

**QUANDO A GESTÃO
ESCUTA BEBÊS E
CRIANÇAS: PESQUISA-
INTERVENÇÃO NA
CONSTRUÇÃO DE UMA
CULTURA INSTITUCIONAL
DE ESCUTA E
PARTICIPAÇÃO NO CENTRO
DE EDUCAÇÃO INFANTIL**

**WHEN MANAGEMENT LISTENS TO BABIES AND CHILDREN: ACTION
RESEARCH ON BUILDING AN INSTITUTIONAL CULTURE OF LISTENING
AND PARTICIPATION IN AN EARLY CHILDHOOD EDUCATION CENTER**

Ciências Humanas • 25/07/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/784691377](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/784691377)

Carla Matie de Jesus Egi¹

Nádia Conceição Lauriti²

RESUMO

Este artigo analisa as contribuições de um processo formativo desenvolvido com a equipe gestora de um Centro de Educação Infantil para a construção de condições institucionais favoráveis à participação dos bebês e das crianças na vida cotidiana da instituição. Vinculado projeto de extensão intitulado *“Pesquisa e intervenção na educação básica: ciência, democracia e sustentabilidade”*, no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Práticas Educacionais (PROGEPE), a investigação fundamentou-se nos pressupostos da pesquisa-intervenção e teve como eixo a discussão do Conselho Mirim como dispositivo de participação infantil. A produção dos dados ocorreu por meio da análise do plano formativo, dos registros dos cinco encontros, das apresentações utilizadas no processo de formação, das atas, dos registros reflexivos das pesquisadoras e dos documentos institucionais mobilizados ao longo da investigação. O estudo dialoga com os referenciais da Sociologia da Infância, da Pedagogia da Escuta, da participação infantil e da gestão democrática, compreendendo os bebês e as crianças como sujeitos de direitos, produtores de cultura e participantes da vida coletiva. Os resultados indicam que a participação infantil não se sustenta exclusivamente pela criação de dispositivos participativos, mas depende de condições institucionais, formativas e organizacionais que reconheçam as crianças como interlocutoras legítimas das experiências que vivenciam nos contextos educativos. Nesse cenário, o Conselho Mirim revelou-se um importante dispositivo para problematizar práticas, ampliar espaços de escuta e fortalecer reflexões acerca da gestão democrática na Educação Infantil. Conclui-se que a institucionalização da participação infantil exige processos permanentes de formação, reflexão coletiva e construção de práticas comprometidas com a escuta das múltiplas linguagens

das crianças e com o reconhecimento de sua presença ativa na organização da vida institucional.

Palavras-chave: Participação Infantil; Conselho Mirim; Gestão Democrática; Escuta.

ABSTRACT

This article analyzes the contributions of a professional development process—conducted with the management team of an Early Childhood Education Center—to establishing institutional conditions that foster the participation of babies and children in the institution's daily life. Linked to the extension project "Research and intervention in basic education: science, democracy, and sustainability" within the Graduate Program in Educational Management and Practices (PROGEPE), the study was grounded in the principles of research-intervention. It centered on discussing the "Children's Council" (*Conselho Mirim*) as a mechanism for child participation. Data were gathered through an analysis of the training plan, meeting records, presentations used during the training, minutes, researchers' reflective logs, and institutional documents utilized throughout the investigation. The study draws upon frameworks from the Sociology of Childhood, the Pedagogy of Listening, child participation, and democratic management, viewing babies and children as rights-bearing subjects, producers of culture, and participants in collective life. The results indicate that child participation is not sustained solely by creating participatory mechanisms; rather, it depends on institutional, professional development, and organizational conditions that recognize children as legitimate interlocutors regarding the experiences they undergo in educational settings. In this context, the Children's Council proved to be a significant mechanism for critically examining practices, expanding opportunities for listening, and strengthening reflections

on democratic management in Early Childhