a pesquisa bibliográfica deve valorizar fontes confiáveis e pertinentes, evitando materiais sem consistência científica. Por isso, o corpus foi composto por textos que dialogam com o campo educacional e contribuem para compreender o papel do gestor escolar na Educação Infantil.

2.4 SELEÇÃO DOS MATERIAIS

A seleção dos materiais foi realizada de forma criteriosa, considerando a relação direta com o tema, a relevância acadêmica, a atualidade das publicações e a contribuição para os objetivos da pesquisa. Como o estudo busca analisar o papel do gestor escolar na Educação Infantil, foram priorizados materiais que discutem gestão escolar, creches públicas municipais, políticas públicas, formação profissional, práticas pedagógicas, inclusão e qualidade da educação. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), a seleção das fontes em uma pesquisa bibliográfica deve ser orientada por critérios claros, garantindo coerência entre o problema de pesquisa e os materiais analisados.

Foram considerados materiais publicados em livros, periódicos científicos, bases acadêmicas, repositórios institucionais e documentos oficiais. A escolha por essas fontes buscou garantir maior confiabilidade ao estudo, evitando o uso de conteúdos sem respaldo científico. De acordo com Severino (2016), a pesquisa acadêmica exige cuidado com as fontes utilizadas, pois a qualidade do trabalho depende da consistência dos materiais que sustentam a argumentação.

Dessa forma, a seleção priorizou produções vinculadas à área da educação e aos debates sobre infância, gestão e políticas públicas.

O recorte temporal deu preferência a produções recentes, especialmente aquelas publicadas a partir de 2020. Essa escolha foi importante porque os desafios das creches públicas municipais se transformam com o tempo, especialmente diante das mudanças nas políticas educacionais, das demandas de inclusão, das discussões sobre saúde mental docente, das tecnologias educacionais e das novas exigências de formação profissional. De acordo com Iared e Venturi (2024), a pesquisa qualitativa em educação precisa buscar rigor e legitimidade ao considerar contextos atuais e práticas concretas. Por isso, produções recentes foram fundamentais para atualizar a discussão do trabalho.

Apesar da preferência por referências recentes, também foram incluídas obras clássicas da educação e da metodologia científica, como Gil, Minayo, Lakatos e Marconi, Severino, Freire, Libâneo, Pimenta e Tardif. Essas obras foram utilizadas porque oferecem bases consolidadas para compreender pesquisa bibliográfica, abordagem qualitativa, prática educativa, organização escolar, formação docente e saberes profissionais. De acordo com Gil (2002), a pesquisa bibliográfica pode recorrer a obras clássicas quando elas permanecem relevantes para a compreensão do fenômeno investigado. Assim, o estudo buscou equilíbrio entre atualidade e consistência teórica.

Os critérios de inclusão consideraram a pertinência temática dos materiais. Foram incluídos textos que tratavam diretamente de Educação Infantil, gestão escolar, creches públicas, formação docente, políticas públicas, inclusão, práticas pedagógicas, metodologia qualitativa e análise bibliográfica. De acordo com Lakatos e Marconi (2017), a delimitação do material é essencial para evitar dispersão e garantir que a pesquisa mantenha foco no problema proposto. Por isso, materiais que não contribuíam para responder aos objetivos foram excluídos.

Também foram excluídos materiais sem identificação clara de autoria, sem relação direta com o tema, sem qualidade acadêmica mínima ou que apresentavam informações muito distantes do objeto de estudo. A exclusão desses materiais foi necessária para preservar o rigor da pesquisa. De acordo com Severino (2016), a leitura científica exige seleção crítica, pois nem todo texto

disponível possui validade para fundamentar uma investigação acadêmica. Dessa maneira, o processo de seleção buscou garantir que o estudo fosse construído com base em fontes confiáveis.

A seleção dos materiais foi realizada em etapas. Primeiro, foram identificadas as principais palavras-chave relacionadas ao tema, como “gestão escolar”, “Educação Infantil”, “creches públicas”, “gestor escolar”, “gestão democrática”, “formação continuada”, “políticas públicas”, “inclusão” e “pesquisa bibliográfica”. Em seguida, os materiais encontrados foram lidos inicialmente pelo título, resumo e palavras-chave. Depois, os textos considerados pertinentes passaram por leitura mais detalhada. De acordo com Bardin (2016), a pré-análise constitui uma etapa fundamental para organizar o material e definir aquilo que será efetivamente analisado.

A seleção também considerou a contribuição dos materiais para cada seção do trabalho. Textos sobre Educação Infantil foram utilizados para fundamentar a concepção de infância e creche. Textos sobre gestão escolar contribuíram para discutir o papel do gestor. Estudos sobre políticas públicas ajudaram a compreender a responsabilidade do Estado. Produções sobre formação docente e inclusão sustentaram a discussão sobre qualidade do atendimento e atuação da equipe. De acordo com Minayo (2014), a pesquisa qualitativa precisa articular teoria, contexto e interpretação, construindo uma análise coerente com o fenômeno investigado.

O acervo de referências utilizado no trabalho contribuiu significativamente para a seleção dos materiais, pois reuniu produções recentes sobre Educação Infantil, formação docente, pesquisa qualitativa, inclusão escolar, PEI, tecnologias educacionais, práticas pedagógicas e políticas públicas. Esse acervo permitiu selecionar autores e estudos que dialogam com diferentes dimensões do tema, fortalecendo a fundamentação teórica e metodológica da pesquisa.

A tabela a seguir apresenta os critérios adotados para inclusão e exclusão dos materiais analisados.

Tabela 3: Critérios de inclusão e exclusão dos materiais

CrITÉRIOS de inclusÃO	CrITÉRIOS de exclusÃO
Materiais relacionados à EducaçÃO Infantil, gestÃO escolar e creches pÚblicas municipais.	Materiais sem relaçÃO direta com o tema da pesquisa.
Artigos cientÍficos, livros, documentos oficiais e produçÓes acadÊmicas.	Textos opinativos sem fundamentaçÃO cientÍfica ou autoria identificada.
PublicaçÓes preferencialmente entre 2020 e 2026.	Materiais muito antigos sem relevÂncia clÁssica ou atual para o estudo.
Obras clÁssicas indispensÁveis à metodologia e à fundamentaçÃO educacional.	Materiais repetidos ou com informaçÓes superficiais.
Estudos sobre polÍticas pÚblicas, formaçÃO docente, inclusÃO e prÁticas pedagÓgicas.	ProduçÓes que nÃO contribuíam para responder aos objetivos da pesquisa.
Fontes disponÍveis em periÓdicos, editoras, repositÓrios institucionais ou documentos legais.	Fontes sem confiabilidade acadÊMica ou sem dados mÍnimos de referênciA.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Os critérios apresentados permitiram organizar a seleçÃO dos materiais de forma coerente e transparente. Ao definir o que seria incluÍdo e excluÍdo, a pesquisa evitou dispersÓes e garantiu maior consistênciA ao corpus analisado. De acordo com Gil (2002), a pesquisa bibliogrÁfica precisa seguir procedimentos organizados para que a leitura das fontes nÃO se torne apenas um levantamento desordenado de informaçÓes. Assim, a seleçÃO dos materiais foi conduzida de modo a fortalecer a qualidade e a relevÂncia do estudo.

Outro aspecto importante foi a busca por materiais que abordassem o tema de forma crÍtica e contextualizada. A gestÃO escolar em creches pÚblicas municipais nÃO pode ser compreendida apenas por meio de discursos normativos, pois envolve desafios concretos, como desigualdade social, precarizaçÃO de recursos, demandas familiares, inclusÃO e formaçÃO da equipe.

De acordo com Minayo (2014), a pesquisa qualitativa valoriza a compreensão dos fenômenos sociais em sua complexidade. Portanto, a seleção dos materiais procurou incluir produções que possibilitassem essa leitura mais ampla e humanizada.

2.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Os dados desta pesquisa foram analisados por meio de leitura crítica, fichamento, organização temática e interpretação dos materiais selecionados. Como se trata de uma pesquisa bibliográfica, os dados não foram produzidos por entrevistas, questionários ou observações de campo, mas extraídos das ideias, argumentos, conceitos e discussões presentes nos materiais analisados. De acordo com Gil (2002), a pesquisa bibliográfica exige leitura cuidadosa e análise sistemática das fontes, pois é a partir delas que o pesquisador constrói sua compreensão do problema investigado.

O primeiro procedimento foi a leitura exploratória dos materiais, com o objetivo de identificar textos relacionados ao tema do estudo. Nessa etapa, foram observados título, resumo, palavras-chave, objetivos, metodologia e principais contribuições dos textos. De acordo com Bardin (2016), a pré-análise é uma fase de organização inicial do material, permitindo ao pesquisador definir o corpus e construir uma visão geral dos dados. Assim, a leitura exploratória ajudou a selecionar os materiais mais relevantes para a pesquisa.

O segundo procedimento foi a leitura seletiva, realizada com maior atenção aos textos que apresentavam relação direta com os objetivos do estudo. Nessa etapa, foram destacados trechos sobre gestão escolar, Educação Infantil, creches públicas, formação docente, políticas públicas, inclusão e qualidade do atendimento. De acordo com Lakatos e Marconi (2017), a leitura seletiva permite identificar informações úteis ao problema de pesquisa, evitando que o pesquisador se perca em dados secundários. Assim, esse procedimento contribuiu para manter o foco da investigação.

O terceiro procedimento foi o fichamento dos materiais selecionados. Os fichamentos registraram informações como autor, ano, título, objetivo do texto, principais conceitos, contribuições para o tema e possíveis citações a serem

utilizadas no desenvolvimento do trabalho. De acordo com Severino (2016), o fichamento é uma técnica importante para organizar a leitura acadêmica, pois ajuda o pesquisador a sistematizar ideias e recuperar informações durante a escrita. Dessa forma, os fichamentos serviram como base para a construção dos capítulos teóricos e metodológicos.

O quarto procedimento foi a organização dos materiais em categorias temáticas. As categorias foram definidas a partir dos objetivos específicos da pesquisa e dos assuntos que mais apareceram na literatura consultada. Entre as principais categorias, destacaram-se: papel do gestor escolar, desafios da gestão em creches públicas, estratégias de gestão, políticas públicas, formação continuada, inclusão, relação família e escola, e qualidade da Educação Infantil. De acordo com Valle e Ferreira (2025), a análise de conteúdo na perspectiva de Bardin contribui para organizar e interpretar dados qualitativos, embora também apresente limites que exigem cuidado do pesquisador.

O quinto procedimento foi a interpretação crítica dos materiais. Nessa etapa, os textos não foram apenas resumidos, mas colocados em diálogo entre si. Foram comparadas ideias convergentes, identificadas tensões, observadas lacunas e articuladas contribuições teóricas ao problema de pesquisa. De acordo com Minayo (2014), a análise qualitativa exige interpretação, contextualização e compreensão dos sentidos presentes nos dados. Dessa maneira, a análise buscou compreender como a literatura explica a atuação do gestor escolar na Educação Infantil e quais estratégias são apontadas para enfrentar os desafios das creches públicas municipais.

A análise também considerou a relevância social e pedagógica dos materiais. Foram valorizados textos que contribuíam para pensar a creche pública como espaço de direito, cuidado, aprendizagem e proteção. De acordo com Freire (1996), a educação precisa estar comprometida com a dignidade humana, o diálogo e a transformação social. Assim, a interpretação dos materiais procurou manter uma perspectiva humanizada, compreendendo que a gestão escolar afeta diretamente a vida das crianças, das famílias e dos profissionais.

Os documentos oficiais foram analisados considerando sua contribuição normativa para a Educação Infantil. A leitura da BNCC, da LDB e de outros marcos legais permitiu compreender quais princípios orientam a organização das

creches públicas municipais. De acordo com Brasil (2018), a Educação Infantil deve garantir direitos de aprendizagem e desenvolvimento, o que coloca a gestão escolar diante da responsabilidade de organizar espaços, tempos e práticas que respeitem esses direitos. Assim, os documentos oficiais foram interpretados em diálogo com a literatura científica.

A análise dos materiais também buscou identificar estratégias de gestão apontadas pela literatura. Entre elas, destacam-se planejamento coletivo, gestão democrática, formação continuada, fortalecimento da relação com as famílias, organização da rotina, práticas inclusivas, acompanhamento pedagógico e articulação com políticas públicas. De acordo com Libâneo (2013), a gestão escolar deve estar a serviço do processo educativo, pois a organização institucional interfere na qualidade da aprendizagem. Assim, a análise procurou destacar caminhos possíveis para qualificar a atuação do gestor nas creches.

Outro cuidado adotado foi evitar a simples justaposição de citações. As citações foram utilizadas para fundamentar a argumentação, mas o texto buscou construir uma reflexão própria a partir dos autores analisados. De acordo com Severino (2016), a escrita acadêmica precisa demonstrar autoria, articulação de ideias e domínio do referencial teórico. Dessa forma, os procedimentos de análise permitiram transformar os materiais consultados em discussão crítica e fundamentada.

A tabela a seguir sintetiza os procedimentos de análise adotados na pesquisa.

Tabela 3: Procedimentos de análise dos dados bibliográficos

Etapas da análise	Procedimento realizado	Finalidade
1. Leitura exploratória	Leitura de títulos, resumos, palavras-chave e introduções	Identificar materiais relacionados ao tema.
2. Leitura seletiva	Leitura aprofundada dos textos mais pertinentes	Selecionar informações ligadas aos objetivos da pesquisa.
3. Fichamento	Registro de autores, ideias principais, conceitos e citações	Organizar os dados bibliográficos para uso no trabalho.

Etapa da análise	Procedimento realizado	Finalidade
4. Categorização temática	Agrupamento dos materiais por temas centrais	Facilitar a análise e a estruturação dos capítulos.
5. Interpretação crítica	Diálogo entre autores, conceitos e documentos oficiais	Construir uma discussão fundamentada sobre o problema de pesquisa.
6. Síntese teórica	Redação dos capítulos com base nas categorias analisadas	Apresentar os resultados da pesquisa bibliográfica de forma organizada.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Os procedimentos apresentados demonstram que a análise foi conduzida de forma sistemática e coerente. Mesmo sem pesquisa de campo, a investigação bibliográfica exige rigor, pois o pesquisador precisa selecionar, organizar e interpretar os materiais com responsabilidade acadêmica. De acordo com Bardin (2016), a análise de conteúdo permite construir sentidos a partir de um conjunto de dados, desde que o processo seja organizado e orientado por categorias. Assim, a análise dos dados bibliográficos deste estudo buscou garantir consistência, clareza e relação direta com os objetivos propostos.

A interpretação final dos materiais permitiu compreender que o papel do gestor escolar nas creches públicas municipais envolve múltiplas dimensões. A literatura analisada aponta que o gestor precisa atuar na organização administrativa, na liderança pedagógica, na formação da equipe, na mediação das relações, na inclusão das crianças, no diálogo com as famílias e na defesa das políticas públicas. De acordo com Pimenta (2012), a prática educativa exige articulação entre saberes, identidade profissional e compromisso com a realidade escolar. Assim, a análise dos dados bibliográficos confirmou a relevância do tema e sua importância para a qualidade da Educação Infantil.

2.6 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS

As considerações éticas deste estudo estão relacionadas ao fato de que se trata de uma pesquisa bibliográfica, sem participação direta de seres humanos, sem aplicação de questionários, entrevistas ou observações em campo. Por esse motivo, não houve coleta de dados pessoais, exposição de participantes, identificação de instituições específicas ou necessidade de submissão a Comitê de Ética em Pesquisa. De acordo com Severino (2016), a ética na pesquisa acadêmica envolve responsabilidade com as fontes, honestidade intelectual e respeito às normas de produção científica. Assim, ainda que não tenha envolvido participantes humanos, este estudo exigiu cuidados éticos importantes.

O primeiro cuidado ético adotado foi o respeito à autoria dos materiais utilizados. Todas as ideias, conceitos e contribuições retiradas de livros, artigos, documentos legais e produções acadêmicas foram referenciadas por meio de citações no corpo do texto e nas referências ao final do trabalho. De acordo com Gil (2002), o uso adequado das fontes é essencial para garantir a seriedade da pesquisa bibliográfica. Dessa forma, o estudo procurou evitar apropriação indevida de ideias, assegurando o devido reconhecimento aos autores consultados.

Outro cuidado ético foi a fidelidade na interpretação dos textos. As ideias dos autores foram utilizadas de maneira contextualizada, evitando distorções ou usos fora de sentido. De acordo com Lakatos e Marconi (2017), a pesquisa científica exige rigor na leitura, na interpretação e na apresentação dos dados. Assim, os materiais analisados foram lidos com atenção, buscando respeitar suas contribuições originais e articulá-las ao tema da gestão escolar na Educação Infantil.

A ética também esteve presente na escolha das fontes. Foram priorizados materiais acadêmicos, documentos oficiais e produções com identificação de autoria, evitando conteúdos sem confiabilidade ou sem relação direta com o tema. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), a qualidade das fontes é um elemento essencial para a validade da pesquisa bibliográfica. Por isso, a seleção dos materiais buscou garantir que o trabalho fosse sustentado por referências reconhecidas e pertinentes.

Como o tema envolve creches públicas municipais e crianças pequenas, também houve cuidado na forma de tratar a infância. O texto buscou respeitar a criança como sujeito de direitos, evitando qualquer perspectiva que reduzisse a Educação Infantil a assistência, guarda ou preparação escolar precoce. De acordo com Freire (1996), a prática educativa precisa estar comprometida com a dignidade, o respeito e a ética nas relações humanas. Assim, a escrita do trabalho procurou manter uma abordagem sensível e respeitosa em relação às crianças, famílias e profissionais.

A pesquisa também assumiu compromisso ético com a realidade das creches públicas. Ao discutir desafios como falta de estrutura, sobrecarga profissional, dificuldades de inclusão e limitações das políticas públicas, o estudo evitou culpabilizar gestores ou professores de forma isolada. De acordo com Minayo (2014), a pesquisa qualitativa precisa considerar os contextos sociais e as relações que atravessam os fenômenos estudados. Dessa maneira, a análise buscou compreender os problemas de gestão como parte de uma realidade institucional e política mais ampla.

Outro aspecto ético importante foi a transparência metodológica. O estudo apresentou claramente o tipo de pesquisa, a abordagem, o corpus, os critérios de seleção dos materiais e os procedimentos de análise. De acordo com Severino (2016), a clareza metodológica é uma exigência ética e científica, pois permite que o leitor compreenda como o conhecimento foi construído. Assim, este capítulo buscou tornar explícito o percurso adotado na pesquisa.

A ética na pesquisa bibliográfica também envolve o compromisso com a produção de um conhecimento socialmente relevante. Este trabalho não se propõe apenas a cumprir uma exigência acadêmica, mas a contribuir para a reflexão sobre a qualidade das creches públicas municipais e sobre o papel do gestor escolar na garantia dos direitos das crianças. De acordo com Freire (1996), educar implica compromisso com a transformação social e com a humanização dos sujeitos. Assim, a pesquisa procurou construir uma análise que pudesse colaborar com gestores, professores, estudantes e demais profissionais da educação.

Por fim, é importante destacar que a pesquisa bibliográfica exige responsabilidade na construção da argumentação. O pesquisador precisa

reconhecer limites, evitar generalizações indevidas e apresentar as conclusões de forma coerente com os materiais analisados. De acordo com Bardin (2016), a interpretação dos dados deve ser conduzida com rigor, evitando conclusões que não estejam sustentadas pelo corpus. Nesse sentido, as considerações éticas deste estudo reforçam o compromisso com uma produção acadêmica honesta, fundamentada e respeitosa.

Portanto, mesmo sem envolver participantes humanos, a pesquisa adotou cuidados éticos relacionados à autoria, ao uso das fontes, à fidelidade interpretativa, à transparência metodológica e ao respeito à infância. A metodologia bibliográfica exigiu atenção constante para que o trabalho fosse construído com seriedade acadêmica e compromisso social. De acordo com Gil (2002), a pesquisa científica precisa seguir procedimentos que garantam confiabilidade, coerência e validade. Assim, as considerações éticas encerram este capítulo reafirmando que estudar a gestão escolar na Educação Infantil é também assumir responsabilidade com a defesa de uma creche pública mais humana, democrática e comprometida com o desenvolvimento integral das crianças.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta os resultados e a discussão da pesquisa bibliográfica realizada sobre o tema “O papel do gestor escolar na Educação Infantil: desafios e estratégias de gestão em creches públicas municipais”. Por se tratar de um estudo bibliográfico, os resultados não foram produzidos por meio de entrevistas, questionários ou observação direta em campo, mas a partir da leitura, seleção, organização e interpretação de livros, artigos científicos, documentos oficiais e produções acadêmicas que abordam a Educação Infantil, a gestão escolar, as políticas públicas, a formação dos profissionais, a inclusão, a relação com as famílias e a qualidade do atendimento em creches públicas municipais.

A análise dos materiais permitiu compreender que o papel do gestor escolar na Educação Infantil é amplo, sensível e profundamente articulado às condições concretas das creches públicas. De acordo com Fochi et al. (2024), os estudos sobre Educação Infantil exigem atenção aos contextos, às experiências e às práticas vividas pelas instituições, pois é no cotidiano que se revelam as possibilidades e os limites da educação oferecida às crianças pequenas. Nesse sentido, os resultados deste estudo indicam que o gestor escolar não pode ser compreendido apenas como responsável pela administração da unidade, mas como sujeito que articula o cuidado, a organização pedagógica, a mediação das relações humanas e a defesa dos direitos da infância.

A discussão também evidenciou que a Educação Infantil, especialmente no contexto das creches públicas municipais, não pode ser reduzida à assistência ou à guarda das crianças. A literatura analisada aponta que a creche é um espaço educativo, social, afetivo e político, no qual a criança pequena tem

direito a experiências de cuidado, brincadeira, convivência, proteção, aprendizagem e participação. De acordo com Brasil (2018), a Educação Infantil deve garantir direitos de aprendizagem e desenvolvimento, como conviver, brincar, participar, explorar, expressar e conhecer-se. Assim, a gestão escolar assume papel fundamental na organização de condições para que esses direitos sejam vividos na rotina institucional.

Outro resultado importante foi a identificação de que os desafios da gestão nas creches públicas municipais são múltiplos e interligados. As dificuldades estruturais, administrativas, pedagógicas, relacionais, formativas e inclusivas não aparecem separadamente, mas se atravessam no cotidiano da instituição. De acordo com Libâneo (2013), a organização escolar interfere diretamente no trabalho pedagógico, pois a forma como a escola se estrutura influencia as possibilidades de ensino, aprendizagem e convivência. Desse modo, uma creche com poucos recursos, equipe sobrecarregada, espaços inadequados e baixa participação familiar tende a exigir do gestor uma atuação ainda mais estratégica e humanizada.

A pesquisa bibliográfica também revelou que a atuação do gestor escolar precisa ser compreendida como liderança pedagógica e não apenas como chefia administrativa. A gestão da creche envolve acompanhar planejamentos, promover formação continuada, apoiar professores e auxiliares, organizar a rotina, mediar conflitos, dialogar com famílias e buscar soluções para dificuldades institucionais. De acordo com Pimenta (2012), a prática educativa se fortalece quando há articulação entre saberes, identidade profissional e condições concretas de trabalho. Nessa perspectiva, o gestor escolar contribui para qualificar o trabalho educativo quando cria condições para que a equipe reflita sobre suas práticas e compreenda o sentido pedagógico do cuidado.

Também se observou que as políticas públicas são fundamentais para a qualidade da Educação Infantil. Embora o gestor tenha papel decisivo na organização da creche, muitos desafios não dependem apenas de sua vontade ou competência individual. A falta de recursos, a insuficiência de profissionais, os problemas de infraestrutura e a carência de formação continuada revelam a necessidade de políticas municipais consistentes. De acordo com Tardif (2002), os saberes profissionais são construídos em condições concretas de trabalho, o

que demonstra que não é possível cobrar qualidade da equipe sem garantir condições adequadas para o exercício profissional.

3.1 ORGANIZAÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE DA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

A análise dos materiais selecionados foi organizada por categorias temáticas, considerando os objetivos do estudo e os principais temas recorrentes na literatura. As categorias foram construídas a partir da leitura crítica dos textos e buscaram responder ao problema de pesquisa: de que maneira o gestor escolar pode enfrentar os desafios administrativos, pedagógicos e humanos presentes nas creches públicas municipais, contribuindo para uma gestão mais democrática, acolhedora e comprometida com a qualidade da Educação Infantil?

De acordo com Bardin (2016), a análise de conteúdo permite organizar o material em categorias que favorecem a interpretação dos dados e a construção de sentidos. Embora este estudo seja bibliográfico, a categorização foi utilizada como estratégia de organização da leitura, permitindo reunir autores e documentos em eixos de discussão. Assim, os resultados foram estruturados em torno de cinco grandes categorias: compreensão da creche como espaço de direito, desafios da gestão escolar, liderança pedagógica, relação entre escola, família e comunidade, e estratégias de melhoria da qualidade.

A organização por categorias permitiu observar que a gestão escolar na Educação Infantil é atravessada por dimensões complementares. A primeira dimensão diz respeito ao reconhecimento da creche como direito social e espaço de desenvolvimento integral. A segunda envolve os desafios administrativos e estruturais enfrentados pelo gestor. A terceira refere-se à função pedagógica da gestão, especialmente na formação da equipe e na organização da rotina. A quarta trata das relações humanas, incluindo famílias, profissionais e comunidade. A quinta aponta estratégias de gestão voltadas à melhoria da qualidade do atendimento.

De acordo com Valle e Ferreira (2025), a análise de conteúdo na pesquisa qualitativa favorece a interpretação sistemática de dados, mas exige cuidado para que as categorias não sejam construídas de forma mecânica ou superficial.

Neste estudo, as categorias não foram definidas apenas por repetição de palavras, mas pela relevância dos temas para compreender o papel do gestor escolar nas creches públicas municipais. Dessa forma, cada categoria representa um eixo de sentido identificado na literatura e discutido à luz dos autores já apresentados no referencial teórico.

A tabela a seguir sintetiza as categorias de análise construídas a partir da pesquisa bibliográfica.

Tabela 4: Categorias de análise da pesquisa bibliográfica

Categoria de análise	Aspectos observados na literatura	Autores utilizados na discussão
Creche como direito social e espaço educativo	Educação Infantil como direito da criança, cuidado e educação integrados, desenvolvimento integral e proteção da infância.	Brasil (2018), Fochi et al. (2024), Motta et al. (2024), Freire (1996), Mortatti (2000).
Desafios administrativos e estruturais	Falta de recursos, infraestrutura limitada, superlotação, carência de profissionais e sobrecarga da gestão.	Libâneo (2013), Tardif (2002), Santos et al. (2025), Mendes (2025), Lindoso (2025).
Liderança pedagógica do gestor	Planejamento, formação continuada, acompanhamento da prática docente, valorização do brincar e organização da rotina.	Pimenta (2012), Tomaz (2025), Miranda e Silva (2024), Sadoyama et al. (2024), Goulart (2025).
Relação entre escola, família e comunidade	Comunicação, participação familiar, mediação de conflitos, escuta e corresponsabilidade.	Carvalho Siqueira (2025), Moreira et al. (2025), Souza e Guilherme (2024), Nascimento Lopes (2024).

Categoria de análise	Aspectos observados na literatura	Autores utilizados na discussão
Inclusão e qualidade do atendimento	PEI, acessibilidade, formação para inclusão, adaptação curricular e participação de todas as crianças.	Medeiros et al. (2024), Narciso et al. (2024), Paula Souza et al. (2025), Massaroni et al. (2025), Gonçalves (2024).

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A tabela demonstra que os resultados da pesquisa bibliográfica foram organizados de modo a conectar teoria, problema de pesquisa e objetivos do estudo. A categoria “creche como direito social e espaço educativo” apareceu como base para todas as demais, pois a literatura reforça que a gestão escolar precisa atuar em defesa da infância. De acordo com Freire (1996), a prática educativa deve estar comprometida com a dignidade humana, com o diálogo e com a transformação da realidade. Assim, a gestão da creche pública não se limita a administrar tarefas, mas a sustentar uma prática institucional ética e humanizadora.

A categoria dos desafios administrativos e estruturais revelou que a gestão escolar enfrenta limites que muitas vezes ultrapassam a esfera interna da instituição. A literatura analisada mostrou que a precariedade de espaços, a insuficiência de materiais e a falta de profissionais afetam diretamente a qualidade do atendimento. De acordo com Santos et al. (2025), as condições de trabalho estão relacionadas ao mal-estar docente e ao adoecimento psíquico, o que permite compreender que a gestão da equipe precisa considerar também o cuidado com os profissionais.

A liderança pedagógica apareceu como uma categoria central porque o gestor escolar é responsável por criar condições para que a proposta pedagógica seja compreendida e vivida pela equipe. De acordo com Tomaz (2025), a formação continuada está diretamente relacionada à qualidade das práticas pedagógicas, principalmente quando dialoga com as necessidades reais dos professores. Nas creches públicas, isso significa que o gestor precisa

transformar os desafios cotidianos em oportunidades de estudo, reflexão e reorganização da prática.

A categoria da relação entre escola, família e comunidade mostrou que a qualidade da Educação Infantil depende da construção de vínculos de confiança. A creche atende crianças pequenas que ainda dependem fortemente dos adultos e da integração entre família e instituição. De acordo com Moreira et al. (2025), a mediação de conflitos no contexto escolar exige atenção às relações entre escola, estudante e sociedade. Na Educação Infantil, essa mediação precisa ser ainda mais sensível, pois envolve famílias, profissionais e crianças em uma etapa de grande vulnerabilidade e desenvolvimento.

Por fim, a categoria da inclusão e qualidade do atendimento revelou que a creche pública precisa estar preparada para acolher todas as crianças. A literatura aponta que a inclusão não pode ser reduzida à matrícula, pois exige planejamento, acessibilidade, formação e participação. De acordo com Medeiros et al. (2024), a gestão escolar tem papel importante na inclusão dos estudantes público da educação especial nas escolas comuns. Nas creches, essa responsabilidade começa desde cedo, quando a instituição reconhece diferenças, adapta práticas e constrói uma rotina mais justa para todas as crianças.

3.2 RESULTADO 1: A CRECHE PÚBLICA MUNICIPAL COMO ESPAÇO DE DIREITO, CUIDADO E APRENDIZAGEM

O primeiro resultado da pesquisa bibliográfica aponta que a creche pública municipal precisa ser compreendida como espaço de direito, cuidado e aprendizagem. A literatura analisada demonstra que a Educação Infantil passou por um processo histórico de reconhecimento, deixando de ser vista apenas como assistência às famílias para ser compreendida como primeira etapa da Educação Básica. De acordo com Brasil (2018), a Educação Infantil deve assegurar direitos de aprendizagem e desenvolvimento, o que reforça a responsabilidade das creches públicas na formação integral das crianças pequenas.

Esse resultado evidencia que a atuação do gestor escolar precisa estar orientada por uma concepção de infância que reconheça a criança como sujeito

de direitos. A criança pequena não é apenas alguém que será preparada para o futuro, mas uma pessoa que vive uma etapa própria da vida, marcada por necessidades, linguagens, afetos, curiosidades e formas específicas de aprender. De acordo com Fochi et al. (2024), os estudos sobre Educação Infantil mostram a importância de compreender as experiências institucionais a partir dos contextos concretos em que as crianças vivem. Assim, a creche pública deve ser analisada como espaço vivo, atravessado por relações, culturas e práticas cotidianas.

A pesquisa também mostrou que cuidado e educação são dimensões inseparáveis na Educação Infantil. Nas creches, alimentar, acolher, higienizar, ninar, brincar, conversar, escutar e organizar espaços são ações educativas quando realizadas com intencionalidade e respeito. De acordo com Henriques (2024), as práticas na Educação Infantil devem ser construídas com e a partir das crianças, reconhecendo suas expressões como parte do processo educativo. Desse modo, o gestor escolar precisa orientar a equipe para compreender que o cuidado não é tarefa menor, mas parte constitutiva da pedagogia da infância.

A literatura analisada indicou ainda que a creche pública municipal possui uma função social muito relevante, especialmente em comunidades marcadas por desigualdades. Muitas famílias dependem da creche para trabalhar, estudar e organizar sua rotina, mas o direito à creche não deve ser entendido apenas como apoio aos adultos. De acordo com Mortatti (2000), os sentidos atribuídos à educação se transformam historicamente e revelam disputas sobre o papel da escola e da infância. Nesse sentido, a creche precisa ser defendida como direito da criança, e não apenas como serviço de atendimento familiar.

A discussão também permitiu compreender que a qualidade da creche pública depende da capacidade de garantir experiências significativas às crianças. Essas experiências incluem brincadeiras, interações, contato com diferentes linguagens, exploração do ambiente, construção de vínculos, desenvolvimento da autonomia e participação na rotina. De acordo com Motta et al. (2024), a BNCC e a formação de professores para a Educação Infantil apontam diretrizes importantes para práticas pedagógicas alinhadas aos direitos

de aprendizagem. Assim, o gestor escolar precisa acompanhar se a rotina da creche está realmente favorecendo esses direitos.

Outro ponto identificado foi a necessidade de superar práticas escolarizantes precoces. Em algumas instituições, ainda existe a ideia de que a qualidade da Educação Infantil se mede pela antecipação de conteúdos formais, como letras, números, cópias e atividades prontas. De acordo com Albuquerque et al. (2024), a curricularização da alfabetização na Educação Infantil precisa ser analisada com cuidado, pois pode gerar práticas inadequadas ao desenvolvimento infantil. O resultado da pesquisa mostra que o gestor precisa proteger a infância de exigências escolares precoces, valorizando o brincar, a escuta e a experiência.

A creche como espaço de direito também exige atenção à proteção integral. Crianças pequenas são sujeitos vulneráveis e dependem da ação dos adultos para terem garantidos seus direitos à segurança, alimentação, cuidado, saúde, educação e convivência. De acordo com Freire (1996), educar exige responsabilidade ética e compromisso com a humanização dos sujeitos. Na creche pública municipal, isso significa que a gestão deve construir uma cultura institucional de respeito à criança, evitando práticas autoritárias, negligentes ou desumanizadoras.

A pesquisa bibliográfica também mostrou que o gestor escolar tem papel essencial na construção dessa cultura institucional. Quando o gestor compreende a creche como espaço de direito, suas decisões passam a considerar a criança como centro da organização. A escolha dos materiais, a organização dos horários, a formação da equipe, a relação com as famílias e a distribuição dos espaços passam a ser pensadas a partir da pergunta: isso favorece o desenvolvimento integral da criança? De acordo com Libâneo (2013), a organização escolar precisa estar a serviço do trabalho pedagógico. Assim, na creche, administrar é também cuidar pedagogicamente da infância.

A tabela a seguir apresenta uma síntese dos principais achados relacionados à compreensão da creche pública municipal como espaço de direito, cuidado e aprendizagem.

Tabela 5: Síntese dos resultados sobre a creche pública como espaço educativo

Resultado identificado	Discussão interpretativa	Implicações para a gestão escolar
A creche é direito da criança e dever do Estado.	A Educação Infantil não deve ser tratada como favor ou assistência, mas como política pública de garantia de direitos.	O gestor deve defender o acesso, a permanência e a qualidade do atendimento.
Cuidar e educar são dimensões inseparáveis.	Alimentação, higiene, sono, acolhimento e brincadeira possuem sentido pedagógico.	A gestão deve orientar a equipe para valorizar todos os momentos da rotina.
A criança é sujeito ativo do processo educativo.	A criança aprende por meio do corpo, da brincadeira, da linguagem e das interações.	O planejamento deve considerar interesses, ritmos e expressões infantis.
A escolarização precoce precisa ser evitada.	A qualidade da creche não se mede por atividades formais antecipadas.	A gestão deve proteger o direito ao brincar e às experiências próprias da infância.
A creche tem função social e protetiva.	Muitas crianças vivem realidades de vulnerabilidade e precisam de acolhimento integral.	O gestor deve articular cuidado, educação, família e rede de proteção.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A análise da tabela permite compreender que a creche pública municipal deve ser organizada a partir de uma concepção integral de criança. A gestão escolar precisa garantir que a instituição não se torne apenas um espaço de guarda, mas também não se transforme em uma escola formalizada precocemente. De acordo com Soares (2022), os processos educativos precisam ser analisados criticamente para evitar reduções metodológicas que empobrecem a aprendizagem. Na Educação Infantil, essa reflexão reforça que

o desenvolvimento infantil exige experiências amplas, sensíveis e contextualizadas.

Portanto, o primeiro resultado da pesquisa indica que a qualidade da gestão nas creches públicas municipais começa pela concepção que se tem de infância. Quando a criança é vista como sujeito de direitos, a gestão escolar assume uma postura mais ética, cuidadosa e pedagógica. De acordo com Fochi et al. (2024), as pesquisas em Educação Infantil precisam valorizar os contextos e as experiências das crianças, pois é nelas que se compreende a potência da prática educativa. Assim, a gestão escolar precisa proteger a infância como tempo presente, garantindo que a creche seja lugar de cuidado, aprendizagem, afeto e dignidade.

3.3 RESULTADO 2: DESAFIOS ADMINISTRATIVOS E ESTRUTURAIS ENFRENTADOS PELA GESTÃO ESCOLAR

O segundo resultado da pesquisa bibliográfica revela que os desafios administrativos e estruturais estão entre os principais obstáculos enfrentados pelo gestor escolar nas creches públicas municipais. A literatura analisada aponta que muitos gestores precisam lidar com infraestrutura inadequada, falta de materiais, número insuficiente de profissionais, excesso de demandas burocráticas, dificuldades na manutenção predial e limitações financeiras. De acordo com Libâneo (2013), a organização escolar interfere diretamente nas condições de ensino e aprendizagem, o que demonstra que a estrutura da creche não é um elemento secundário, mas parte essencial da qualidade educativa.

A infraestrutura das creches públicas aparece como uma questão recorrente nos estudos analisados. Salas pequenas, ausência de áreas externas adequadas, banheiros insuficientes, mobiliários inadequados e espaços pouco acessíveis podem comprometer o bem-estar das crianças e dificultar o trabalho da equipe. De acordo com Paula Souza et al. (2025), a acessibilidade curricular exige o rompimento de barreiras atitudinais e pedagógicas, mas também depende de condições que favoreçam a participação dos estudantes. Na Educação Infantil, a acessibilidade precisa envolver também os espaços físicos, pois crianças pequenas aprendem explorando o ambiente com o corpo.

Outro desafio identificado é a falta de materiais pedagógicos adequados. Brinquedos, livros, materiais artísticos, jogos simbólicos, instrumentos musicais, tecidos, blocos e materiais não estruturados são fundamentais para enriquecer as experiências infantis. De acordo com Henriques (2024), a Educação Infantil deve ser construída com e a partir das crianças, valorizando suas expressões e formas de participação. Quando a creche não possui materiais suficientes, a gestão precisa buscar alternativas, mas também deve reivindicar políticas públicas que garantam recursos adequados.

A pesquisa também evidenciou que a superlotação e a insuficiência de profissionais afetam diretamente a qualidade do atendimento. Crianças pequenas exigem atenção constante, acompanhamento individualizado, cuidado físico e disponibilidade afetiva dos adultos. De acordo com Santos et al. (2025), o mal-estar docente está relacionado às condições de trabalho e pode gerar impactos no adoecimento psíquico. Nas creches, a sobrecarga profissional tende a comprometer o cuidado, a paciência, a escuta e a qualidade das interações.

O excesso de burocracia também aparece como desafio importante. O gestor escolar precisa responder a relatórios, sistemas, documentos, reuniões, demandas da secretaria, controle de frequência, prestação de contas e atendimento às famílias. De acordo com Pinto (2024), as pesquisas sobre saúde do professor e trabalho docente mostram que as condições institucionais afetam diretamente o cotidiano profissional. Embora o estudo trate principalmente dos docentes, essa reflexão pode ser ampliada para a gestão, que também sofre pressões administrativas intensas.

A discussão bibliográfica indica que o gestor escolar precisa equilibrar as exigências burocráticas com o acompanhamento pedagógico. Quando a gestão fica totalmente absorvida por documentos e demandas externas, corre o risco de se afastar da rotina das crianças e dos profissionais. De acordo com Pimenta (2012), a prática educativa exige reflexão sobre as condições concretas em que ocorre. Dessa forma, a gestão da creche precisa criar estratégias para organizar a burocracia sem perder de vista a dimensão humana e pedagógica da instituição.

Outro resultado relevante é que muitos desafios administrativos são decorrentes de fragilidades das políticas públicas. A gestão escolar pode

reorganizar espaços, otimizar recursos e buscar parcerias, mas não deve ser responsabilizada sozinha por problemas estruturais que dependem de financiamento e planejamento municipal. De acordo com Tardif (2002), o trabalho educativo depende das condições em que os profissionais atuam. Assim, a qualidade da creche pública exige investimento, apoio técnico, valorização profissional e políticas de manutenção permanente.

A literatura também mostra que os desafios administrativos podem gerar conflitos internos. Quando faltam profissionais, materiais ou clareza na divisão de tarefas, a equipe pode se sentir sobrecarregada e desmotivada. De acordo com Michels e Fensterseifer (2024), os conflitos nas instituições educacionais possuem origens diversas e podem impactar o cotidiano escolar quando não são enfrentados adequadamente. Na creche, a gestão precisa mediar essas tensões com diálogo, transparência e planejamento.

A tabela a seguir sintetiza os principais desafios administrativos e estruturais encontrados na literatura.

Tabela 6: Principais desafios administrativos e estruturais identificados na pesquisa bibliográfica

Desafio identificado	Impactos na creche pública municipal	Possíveis encaminhamentos da gestão
Infraestrutura inadequada	Limita movimento, exploração, segurança, acessibilidade e conforto das crianças.	Registrar demandas, reorganizar espaços e solicitar melhorias ao poder público.
Falta de materiais pedagógicos	Reduz a diversidade de experiências, brincadeiras e propostas educativas.	Priorizar recursos essenciais, utilizar materiais seguros e reivindicar investimentos.
Número insuficiente de profissionais	Aumenta a sobrecarga da equipe e dificulta o cuidado individualizado.	Organizar escalas, registrar necessidades e solicitar ampliação do quadro funcional.

Desafio identificado	Impactos na creche pública municipal	Possíveis encaminhamentos da gestão
Excesso de burocracia	Afasta a gestão do acompanhamento pedagógico e da rotina das crianças.	Criar rotinas administrativas mais organizadas e distribuir responsabilidades.
Superlotação das turmas	Compromete acolhimento, escuta, segurança e qualidade das interações.	Monitorar quantitativos, comunicar à rede e defender critérios adequados de atendimento.
Manutenção predial irregular	Pode gerar riscos à segurança e prejudicar o funcionamento da instituição.	Realizar registros formais, acompanhar solicitações e priorizar medidas preventivas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A tabela evidencia que os desafios administrativos e estruturais não são apenas problemas operacionais, mas fatores que interferem diretamente no direito da criança à Educação Infantil de qualidade. De acordo com Oliveira e Leite (2024), o bem-estar no ambiente de trabalho depende de estratégias de organização e promoção da saúde institucional. Na creche, esse bem-estar envolve tanto os profissionais quanto as crianças, pois uma equipe que atua em condições precárias tende a enfrentar maior desgaste.

A pesquisa também indica que o gestor escolar precisa desenvolver uma atuação estratégica diante desses desafios. Isso inclui planejar o uso dos recursos disponíveis, registrar necessidades, dialogar com a equipe, envolver o conselho escolar, comunicar demandas à Secretaria Municipal de Educação e construir soluções possíveis no cotidiano. De acordo com Matias et al. (2025), a gestão de pessoas em instituições de ensino exige organização das responsabilidades e cuidado com o trabalho coletivo. Portanto, administrar a creche é também cuidar das condições que permitem à equipe exercer seu trabalho.

A discussão dos autores permite afirmar que a gestão escolar nas creches públicas municipais não pode ser idealizada. O gestor atua em uma realidade marcada por limites, mas também por possibilidades. De acordo com Freire (1996), a prática educativa exige esperança crítica, e não conformismo diante das dificuldades. Assim, reconhecer os desafios estruturais não significa aceitar a precariedade, mas compreender que a transformação da creche depende tanto da atuação interna da gestão quanto da responsabilidade do poder público.

3.4 RESULTADO 3: LIDERANÇA PEDAGÓGICA E FORMAÇÃO CONTINUADA COMO ESTRATÉGIAS DE QUALIDADE

O terceiro resultado da pesquisa bibliográfica indica que a liderança pedagógica do gestor escolar e a formação continuada da equipe são estratégias essenciais para qualificar o atendimento nas creches públicas municipais. A literatura analisada mostra que a gestão da Educação Infantil não pode se limitar ao controle administrativo, pois precisa atuar diretamente na construção da proposta pedagógica, no acompanhamento da rotina e na formação dos profissionais. De acordo com Tomaz (2025), a formação continuada possui relação direta com a qualidade das práticas pedagógicas, especialmente quando responde às necessidades concretas dos professores.

A liderança pedagógica do gestor aparece como uma dimensão central porque é ela que ajuda a dar sentido ao trabalho desenvolvido na creche. O gestor precisa acompanhar se as práticas estão respeitando a infância, se o brincar está sendo valorizado, se o cuidado está sendo realizado com intencionalidade e se a rotina favorece experiências significativas. De acordo com Motta et al. (2024), a formação de professores para a Educação Infantil precisa dialogar com a BNCC e com os direitos de aprendizagem, permitindo que a prática pedagógica seja organizada de forma coerente com a etapa.

A pesquisa mostrou que a formação continuada precisa estar conectada aos desafios reais da creche. Temas como adaptação, choro, mordidas, desfralde, alimentação, inclusão, planejamento, registros pedagógicos, relação com famílias e avaliação precisam ser discutidos pela equipe. De acordo com Sadoyama et al. (2024), os círculos dialógicos investigativo-formativos podem

contribuir para processos de autoformação dos docentes da Educação Infantil. Essa perspectiva reforça que a formação não deve ser apenas transmissão de conteúdos, mas espaço de diálogo, reflexão e transformação da prática.

Outro aspecto evidenciado é que o gestor precisa promover uma cultura de planejamento coletivo. A creche não pode funcionar a partir de ações improvisadas ou isoladas, pois a criança pequena necessita de rotina estável, ambientes organizados e propostas coerentes com seu desenvolvimento. De acordo com Goulart (2025), a formação docente precisa ser compreendida como agir reflexivo, no qual o discurso pedagógico orienta a prática. Na Educação Infantil, isso significa que o planejamento deve nascer da observação das crianças, da escuta da equipe e da compreensão do contexto institucional.

A formação continuada também se mostrou essencial para evitar práticas escolarizantes precoces. A literatura analisada aponta que ainda há pressões por atividades formais na Educação Infantil, como cópias, exercícios repetitivos e antecipação da alfabetização. De acordo com Soares (2022), a alfabetização exige compreensão dos métodos e dos processos envolvidos, não podendo ser reduzida a práticas mecânicas. Na creche, essa discussão é ainda mais importante, pois a criança pequena deve vivenciar experiências de linguagem de forma lúdica, oral, corporal, artística e interativa.

A liderança pedagógica do gestor também aparece na orientação sobre avaliação. A avaliação na Educação Infantil deve ser feita por meio de observação, registros, portfólios, narrativas e acompanhamento do desenvolvimento, sem notas, provas ou comparações inadequadas. De acordo com Luckesi (2011), a avaliação deve assumir caráter diagnóstico e formativo, contribuindo para decisões mais conscientes. Assim, cabe ao gestor orientar a equipe para que a avaliação respeite o ritmo das crianças e sirva ao planejamento pedagógico.

A pesquisa bibliográfica também revelou que a formação continuada precisa envolver todos os profissionais da creche, e não apenas professores. Auxiliares, monitores, cuidadores, merendeiras, equipe de limpeza e demais trabalhadores também participam da experiência educativa das crianças. De acordo com Matias et al. (2025), a gestão de pessoas em instituições de ensino exige compreensão do trabalho coletivo e valorização das diferentes funções.

Na creche, todos os adultos educam pelo modo como falam, acolhem, cuidam dos espaços e se relacionam com as crianças.

A liderança pedagógica exige ainda que o gestor acompanhe os espaços e materiais. Uma sala organizada apenas para controle, com poucos objetos acessíveis às crianças, limita a autonomia e a exploração. De acordo com Henriques (2024), as práticas educativas na infância devem ser construídas com participação das crianças. Assim, o gestor precisa incentivar ambientes que favoreçam escolha, movimento, curiosidade, expressão e convivência.

Outro resultado importante é que a formação continuada fortalece a identidade profissional da equipe. Muitos profissionais da Educação Infantil ainda enfrentam desvalorização social, como se o trabalho com crianças pequenas exigisse apenas paciência e afeto. De acordo com Pimenta (2012), a formação de professores envolve identidade, saberes e reconhecimento da docência como prática profissional. Portanto, investir na formação da equipe é também afirmar a importância social da creche e dos profissionais que nela atuam.

A discussão dos autores permite compreender que a liderança pedagógica do gestor deve ser próxima, mas não autoritária. O acompanhamento das práticas precisa ocorrer como apoio, orientação e construção coletiva, e não como fiscalização punitiva. De acordo com Freire (1996), a prática educativa exige diálogo, respeito e abertura ao outro. Assim, o gestor que lidera pedagogicamente precisa escutar a equipe, reconhecer suas dificuldades e construir caminhos formativos sem humilhar ou desvalorizar os profissionais.

3.5 RESULTADO 4: GESTÃO DAS RELAÇÕES HUMANAS, FAMÍLIAS E COMUNIDADE ESCOLAR

O quarto resultado da pesquisa bibliográfica mostra que a gestão das relações humanas é uma das dimensões mais delicadas e decisivas do trabalho do gestor escolar em creches públicas municipais. A creche é um espaço intensamente relacional, pois nela convivem crianças pequenas, famílias, professores, auxiliares, equipe de apoio, coordenação, direção e comunidade. De acordo com Carvalho Siqueira (2025), a mediação no contexto da gestão

escolar envolve tensões, conflitos e necessidades de diálogo. Na Educação Infantil, essa mediação precisa ser especialmente sensível porque as relações entre adultos afetam diretamente o bem-estar das crianças.

A relação entre creche e família apareceu como uma das principais questões analisadas na literatura. A criança pequena ainda depende fortemente da integração entre os adultos que cuidam dela, por isso a comunicação entre família e instituição precisa ser clara, acolhedora e respeitosa. De acordo com Moreira et al. (2025), a mediação de conflitos no contexto escolar exige considerar as relações entre escola, estudante e sociedade. Nas creches, essa mediação envolve compreender as realidades familiares, suas inseguranças, expectativas, dificuldades e formas de participação.

A pesquisa também revelou que a baixa participação das famílias nem sempre pode ser interpretada como desinteresse. Muitas famílias enfrentam jornadas de trabalho extensas, dificuldades de transporte, vulnerabilidade econômica, experiências negativas com instituições públicas e falta de rede de apoio. De acordo com Lima et al. (2024), compreender os desafios vividos no ambiente escolar exige reconhecer desigualdades e estratégias de enfrentamento presentes na vida dos sujeitos. Assim, a gestão da creche precisa evitar julgamentos e buscar formas mais acessíveis de aproximação com os responsáveis.

Outro resultado importante é que conflitos entre famílias e creche geralmente surgem em torno de situações sensíveis, como adaptação, alimentação, quedas, mordidas, atrasos, desfralde, saúde e comunicação sobre a rotina da criança. De acordo com Souza e Guilherme (2024), a transformação de conflitos no ambiente escolar exige novas práticas de diálogo e mediação. Na Educação Infantil, o gestor precisa agir de modo preventivo, criando combinados claros, orientando a equipe e mantendo canais de comunicação respeitosos.

A pesquisa bibliográfica também indicou que a gestão das relações humanas envolve o cuidado com a equipe escolar. Professores e auxiliares que atuam na creche lidam diariamente com demandas físicas e emocionais intensas. De acordo com Carvalho Machado e Cecílio (2024), o adoecimento psíquico de professores tem sido associado a pressões, sobrecargas e

condições de trabalho. Nas creches, o gestor precisa estar atento ao cansaço da equipe, às tensões internas e aos sinais de desmotivação.

O clima institucional apareceu como fator importante para a qualidade da Educação Infantil. Uma creche com relações marcadas por medo, fofocas, autoritarismo ou desconfiança tende a prejudicar o trabalho coletivo e afetar a experiência das crianças. De acordo com Lando et al. (2025), o clima escolar e o bem-estar estão relacionados à educação emocional no cotidiano escolar. Desse modo, o gestor precisa construir uma cultura institucional baseada no respeito, na escuta, na cooperação e no cuidado.

A mediação de conflitos entre profissionais também foi identificada como uma responsabilidade importante da gestão. Diferenças de opinião, disputas por reconhecimento, sobrecarga, falhas de comunicação e divergências sobre práticas pedagógicas podem gerar tensões internas. De acordo com Michels e Fensterseifer (2024), os conflitos nas instituições educacionais possuem origens diversas e precisam de mecanismos adequados de resolução. Na creche, conflitos não tratados podem comprometer a rotina, fragilizar a equipe e afetar o atendimento às crianças.

A relação com a comunidade também apareceu como aspecto relevante. A creche pública municipal está inserida em um território e precisa dialogar com sua realidade social, cultural e econômica. De acordo com Rojo (2009), as práticas educativas precisam considerar os letramentos múltiplos e as práticas sociais dos sujeitos. Na Educação Infantil, isso significa reconhecer brincadeiras, histórias, músicas, culturas familiares e experiências comunitárias como parte do repertório das crianças.

A tabela a seguir apresenta uma síntese dos resultados relacionados à gestão das relações humanas, famílias e comunidade.

Tabela 7: Resultados sobre relações humanas, famílias e comunidade escolar

Dimensão analisada	Resultado da pesquisa bibliográfica	Discussão com autores
Relação com as famílias	A participação familiar é essencial, mas precisa considerar condições sociais e culturais das famílias.	Lima et al. (2024) indicam que a escola deve reconhecer desigualdades e experiências dos sujeitos.
Comunicação institucional	Falhas de comunicação geram insegurança, conflitos e desconfiança.	Moreira et al. (2025) defendem a mediação como prática de diálogo entre escola e sociedade.
Gestão de conflitos	Conflitos fazem parte da vida escolar e exigem mediação cuidadosa.	Souza e Guilherme (2024) destacam a transformação de conflitos por meio de novas práticas.
Clima organizacional	O bem-estar da equipe interfere diretamente na qualidade do atendimento às crianças.	Lando et al. (2025) relacionam clima escolar, bem-estar e educação emocional.
Relação com a comunidade	A creche precisa dialogar com o território e valorizar a cultura local.	Rojo (2009) contribui ao defender o reconhecimento das práticas sociais e culturais.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A análise da tabela demonstra que a gestão escolar em creches públicas municipais precisa ser compreendida como gestão de vínculos. O gestor não administra apenas documentos e espaços, mas relações humanas que sustentam o cotidiano da instituição. De acordo com Freire (1996), o diálogo é uma exigência da prática educativa humanizadora. Dessa forma, a creche pública precisa ser um espaço onde adultos aprendem a conversar, escutar, negociar e construir soluções coletivas em favor das crianças.

A pesquisa também mostrou que a relação com as famílias precisa ser planejada institucionalmente. Não basta chamar os responsáveis apenas

quando há problemas. É necessário construir momentos de aproximação, reuniões participativas, escutas individuais, comunicação clara sobre a rotina e acolhimento das dúvidas familiares. De acordo com Nascimento Lopes (2024), a realidade escolar é marcada por movimentos entre diálogo e conflito, o que exige práticas permanentes de aproximação. Na creche, quanto mais forte for a parceria com as famílias, maior será a segurança emocional da criança.

Outro aspecto discutido é que a gestão das relações precisa evitar culpabilizações. Quando uma família participa pouco, quando uma criança apresenta dificuldades de adaptação ou quando um profissional demonstra cansaço, a gestão precisa compreender o contexto antes de emitir julgamentos. De acordo com Minayo (2014), a pesquisa qualitativa permite compreender fenômenos sociais em sua complexidade, valorizando os contextos e os sentidos vividos pelos sujeitos. Essa perspectiva contribui para uma gestão mais sensível, capaz de olhar para além do comportamento imediato.

Portanto, os resultados indicam que a qualidade da Educação Infantil depende fortemente da capacidade da gestão de construir relações respeitadas, participativas e cuidadosas. O gestor escolar precisa atuar como mediador, articulador e promotor de uma cultura institucional mais humana. De acordo com Carvalho Siqueira (2025), a mediação no contexto da gestão escolar revela tensões, mas também possibilidades de reorganização do trabalho coletivo. Assim, gerir a creche é também cuidar das relações que tornam possível o cuidado com a infância.

3.6 RESULTADO 5: INCLUSÃO, ACESSIBILIDADE E ATENDIMENTO ÀS DIFERENÇAS NA EDUCAÇÃO INFANTIL

O quinto resultado da pesquisa bibliográfica evidencia que a inclusão escolar é uma dimensão indispensável da gestão em creches públicas municipais. A literatura analisada demonstra que a presença de crianças com deficiência, Transtorno do Espectro Autista, atrasos no desenvolvimento, dificuldades de comunicação ou outras necessidades específicas exige planejamento, formação da equipe, acessibilidade e articulação com as famílias. De acordo com Medeiros et al. (2024), a gestão escolar tem papel relevante na

inclusão dos estudantes público da educação especial nas escolas comuns, pois precisa criar condições institucionais para acesso, participação e aprendizagem.

Na Educação Infantil, a inclusão possui uma particularidade importante: muitas crianças ainda estão em processo de diagnóstico ou investigação. Isso significa que a creche não pode esperar um laudo para agir pedagogicamente. De acordo com Massaroni et al. (2025), a inclusão de crianças com TEA na escola regular envolve desafios e possibilidades que exigem formação, adaptação e compromisso institucional. Nas creches, o olhar atento da equipe e da gestão pode favorecer intervenções precoces, acolhimento adequado e diálogo cuidadoso com as famílias.

A pesquisa também apontou que a inclusão não pode ser confundida com simples matrícula. Uma criança pode estar matriculada na creche e, ainda assim, permanecer excluída das brincadeiras, das propostas pedagógicas, dos espaços e das interações. De acordo com Paula Souza et al. (2025), a acessibilidade curricular exige romper barreiras atitudinais e pedagógicas. Na Educação Infantil, isso significa adaptar materiais, flexibilizar a rotina, organizar apoios, repensar a comunicação e garantir que todas as crianças participem das experiências coletivas.

O Plano Educacional Individualizado apareceu na literatura como uma estratégia importante para organizar o atendimento às crianças com necessidades específicas. De acordo com Narciso et al. (2024), o PEI contribui para personalizar o ensino e registrar estratégias voltadas ao desenvolvimento de cada estudante. Na creche, o PEI precisa ser entendido como instrumento de apoio ao planejamento, e não como documento burocrático ou mecanismo de separação da criança.

A gestão escolar precisa coordenar a construção de práticas inclusivas de forma coletiva. O professor não pode ser responsabilizado sozinho pela inclusão, especialmente quando faltam recursos, formação e apoio especializado. De acordo com Gonçalves (2024), o PEI pode auxiliar na promoção da autonomia e da aprendizagem quando construído de modo planejado. Assim, cabe ao gestor articular professor, auxiliar, coordenação, família, AEE e demais serviços da rede, sempre que disponíveis.

A literatura também aponta que a inclusão exige formação continuada. Muitos profissionais sentem insegurança diante de crianças com TEA, deficiência intelectual, deficiência física, dificuldades sensoriais ou atrasos de linguagem. De acordo com Rinaldi et al. (2025), a formação de professores para inclusão escolar precisa preparar os profissionais para lidar com as diferenças de forma ética e pedagógica. Na Educação Infantil, essa formação deve ser prática, contextualizada e conectada aos desafios reais da creche.

Outro resultado importante é que a inclusão envolve barreiras atitudinais. Muitas vezes, o principal obstáculo não é apenas a falta de recursos materiais, mas a crença de que determinada criança “não consegue”, “não acompanha” ou “atrapalha” a turma. De acordo com Freire (1996), educar exige confiança na possibilidade de transformação dos sujeitos. Assim, a gestão escolar precisa combater discursos excludentes e promover uma cultura institucional baseada no respeito às diferenças.

A acessibilidade também precisa ser pensada nos espaços físicos. Crianças pequenas precisam circular, brincar, explorar objetos, usar banheiros, alimentar-se e descansar com segurança. De acordo com Battistello et al. (2024), a inclusão de alunos com autismo e o uso do PEI exigem planejamento e adaptação das práticas. Na creche, adaptar o ambiente pode significar organizar cantos mais tranquilos, usar recursos visuais, permitir diferentes formas de participação e reduzir barreiras sensoriais.

A discussão bibliográfica indica que uma creche inclusiva beneficia todas as crianças, não apenas aquelas com deficiência. Quando a gestão promove práticas mais flexíveis, materiais diversos, comunicação visual, organização dos espaços e respeito aos ritmos, toda a turma se beneficia. De acordo com Silva et al. (2024), práticas pedagógicas inclusivas dependem da colaboração entre ensino regular e educação especial. Na Educação Infantil, essa colaboração precisa começar na cultura da instituição, com uma equipe que reconhece a diversidade como parte da vida.

Portanto, os resultados indicam que a inclusão deve ser compreendida como princípio da gestão escolar. O gestor precisa garantir que a creche pública municipal não apenas receba crianças diferentes, mas organize condições para que todas vivam a infância com dignidade, participação e pertencimento. De

acordo com Medeiros et al. (2024), a gestão escolar é decisiva para a inclusão porque articula práticas, recursos e decisões institucionais. Assim, uma creche inclusiva é aquela que transforma a diferença em compromisso pedagógico e não em justificativa para exclusão.

3.7 RESULTADO 6: POLÍTICAS PÚBLICAS E LIMITES DA ATUAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR

O sexto resultado da pesquisa bibliográfica aponta que a qualidade das creches públicas municipais depende diretamente das políticas públicas de Educação Infantil. Embora o gestor escolar desempenhe papel essencial na organização da instituição, sua atuação possui limites quando não há financiamento adequado, infraestrutura, formação continuada, valorização profissional e apoio técnico da rede municipal. De acordo com Thiollent (2025), processos de transformação institucional exigem participação dos sujeitos, mas também condições concretas para que a ação produza mudanças reais.

A literatura analisada mostra que a Educação Infantil é uma política pública que precisa ser planejada de forma intersetorial. A creche atende crianças pequenas em fase de desenvolvimento intenso, o que exige articulação com saúde, assistência social, proteção social, cultura e família. De acordo com Iared e Venturi (2024), a pesquisa qualitativa em educação e saúde mostra a importância de compreender os sujeitos em seus contextos. Na Educação Infantil, essa compreensão reforça que a creche não pode atuar isoladamente diante de situações de vulnerabilidade, atraso no desenvolvimento, insegurança alimentar ou violação de direitos.

A pesquisa também indicou que muitas dificuldades enfrentadas pelo gestor são resultado de políticas insuficientes. A falta de profissionais, a ausência de materiais, a precariedade da estrutura e a limitação da formação continuada não podem ser atribuídas apenas à gestão local. De acordo com Tardif (2002), o trabalho educativo depende das condições institucionais e sociais em que se realiza. Dessa maneira, o gestor precisa atuar como articulador interno e também como defensor das necessidades da creche junto ao poder público.

Outro aspecto importante é o financiamento. Sem recursos suficientes, torna-se difícil garantir espaços adequados, alimentação, materiais pedagógicos, acessibilidade e manutenção. De acordo com Libâneo (2013), a organização escolar precisa criar condições para que o trabalho pedagógico se realize. Na creche pública municipal, essa organização depende de políticas de financiamento que reconheçam as especificidades da primeira infância.

As políticas públicas também precisam garantir formação continuada. A pesquisa bibliográfica evidenciou que a equipe da creche precisa estudar continuamente temas como desenvolvimento infantil, inclusão, planejamento, avaliação, cuidado, relação com famílias e saúde emocional. De acordo com Breda (2025), a formação do professor precisa responder às exigências reais da prática educativa. Assim, políticas municipais de formação devem ser permanentes, contextualizadas e construídas a partir dos desafios das instituições.

A intersetorialidade também apareceu como resultado importante. Crianças pequenas podem apresentar demandas que ultrapassam o campo pedagógico, exigindo diálogo com unidades de saúde, assistência social, conselho tutelar, profissionais especializados e programas sociais. De acordo com Oliveira et al. (2024), a formação ao cuidado em saúde exige perspectivas interdisciplinares. Nas creches, essa perspectiva reforça que cuidar e educar também envolve acionar redes de apoio quando a criança ou a família necessita.

A gestão escolar, nesse cenário, precisa atuar com registro, comunicação e encaminhamento responsável. Quando identifica necessidades estruturais, pedagógicas ou sociais, o gestor deve documentar, comunicar à rede e acompanhar os encaminhamentos. De acordo com Severino (2016), a pesquisa e a prática acadêmica exigem rigor, organização e responsabilidade. Embora essa orientação seja metodológica, ela contribui para pensar a gestão escolar como prática que também precisa de registros claros e decisões fundamentadas.

A pesquisa mostra que políticas públicas frágeis tendem a aumentar a sobrecarga do gestor. Em muitos casos, ele precisa resolver internamente problemas que exigiriam respostas mais amplas do sistema educacional. De acordo com Santos et al. (2025), as condições de trabalho têm relação com o adoecimento psíquico dos profissionais. Essa reflexão permite compreender que

a gestão também precisa ser cuidada pelas políticas públicas, pois o gestor sobrecarregado pode ter sua atuação pedagógica prejudicada.

A tabela a seguir apresenta uma síntese dos limites da atuação do gestor e das responsabilidades das políticas públicas.

Tabela 8: Limites da atuação do gestor e responsabilidades das políticas públicas

Dimensão analisada	Possibilidades de atuação do gestor	Responsabilidade das políticas públicas
Infraestrutura	Organizar espaços, registrar problemas e solicitar melhorias.	Garantir prédios seguros, acessíveis e adequados à primeira infância.
Recursos materiais	Priorizar uso dos materiais disponíveis e evitar desperdícios.	Financiar brinquedos, livros, mobiliários e materiais pedagógicos.
Formação continuada	Promover reuniões, estudos e reflexões internas.	Oferecer programas permanentes de formação para a rede municipal.
Inclusão	Articular equipe, família e estratégias pedagógicas.	Garantir AEE, acessibilidade, profissionais de apoio e rede intersetorial.
Saúde e proteção	Observar sinais, dialogar com famílias e encaminhar situações.	Integrar educação, saúde, assistência social e conselho tutelar.
Valorização profissional	Reconhecer a equipe e organizar responsabilidades.	Assegurar carreira, remuneração, número adequado de profissionais e condições dignas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A análise da tabela demonstra que o gestor possui papel importante, mas não pode ser responsabilizado individualmente por problemas estruturais. De acordo com Freire (1996), a transformação da realidade exige consciência crítica e ação coletiva. Assim, a gestão escolar precisa atuar com compromisso, mas

também precisa reivindicar políticas públicas que sustentem a qualidade da Educação Infantil.

Portanto, os resultados apontam que a qualidade das creches públicas municipais depende da articulação entre gestão escolar e políticas públicas. O gestor organiza a instituição, acompanha a equipe e dialoga com famílias, mas precisa de apoio estrutural, financeiro e formativo para que sua atuação seja efetiva. De acordo com Nóvoa (2017), a educação pública se fortalece quando há valorização dos profissionais e construção coletiva de responsabilidades. Assim, a melhoria da Educação Infantil exige tanto uma gestão sensível quanto políticas públicas consistentes.

3.8 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Proposta de intervenção: Gestão participativa e humanizada em creches públicas municipais

1. Título da proposta

Fortalecimento da gestão escolar em creches públicas municipais: planejamento coletivo, formação continuada, comunicação com as famílias e organização institucional humanizada



2. Apresentação da proposta

A presente proposta de intervenção tem como finalidade contribuir para a melhoria da gestão em creches públicas municipais, considerando os desafios que fazem parte do cotidiano da Educação Infantil. As creches são espaços fundamentais para o cuidado, a aprendizagem, a proteção e o desenvolvimento integral das crianças pequenas. No entanto, muitas dessas instituições enfrentam dificuldades relacionadas à organização da rotina, à comunicação entre equipe e famílias, à formação dos profissionais, à limitação de recursos, à sobrecarga de trabalho e à necessidade de fortalecer práticas mais democráticas, inclusivas e acolhedoras.

Nesse sentido, a proposta parte da compreensão de que o gestor escolar exerce papel essencial na articulação entre os diferentes sujeitos que compõem a creche. Sua atuação não se limita às questões administrativas, pois envolve também o acompanhamento pedagógico, a mediação das relações humanas, a organização dos tempos e espaços, o diálogo com as famílias e a criação de condições para que a equipe desenvolva um trabalho mais qualificado. Assim, a intervenção busca oferecer caminhos práticos para fortalecer a gestão escolar

de forma participativa, planejada e sensível às necessidades das crianças, dos profissionais e da comunidade.

3. Justificativa da proposta

A proposta justifica-se pela necessidade de aprimorar as práticas de gestão nas creches públicas municipais, especialmente diante dos desafios administrativos, pedagógicos e humanos que atravessam a rotina dessas instituições. A Educação Infantil exige uma gestão cuidadosa, pois atende crianças em uma fase marcada por intensas descobertas, construção de vínculos, desenvolvimento da autonomia e necessidade constante de acolhimento. Por isso, a organização da creche precisa ser pensada de forma coletiva, considerando o bem-estar das crianças e também as condições de trabalho da equipe.

Além disso, a proposta torna-se relevante porque busca fortalecer a participação dos profissionais nas decisões, melhorar a comunicação com as famílias, ampliar os momentos de formação continuada e organizar melhor os processos administrativos e pedagógicos. Quando a gestão promove espaços de escuta e planejamento coletivo, a equipe tende a se sentir mais valorizada e envolvida com o projeto institucional. Do mesmo modo, quando as famílias são acolhidas e informadas, a relação entre creche e comunidade torna-se mais próxima, colaborativa e segura para o desenvolvimento infantil.

4. Objetivo geral da proposta

Promover melhorias na gestão de creches públicas municipais por meio de ações voltadas ao fortalecimento do planejamento coletivo, da formação continuada da equipe, da comunicação com as famílias e da organização pedagógica, administrativa e humana da instituição.

5. Objetivos específicos da proposta

Fortalecer o planejamento coletivo entre gestor, coordenação pedagógica, professores, auxiliares e demais profissionais da creche.

Promover momentos de formação continuada voltados às principais necessidades da Educação Infantil, como cuidado, brincadeira, inclusão, rotina, relação com famílias e desenvolvimento infantil.

Melhorar a comunicação entre creche e famílias, criando canais mais claros, acolhedores e participativos.

Organizar os processos pedagógicos e administrativos da instituição, favorecendo uma rotina mais planejada, segura e humanizada.

Valorizar a equipe escolar, promovendo escuta, participação, diálogo e corresponsabilidade no cotidiano institucional.

6. Público-alvo

A proposta tem como público-alvo gestores escolares, coordenadores pedagógicos, professores, auxiliares, profissionais de apoio, famílias e crianças atendidas em creches públicas municipais. Embora as ações sejam direcionadas principalmente à equipe gestora e aos profissionais da instituição, seus efeitos esperados alcançam diretamente as crianças, pois uma gestão mais organizada, participativa e acolhedora contribui para a melhoria da qualidade do atendimento na Educação Infantil.

7. Metodologia da intervenção

A proposta será desenvolvida por meio de encontros coletivos, reuniões pedagógicas, rodas de conversa, momentos formativos, análise da rotina institucional, escuta das famílias e elaboração de instrumentos simples de organização da gestão. As ações deverão ocorrer de forma gradual, respeitando a realidade da creche, os horários disponíveis da equipe e as demandas mais urgentes da instituição.

Inicialmente, será realizado um diagnóstico interno para identificar os principais desafios da gestão e da rotina escolar. Em seguida, serão organizadas ações de planejamento coletivo, formação continuada e melhoria da comunicação com as famílias. Por fim, a equipe realizará uma avaliação das ações desenvolvidas, identificando avanços, dificuldades e possibilidades de continuidade.

8. Plano de ação da proposta de intervenção

Eixo da intervenção	Ação proposta	Responsáveis	Período sugerido	Resultados esperados
Diagnóstico institucional	Realizar reunião inicial com a equipe para levantar os principais desafios da creche em relação à rotina, comunicação, formação, recursos e organização interna.	Gestor escolar e coordenação pedagógica	1ª semana	Identificação das principais necessidades da instituição.
Planejamento coletivo	Criar encontros quinzenais de planejamento com professores, auxiliares e equipe gestora para organizar projetos, rotina, ações pedagógicas e demandas das turmas.	Gestor, coordenação e professores	Quinzenalmente	Maior integração da equipe e melhoria da organização pedagógica.
Formação continuada	Promover encontros formativos mensais sobre	Gestor, coordenação e convidados	Mensalmente	Equipe mais preparada, segura e alinhada à

Eixo da intervenção	Ação proposta	Responsáveis	Período sugerido	Resultados esperados
	temas como infância, brincadeira, cuidado, inclusão, relação com famílias, registros pedagógicos e gestão de conflitos.	da rede municipal		proposta da Educação Infantil.
Comunicação com as famílias	Criar estratégias de comunicação mais claras, como murais informativos, reuniões participativas, bilhetes orientadores, grupos institucionais e momentos de escuta.	Gestão escolar e equipe pedagógica	Durante todo o semestre	Fortalecimento da relação entre creche e famílias.
Organização administrativa	Elaborar uma rotina de registros, controle de materiais, acompanhamento de frequência,	Gestor e secretaria escolar	Durante todo o semestre	Gestão mais organizada, transparente e eficiente.

Eixo da intervenção	Ação proposta	Responsáveis	Período sugerido	Resultados esperados
	solicitações de manutenção e organização de documentos institucionais.			
Valorização da equipe	Realizar rodas de conversa para escuta dos profissionais, reconhecimento de boas práticas e construção coletiva de soluções para os desafios cotidianos.	Gestor escolar	Mensalmente	Melhoria do clima institucional e fortalecimento do trabalho coletivo.
Avaliação da intervenção	Aplicar uma avaliação simples com a equipe e famílias para verificar avanços, dificuldades e sugestões de continuidade.	Gestor e coordenação pedagógica	Final do semestre	Identificação dos resultados alcançados e planejamento de novas ações.

9. Descrição das principais ações

A primeira ação consiste na realização de um diagnóstico institucional participativo. Esse momento será importante para que o gestor compreenda, junto com a equipe, quais são os principais desafios enfrentados na creche.

Poderão ser discutidas questões como organização da rotina, falta de materiais, comunicação interna, relação com as famílias, necessidades formativas, inclusão de crianças com necessidades específicas e dificuldades administrativas. Esse diagnóstico deve ser conduzido com escuta respeitosa, sem intenção de apontar culpados, mas de compreender a realidade para construir soluções coletivas.

A segunda ação está relacionada ao fortalecimento do planejamento coletivo. A proposta é que a creche organize encontros quinzenais entre gestão, coordenação pedagógica, professores e auxiliares para planejar as ações pedagógicas, discutir a rotina, alinhar práticas e compartilhar experiências. Esses momentos devem favorecer a construção de uma identidade institucional mais forte, evitando que cada turma trabalhe de forma isolada. O planejamento coletivo também permite que a equipe pense em estratégias mais adequadas ao desenvolvimento das crianças, valorizando o brincar, o cuidado, as interações e a inclusão.

A terceira ação envolve a formação continuada da equipe. Os encontros formativos deverão ocorrer mensalmente e abordar temas diretamente ligados à realidade da creche. Entre os assuntos sugeridos estão: concepção de infância, cuidar e educar, organização da rotina, brincadeiras na Educação Infantil, acolhimento das crianças, adaptação, inclusão, comunicação com famílias, registros pedagógicos, saúde emocional dos profissionais e mediação de conflitos. Esses encontros podem ser conduzidos pela coordenação pedagógica, pelo gestor ou por profissionais convidados da rede municipal de educação.

A quarta ação propõe a melhoria da comunicação com as famílias. Para isso, a creche poderá criar murais informativos, reuniões mais participativas, bilhetes orientadores, grupos institucionais com regras claras, atendimentos individuais e momentos de escuta. A comunicação precisa ser acolhedora, objetiva e respeitosa, evitando que as famílias sejam chamadas apenas quando há problemas. Quando os responsáveis compreendem melhor a rotina da creche e sentem que são escutados, a parceria com a instituição se torna mais forte e benéfica para as crianças.

A quinta ação está voltada à organização administrativa. A gestão deverá criar instrumentos simples para acompanhar frequência das crianças, controle

de materiais, necessidades de manutenção, registros de reuniões, comunicados enviados às famílias e demandas encaminhadas à Secretaria Municipal de Educação. Essa organização contribui para tornar a gestão mais transparente, eficiente e segura. Além disso, registros bem elaborados ajudam o gestor a reivindicar melhorias junto ao poder público com base em informações concretas.

A sexta ação refere-se à valorização da equipe escolar. A proposta prevê rodas de conversa mensais para que os profissionais possam expressar dificuldades, sugerir melhorias e compartilhar boas práticas. Esses momentos fortalecem o sentimento de pertencimento e ajudam a construir um clima institucional mais saudável. Valorizar a equipe não significa apenas elogiar, mas escutar, apoiar, distribuir responsabilidades de forma justa e reconhecer a importância de cada profissional na rotina da creche.

Por fim, a última ação consiste na avaliação da intervenção. Ao final do semestre, a equipe gestora poderá aplicar um pequeno questionário ou realizar uma roda de conversa avaliativa com profissionais e famílias, buscando identificar o que melhorou, quais dificuldades permaneceram e quais ações precisam ser mantidas ou ampliadas. Essa avaliação é importante para garantir que a proposta não seja uma ação pontual, mas um processo contínuo de melhoria da gestão escolar.

10. Recursos necessários

Para desenvolver a proposta, serão necessários recursos simples e acessíveis, como sala para reuniões, papéis, canetas, computador, impressora, projetor quando disponível, materiais de registro, formulários de avaliação, murais informativos e documentos de acompanhamento da rotina. Também poderá ser necessário o apoio da Secretaria Municipal de Educação para a realização de formações, envio de materiais pedagógicos, orientações técnicas e acompanhamento das demandas estruturais identificadas pela creche.

11. Avaliação da proposta

A avaliação da proposta será realizada de forma contínua e participativa, considerando a percepção da equipe gestora, dos professores, dos auxiliares,

dos profissionais de apoio e das famílias. Serão observados indicadores como maior participação da equipe nos planejamentos, melhoria da comunicação interna, maior aproximação com as famílias, organização dos registros administrativos, fortalecimento da formação continuada e melhoria do clima institucional.

A avaliação poderá ocorrer por meio de rodas de conversa, questionários simples, análise dos registros da gestão e observação da rotina escolar. O objetivo não será punir ou apontar falhas individuais, mas compreender os avanços alcançados e os pontos que ainda precisam ser melhorados. Dessa forma, a avaliação também se torna um momento formativo, permitindo que a equipe reflita sobre sua prática e construa novas estratégias de gestão.

12. Resultados esperados

Espera-se que a proposta contribua para uma gestão escolar mais participativa, organizada e humanizada nas creches públicas municipais. Entre os resultados esperados estão o fortalecimento do planejamento coletivo, a melhoria da comunicação entre equipe e famílias, a ampliação dos momentos de formação continuada, a organização dos processos administrativos e pedagógicos, a valorização dos profissionais e a construção de uma rotina mais acolhedora para as crianças.

Também se espera que a intervenção favoreça maior integração entre gestor, coordenação, professores, auxiliares e demais profissionais da instituição. Com uma equipe mais alinhada e participativa, a creche tende a oferecer um atendimento mais qualificado, respeitando as especificidades da infância e promovendo práticas mais inclusivas, democráticas e sensíveis ao desenvolvimento integral das crianças.

13. Considerações finais da proposta

A proposta de intervenção apresentada busca contribuir para a melhoria da gestão em creches públicas municipais, reconhecendo que a qualidade da Educação Infantil depende de uma atuação gestora comprometida com o diálogo, o planejamento, a formação, a escuta e a organização institucional. A creche é um espaço essencial na vida das crianças pequenas e, por isso, precisa

ser conduzida por uma gestão que compreenda a importância do cuidado, da aprendizagem, da proteção e da participação coletiva.

Dessa forma, fortalecer a gestão escolar significa também fortalecer os direitos da infância. Quando o gestor promove planejamento coletivo, valoriza a equipe, aproxima as famílias e organiza melhor os processos institucionais, cria condições para que a creche se torne um ambiente mais seguro, acolhedor e educativo. Portanto, a intervenção proposta não se limita a corrigir dificuldades pontuais, mas busca construir uma cultura de gestão mais democrática, humana e comprometida com o desenvolvimento integral das crianças atendidas nas creches públicas municipais.

CONCLUSÕES

A presente pesquisa teve como objetivo analisar o papel do gestor escolar na Educação Infantil, considerando os desafios e as estratégias de gestão em creches públicas municipais. Ao longo do estudo, foi possível compreender que a atuação do gestor vai muito além das funções administrativas, pois envolve também dimensões pedagógicas, humanas, sociais e políticas. A creche pública municipal, nesse sentido, precisa ser reconhecida como um espaço de direito, cuidado, aprendizagem, proteção e desenvolvimento integral da criança, e não apenas como um local de permanência enquanto as famílias cumprem suas atividades de trabalho ou estudo.

A pesquisa bibliográfica permitiu observar que a gestão escolar na Educação Infantil exige sensibilidade, planejamento, escuta e compromisso com a infância. O gestor é responsável por articular a equipe, organizar a rotina, acompanhar práticas pedagógicas, dialogar com as famílias, mediar conflitos, promover a formação continuada e buscar melhores condições para o funcionamento da instituição. Dessa forma, sua atuação interfere diretamente na qualidade do atendimento oferecido às crianças, especialmente porque a primeira infância é uma fase marcada por intensas descobertas, vínculos afetivos, construção da autonomia e desenvolvimento das múltiplas linguagens.

Também foi possível identificar que os principais desafios enfrentados nas creches públicas municipais estão relacionados à infraestrutura limitada, à falta de materiais pedagógicos, à sobrecarga dos profissionais, à insuficiência de formação continuada, às demandas de inclusão, às dificuldades de comunicação com as famílias e à necessidade de fortalecimento das políticas públicas. Esses desafios demonstram que a qualidade da Educação Infantil não depende apenas da boa vontade dos gestores e professores, mas também de investimentos, valorização profissional, planejamento municipal e ações intersetoriais capazes de garantir o direito das crianças a uma educação digna e humanizada.

Outro ponto relevante observado foi a importância da gestão democrática e participativa. Quando o gestor promove o diálogo, valoriza a equipe, escuta as famílias e constrói decisões coletivas, a creche tende a se tornar um ambiente mais acolhedor, organizado e comprometido com o desenvolvimento infantil.

Nesse processo, a formação continuada aparece como uma estratégia essencial, pois contribui para que os profissionais compreendam melhor as especificidades da infância, o papel do brincar, a inclusão, os registros pedagógicos e a relação entre cuidar e educar. Assim, a gestão escolar precisa ser compreendida como uma prática de cuidado institucional, capaz de fortalecer tanto as crianças quanto os adultos que participam da rotina da creche.

Conclui-se, portanto, que o gestor escolar ocupa uma função estratégica na Educação Infantil, pois sua atuação contribui para transformar a creche pública municipal em um espaço mais democrático, inclusivo, afetivo e pedagógico. A pesquisa reforça que uma gestão de qualidade é aquela que reconhece a criança como sujeito de direitos, valoriza os profissionais, dialoga com as famílias e reivindica políticas públicas que assegurem melhores condições de atendimento. Para futuras pesquisas, sugere-se a realização de estudos de campo em creches públicas municipais, com entrevistas com gestores, professores e famílias, a fim de compreender como os desafios e as estratégias de gestão se manifestam na prática cotidiana. Também seria relevante investigar a relação entre gestão escolar, formação continuada e qualidade do atendimento, bem como analisar experiências exitosas de creches públicas que desenvolvem práticas democráticas, inclusivas e humanizadas na Educação Infantil.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFONSO, V. G. C. P. B. **O coaching executivo como instrumento de intervenção na saúde mental integrado na gestão dos recursos humanos**. Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto, 2024.

ALBUQUERQUE, E.; CABRAL, A. C. D. S. P.; SILVA, M. D. C. L. D. O PNLD 2022 e a curricularização da alfabetização na educação infantil. **Educar em Revista**, v. 40, e93017, 2024.

ALBUQUERQUE GAMA, L. T. S.; ALMEIDA, J. P. Alfabetização cartográfica e cartografia inclusiva na formação docente: a visão dos licenciandos. Realize Editora, 2024.

ALCANTARA, J. D. N. **O papel da autoeficácia docente para práticas inclusivas e execução PEI**. Universidade Federal da Paraíba, 2024.

ALIANTE, G.; MENDES, J. M. R.; JOSÉ, C. M. Fatores psicossociais protetivos e de risco relacionados ao trabalho docente da Educação Básica em Nampula, Moçambique. **APRENDER: Caderno de Filosofia e Psicologia da Educação**, n. 31, p. 134-157, 2024.

ALVES, N. O. **Formação de professores alfabetizadores: uma análise da matriz curricular do curso de Pedagogia**. Repositório da UEG, 2025.

AMORIM, C. L. **Desafios da transversalidade da educação especial na educação em tempo integral: a formação e atuação dos educadores do Programa Escola Integrada, PEI, na Rede Municipal de Ensino de Belo Horizonte**. Repositório UFMG, 2024.

ARAÚJO, V. A. M. Programa Leia e formação continuada dos professores da rede municipal de ensino de Guarulhos: desafios e perspectivas para o processo de alfabetização e letramento dos alunos dos anos iniciais do Ensino Fundamental. **Anais dos Seminários PPGE UFSCar**, 2025.

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

BARBOSA, V. C. A. P. **O acesso curricular para estudantes público-alvo da educação especial: uma análise com base no plano educacional individualizado em escolas do município de Nova Iguaçu-RJ**. 2025.

BATTISTELLO, V. C. M.; MARTINS, R. L.; LISBOA, E. R. Inclusão de alunos com autismo em sala de aula e o Plano Educacional Individualizado, PEI. **Linguagens, Educação e Sociedade**, v. 28, n. 57, 2024.

BERNARDO, F. G.; ASSIS, A. R. Tecnologias acessíveis e práticas inovadoras na formação continuada de professores em Educação Especial numa perspectiva inclusiva. **EaD em Foco**, v. 15, n. 2, e2577, 2025.

BRASIL. **Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990**. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente. Brasília, DF: Presidência da República, 1990.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996.

BRASIL. **Lei nº 13.257, de 8 de março de 2016**. Dispõe sobre as políticas públicas para a primeira infância. Brasília, DF: Presidência da República, 2016.

BRASIL. **Lei nº 15.388, de 14 de abril de 2026**. Aprova o Plano Nacional de Educação, PNE. Brasília, DF: Presidência da República, 2026.

BRASIL. Ministério da Educação. **Base Nacional Comum Curricular**. Brasília: MEC, 2018.

BREDA, I. **A formação do professor alfabetizador no contexto nacional**. Repositório UNESP, 2025.

BRITO, A. E. Políticas de formação continuada de alfabetizadores na perspectiva de experiências formadoras. **Educação**, e69-1, 2025.

CAETANO, D. P.; SILVA, A. A.; MARTINS, S. C. B.; QUEIROZ, A. P. M.; MOTA, M. C. Práticas restaurativas no ambiente escolar: um caminho para a cultura da paz. **Missioneira**, v. 26, n. 2, 2024.

CAMATTA, M. L. A. N. Gamificação como metodologia ativa no ensino de ciências. **Lumen et Virtus**, v. 16, n. 47, p. 3093-3107, 2025.

CANELLO, E. M.; ALTENHOFEN, M. O professor e as metodologias ativas: gamificação na educação. **Revista Ilustração**, v. 6, n. 3, p. 3-15, 2025.

CARVALHO, E. Alfabetização científica na formação docente: vozes de alunos de Pedagogia da Unioeste. TEDE Unioeste, 2025.

CARVALHO MACHADO, M. D. G.; CECÍLIO, S. Adoecimento psíquico de professores: mapeamento e breve análise da literatura no período de 2018 a 2023. **Itinerarius Reflectionis**, v. 20, n. 3, p. 16-16, 2024.

CARVALHO SIQUEIRA, M. S. A. Mediação e conflito na coordenação pedagógica: tensões no contexto da gestão escolar. **Revista Científica FESA**, v. 3, n. 29, p. 110-123, 2025.

CERQUEIRA, I. L.; MENDES, M. P. L. As práticas pedagógicas para o ensino de ciências na educação do campo: uma revisão de literatura. **Educação & Formação**, v. 9, 2024.

CHAMORRO, M. P. Conflitos e mediação em contexto escolar: um olhar à luz das escolas públicas de Luanda. **Revista Primeira Evolução**, v. 1, n. 58, p. 79-89, 2025.

DALLA VALLE, P. R.; NARDI, E. L. Interfaces da Educação Especial na produção científica da área da Educação, 2019-2023. **Revista Linhas**, v. 25, n. 59, p. 379-410, 2024.

FERREIRA, F. R. S.; SOUSA, C. É. L.; SOUZA, A. R. M.; OLIVEIRA, W. B. S.; DANTAS, M. C. B.; SANTOS, M. O.; TEIXEIRA, M. M. Educação, saúde mental e bem-estar: caminhos para a promoção do cuidado nas escolas públicas. **Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro**, v. 21, n. 1, p. 1-19, 2025.

FERREIRA, M. C. C.; ROSA, P. N. N.; SOUZA, E. P. L.; CARMO, M. P.; MOTTA, M. A. S.; MARINHO, G. M. Os desafios da inclusão escolar no contexto da sala de aula. **Lumen et Virtus**, v. 16, n. 53, e9193, 2025.

FERREIRA, R. P. Edificando as relações na escola: práticas restaurativas como um convite ao diálogo. **Revista Científica FESA**, v. 3, n. 31, p. 275-287, 2025.

FINATTO, M.; SCHMIDT, C. Das práticas pedagógicas às práticas baseadas em evidências: uma revisão de literatura. **IX Congresso de Educação Especial**, 2024.

FOCHI, P. S.; FRAGA, D. S. B.; HEMING, L. Estudos de caso em pesquisas na Educação Infantil: uma revisão integrativa. **Educação**, v. 47, n. 1, e45662, 2024.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FREITAS, C. S.; JUNIOR, A. G. M. Ensino Médio em Tempo Integral: compreendendo sua implementação no estado do Ceará. **Inovação & Tecnologia Social**, v. 6, n. 13, p. 51-65, 2024.

GANDRA, L. M. M. **Gêneros textuais: conceitos, usos linguísticos e práticas pedagógicas no Ensino Fundamental**. Netbil, 2023.

GERALDI, J. W. **O texto na sala de aula**. São Paulo: Ática, 1997.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, M. E. A.; GIVIGI, R. C. Plano Educativo Individualizado, PEI: uma revisão de literatura como estratégia para construção de uma proposta em Moçambique. **Journal of Research and Knowledge Spreading**, v. 6, n. 1, e19622, 2025.

GONÇALVES, F. M.; GONÇALVES, F. M. Letramento, alfabetização e BNCC sob a ótica da Pedagogia Histórico-Crítica. **Revista Letra Magna**, v. 20, n. 36, p. 41-56, 2024.

GONÇALVES, P. Como construir o Planejamento Educacional Individualizado, PEI, dos estudantes da educação especial. **Sala 8: Revista Internacional em Políticas, Currículo, Práticas e Gestão da Educação**, v. 1, n. 7, 2024.

GOULART, I. C. V. Formação do alfabetizador e ensino da língua portuguesa: o agir pelo discurso de Magda Soares. **Educação e Pesquisa**, v. 51, e282427, 2025.

GRIGORIO, E. L. G. A. et al. Neurociência e ensino de leitura: como práticas baseadas no funcionamento cerebral podem melhorar a alfabetização inclusiva. **Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro**, v. 7, n. 1, p. 1-19, 2025.

HENRIQUES, W. S. C. Música na Educação Infantil: por uma Educação Musical construída com e a partir das crianças. **Revista da ABEM**, v. 32, n. 1, e32116, 2024.

HOLLANDA, R. A. **Programas de mediação de conflitos em escolas: impactos no processo de ensino e aprendizagem**. 2024.

IARED, V. G.; VENTURI, T. Walking ethnography na educação ambiental e educação em saúde: em busca do rigor e da legitimação da pesquisa qualitativa em educação. **Ciência & Educação**, v. 30, e24040, 2024.

KLEIMAN, A. B. **Os significados do letramento: uma nova perspectiva sobre a prática social da escrita**. Campinas: Mercado de Letras, 1995.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LAMIM, J. D. A gestão eficaz de conflitos em sala de aula: o papel do professor como mediador e facilitador. **Conhecendo Online**, v. 9, n. 1, p. 15-15, 2025.
LANDO, D. R.; SOUZA, G. M. A.; ALVES, R. L. A. M.; SOUSA, J. F.; NOJIRI, K. B. R. Clima escolar e bem-estar: a importância da educação emocional no cotidiano escolar. **Missioneira**, v. 27, n. 8, p. 161-176, 2025.

LIBÂNEO, J. C. **Didática**. São Paulo: Cortez, 2013.

LIMA, F. S. R.; SEPULCRI, L. M. C. B.; NOSSA, S. N.; FIGUEIREDO, S. O. Mulheres negras na EJA: compreendendo os desafios e as estratégias de enfrentamento do racismo no âmbito escolar. **Revista Brasileira de Educação**, v. 29, e290126, 2024.

LIMA, T. F.; PATRÍCIO, D. S.; NETO, R. C. S.; OLIVEIRA, L. B.; BARBOSA, C. C.; SANTOS, C. E.; CARVALHO, D. K. S. Saúde ocupacional e bem-estar no trabalho: gestão da cultura e do clima organizacional para a satisfação docente. **IOSR Journal of Business and Management**, v. 26, n. 2, p. 24-28, 2024.

LINDOSO, E. P. **Desafios na gestão de conflitos e violência nas escolas de Presidente Sarney, Maranhão: impactos na qualidade da educação**. 2025.

LOBO, A. C. **Quilombando Ilha de Maré: o jogo como estratégia pedagógica para vivenciar a Educação Escolar Quilombola na formação continuada de professoras/es**. Dissertação de Mestrado, Universidade do Estado da Bahia, 2024.

LOPES, R. S.; SILVA, A. S.; FIGUEIREDO, I. C.; SANTOS, M. A.; STORCH, R.; CALIMAN, R. O. N.; SILVA, W. L. Gestão de conflitos na escola: abordagens e soluções eficazes. **International Contemporary Management Review**, v. 5, n. 3, e148, 2024.

LOPES, S. A. C. **A atuação do professor de Atendimento Educacional Especializado, AEE, na construção de uma escola comum inclusiva**. Lume UFRGS, 2025.

LUCENA, A.; SANTANA, S. A. L.; CUNHA, E. O.; PATRÍCIO, C. O. C.; BARRETO, L. N.; OLIVEIRA, S. R. Educação inclusiva: a tecnologia da informação como ferramenta de formação continuada docente. **Revista DCS**, v. 22, n. 85, e4032, 2025.

LUCKESI, C. C. **Avaliação da aprendizagem escolar: estudos e proposições**. São Paulo: Cortez, 2011.

MARSON, J.; PEREIRA, M. E. F.; ARAÚJO, R. N. Habilidades envolvidas no processo de alfabetização e letramento: a perspectiva dos documentos curriculares. **Revista Processando o Saber**, v. 16, p. 273-286, 2024.
MASSARONI, B. S. et al. Inclusão do educando com Transtorno do Espectro Autista na escola regular: desafios e possibilidades. **Revista Foco**, v. 18, n. 4, e8189, 2025.

MATIAS, A. F.; MAIA, J. V.; SILVA, A. R.; SOARES, C. P. G.; RODRIGUES, W. R.; SOUSA BARBOSA, R. R. Gestão de pessoas em uma instituição de ensino de jovens e adultos. **Cuadernos de Educación y Desarrollo**, v. 17, n. 7, e8802, 2025.

MEDEIROS, R. T. D.; MAFEZONI, A. C.; VIEIRA, A. B.; BRAGA, V. A. Gestão escolar e inclusão dos estudantes público da educação especial nas escolas comuns. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, v. 105, e6017, 2024.

MELO, G. P.; SOUZA, C. T. R. A formação do professor do ensino regular da educação de crianças do público-alvo da educação especial com Transtorno do Espectro Autista, TEA, e as práticas pedagógicas na alfabetização. **Revista Saber Incluir**, v. 2, n. 1, 2024.

MELO, M. O. I.; LOPES, C. F.; ABREU, G. S.; CARVALHO FILHO, J. J. Formação continuada e os saberes de professores alfabetizadores: um estado do conhecimento na Capes/Brasil. **Caderno Pedagógico**, v. 22, n. 5, e15211, 2025.

MELO, M. V. M.; SOUSA, R. R.; SILVA, V. M. L. Utilizando o método pesquisa-ação para desenvolver um protótipo de jogo sério em formato de quiz para a Educação Básica. **RECIMA21: Revista Científica Multidisciplinar**, v. 6, n. 7, e676566, 2025.

MENDES, J. S. P. **Sofrimento mental docente: um estudo na rede pública de educação municipal de Uberlândia-MG**. 2025.

MICHELS, S.; FENSTERSEIFER, D. P. Dinâmica conflituosa nas instituições educacionais: desvendando origens, impactos e mecanismos de resolução. **Caderno Pedagógico**, v. 21, n. 6, e4832, 2024.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

MIRANDA, K. C. L.; SILVA, S. A. Formação de professores alfabetizadores: reflexões sobre a formação continuada. **Educação em Foco**, v. 27, n. 53, p. 1-20, 2024.

MOREIRA, K. C. S.; GONÇALVES, G. S. R.; IACOVINO, R. P. M.; PRADO, I. C. B.; VIGINOTTI, A. C. G. A mediação de conflitos no contexto escolar: relações entre escola, estudante e sociedade. **Revista Acadêmica da Lusofonia**, v. 2, n. 11, p. 1-13, 2025.

MORTATTI, M. R. L. **Os sentidos da alfabetização: São Paulo, 1876-1994**. São Paulo: Editora UNESP, 2000.

MOTTA, S. R.; ARAUJO, C. S.; SILVA, D.; COSTA, L.; NARCISO, R. A BNCC e a formação de professores para a Educação Infantil: reflexões e diretrizes. **Revista Ilustração**, v. 5, n. 3, p. 103-117, 2024.

NANQUE, V. M. V. **Fatores psicossociais relacionados com o trabalho e sua associação com depressão e ansiedade entre professores universitários da Universidade Federal da Integração Latino-Americana**. 2024.

NARCISO, R. et al. PEI, Plano Educacional Individualizado na Educação Especial: personalizando o ensino para cada aluno. **Revista Políticas Públicas & Cidades**, v. 13, n. 2, e1006, 2024.

NASCIMENTO LOPES, E. Entre o diálogo e o conflito: a indisciplina na realidade da escola. **Revista Científica FESA**, v. 3, n. 20, p. 3-14, 2024.

NÓVOA, A. Firmar a posição como professor, afirmar a profissão docente. **Cadernos de Pesquisa**, v. 47, n. 166, p. 1106-1133, 2017.

OLIVEIRA, D. A. Z.; LEITE, G. A. Bem-estar laboral: estratégias e práticas para a promoção da saúde nas organizações brasileiras. **Revista FIBinova**, v. 4, n. 4, 2024.

OLIVEIRA, E. S. F.; BRASIL, C. C. P.; HIGA, E. F. R. Pesquisa qualitativa no contexto da formação ao cuidado em saúde: perspectivas interdisciplinares. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 29, n. 8, e06122024, 2024.

OLIVEIRA, J. B.; ALVES, T. J.; SILVA, E. P.; HUMMEL, E. I. Conhecimento dos professores no uso de tecnologias na educação inclusiva. **Revista Mundi Engenharia, Tecnologia e Gestão**, v. 9, n. 3, 2024.

OLIVEIRA, J. L. S. **As facetas da alfabetização e do letramento: relações entre formação e práticas das professoras em Santa Luzia/MG**. Repositório UFMG, 2025.

OLIVEIRA LIMA, G. A.; MIRANDA, J. R.; GOMES, J. O. Narrativas de professoras sobre alfabetização e letramento nos ciclos de aprendizagem. **Atos de Pesquisa em Educação**, v. 20, e12139, 2025.

PAOLI, J.; PALMA, G. M.; LIMA, L. G. S.; PAIXÃO, D. L. L.; DIAS, Y. C.; OLIVEIRA, J. Utilizamos o Plano Educacional Individualizado, PEI, na Secretaria de Educação do Distrito Federal? **Revista Com Censo**, v. 12, n. 40, 2025.

PAULA SOUZA, L. N.; ALENCAR, G. A. R.; QUALIO, N. M.; YAEGASHI, S. F. R. Acessibilidade curricular: rompendo com as barreiras atitudinais e pedagógicas. **Revista Interinstitucional Artes de Educar**, v. 11, n. 2, p. 123-139, 2025.

PEREIRA, D. **Ensino de leitura e produção textual: práticas pedagógicas inovadoras**. Vol. 2. AYA Editora, 2025.

PIMENTA, S. G. **Formação de professores: identidade e saberes da docência**. São Paulo: Cortez, 2012.

PINTO, J. **Pesquisas educacionais sobre a saúde do professor no contexto do trabalho docente**. 2024.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RIBEIRO, E. J.; SOUZA, A. P.; SANTOS, C. B.; GOMES, A. J. F.; NUNES, C. L. R. Tecendo inclusão: TICs a serviço da diversidade educacional. **Aracê**, v. 7, n. 2, p. 8108-8122, 2025.

RINALDI, R. P.; FERREIRA, S. N.; MEDEIROS, F. C. M. Formação de professores alfabetizadores para a inclusão escolar. **Revista Brasileira de Alfabetização**, n. 23, p. 1-17, 2025.

ROJO, R. **Letramentos múltiplos, escola e inclusão social**. São Paulo: Parábola Editorial, 2009.

SADOYAMA, A. D. S. P.; LEAL, G. S.; OLIVEIRA, G. S. Os círculos dialógicos investigativo-formativos como metodologia de auto(trans)formação dos docentes da Educação Infantil: possibilidades. **Humanidades e Tecnologia (FINOM)**, v. 46, n. 1, p. 01-11, 2024.

SANTANA, E. J.; SANTANA, D. Entre a sala de aula e o sofrimento psíquico: uma revisão sistemática sobre saúde mental de professores. **Revista Tópicos**, v. 3, n. 26, p. 1-14, 2025.

SANTOS, A. N. S.; JÚNIOR, F. G.; SANTANA, J. A. S.; MONTENEGRO, I. M. O.; REIS, M. S.; COSTA, M. V. L.; SANTOS, C. S. Letramento racial e educação: formação de educadores para práticas pedagógicas antirracistas com enfoque na produção intelectual de autores ladino-amefricanos. **Aracê**, v. 7, n. 1, p. 3897-3916, 2025.

SANTOS, F. V.; JORGE, C. H. M.; AGUIAR, G. A. O mal-estar na docência: condições de trabalho e sua inter-relação com o adoecimento psíquico. **Cadernos da FUCAMP**, v. 40, 2025.

SANTOS, J. C. **A prática do professor na elaboração de um Plano Educacional Individualizado, PEI, para alunos em sala de aula inclusiva, no Rio de Janeiro.** 2025.

SCHMIDT, A. P. **O Plano Educacional Individualizado como ferramenta na construção pedagógica no espaço da sala de aula na Educação Infantil.** 2025.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico.** 24. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

SILVA, A. D. S. **Alfabetização e letramento: análise da proposta curricular do estado da Paraíba para o ensino de Língua Portuguesa nos anos iniciais do Ensino Fundamental.** Universidade Federal da Paraíba, 2024.

SILVA, A. P.; JOAQUIM, M. J. C. **O papel das práticas lúdicas no processo de alfabetização e letramento de crianças nos anos iniciais do Ensino Fundamental.** Universidade Federal de Alagoas, 2024.

SILVA, C. C. Alfabetização, formação e profissionalização docente na legislação educacional brasileira: uma análise crítica à luz da CF/88 e da LDB/96. **Revista do Instituto de Ciências Humanas**, v. 25, n. 35, p. 7-28, 2025.

SILVA, I.; LOPES, B. J. S.; QUADROS, S. Práticas pedagógicas inclusivas no ensino regular em colaboração com a educação especial. **Revista Educação Especial**, e17-1, 2024.

SILVA, L. R.; OLIVEIRA, D. A. Tornar-se professor/a antirracista: efeitos de um projeto de alfabetização e letramento na formação docente. **Série-Estudos**, v. 29, n. 65, p. 165-186, 2024.

SILVA, O. F.; ARAÚJO, A. F. Professora, qual a educação ambiental que se faz na educação infantil? **Educação em Foco**, v. 27, n. 52, p. 1-20, 2024.

SILVA, S. C.; LINO, S. R.; GOMES, V. L. O Plano Educacional Individualizado como instrumento de inclusão escolar. **Revista Diálogos Interdisciplinares**, v. 4, n. 16, p. 282-302, 2024.

SILVA, V. A.; AMORIM, S. S. Saúde mental na Educação Infantil: entre a autoexploração neoliberal e a importância do reconhecimento docente. **Simpósio Internacional de Educação e Comunicação**, n. 12, 2025.

SOARES, K. G.; GALVANI, M. Ensino da leitura e escrita em braille no ensino remoto emergencial: desdobramentos da atuação docente. **Benjamin Constant**, v. 30, n. 68, p. 1-22, 2024.

SOARES, M. **Alfabetização: a questão dos métodos**. São Paulo: Contexto, 2022.

SOARES, M. S.; VERDOLIM, L. F.; SANTOS, R. A. F.; SILVA, M. L.; FONSECA, N. L.; RUAS, S. R.; SANTOS, A. F. Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação, TDICs: potencialização de práticas de ensino-aprendizagem na educação inclusiva. **Cadernos Cajuína**, v. 10, n. 6, e660, 2025.

SOUSA, L. Q.; ANDRADE, L. R. F. Aprendizagem da criança no processo de alfabetização e letramento. **Revista Multidisciplinar de Pesquisas Acadêmicas do Nordeste**, v. 1, n. 1, p. 22-33, 2024.

SOUZA, M. T.; GUILHERME, A. A. Transformação de conflitos: uma nova prática para os conflitos no ambiente escolar. **Cadernos Cajuína**, v. 9, n. 6, e249613, 2024.

SOUZA, P. R.; FABER, M. A. Desafios cotidianos e práticas pedagógicas no ensino de Língua Portuguesa: um olhar sobre o SAEB em Manaus, 2022-2023. **Caderno Pedagógico**, v. 22, n. 11, e19706, 2025.

SOUZA, S. L. O. A relação entre leitura e alfabetização: como a contação de histórias influencia a aprendizagem inicial. **Revista Educação & Evolução**, 2025.

SOUZA, V. S.; LIMA, H. P.; ROZZA, S. G.; CARTIDES, M. V.; RAMOS, J. P. G.; RAMOS, M. A. Construção coletiva do Núcleo de Educação Permanente em Saúde de um município brasileiro: pesquisa-ação. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 46, e20250159, 2025.

STOFFEL, H. T. R.; HASHITANI, V. C. B.; CARINHATO, C.; SCHUH, E. D.; FIDEL, E. O. R.; BLEIDES, J. M.; CHAVES, V. A. Formação de professores para uma educação inclusiva: integração de tecnologias digitais na adaptação curricular. **Aracê**, v. 7, n. 8, e7696, 2025.

TARDIF, M. **Saberes docentes e formação profissional**. Petrópolis: Vozes, 2002.

TEMP, S. J. R. Gestão dos conflitos escolares: inteligência emocional em foco. In: **VI Congresso Internacional de Ontopsicologia e Desenvolvimento Humano**, v. 1, n. 1, p. 752-757, 2024.

TENÓRIO, T. L. M. A prática da mediação entre iguais na construção de um ambiente escolar pacífico. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 11, n. 9, p. 1896-1909, 2025.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 2025.
TOMÁS, M. M. **Avaliação da eficácia de um programa de intervenção para a gestão de stress em professores**. Dissertação de Mestrado, Universidade de Évora, 2025.

TOMAZ, M. Formação continuada e práticas pedagógicas: um estudo sobre sua relação com a qualidade do ensino. **Rebena: Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem**, v. 13, p. 85-96, 2025.

TOMEDI MARTINS, J.; BRANDÃO, L.; OLIVEIRA, C. R.; GONÇALVES, J. Flexibilidade cognitiva e estresse no trabalho em docentes do ensino superior brasileiro. **Ciencias Psicológicas**, v. 19, n. 2, 2025.

VALLE, P. R.; FERREIRA, J. L. Análise de conteúdo na perspectiva de Bardin: contribuições e limitações para a pesquisa qualitativa em educação. **Educação em Revista**, v. 41, e49377, 2025.

VARIANI, J. C. **Proposta de formação em TDIC para os professores da educação especial e inclusiva do município de Palmas-TO**. Universidade Federal do Tocantins, 2024.

ZANIRATO, I.; AMORIM, J.; SANTOS, M. F.; ROGELIO, T. C. M.; SOUZA, T. P.; MANTOAN, V.; CARDOSO, V. M. Saúde mental e gestão de pessoas: a melhoria do desempenho e a felicidade no trabalho de motoristas do segmento de transporte rodoviário de passageiro. Repositório ITL, 2024.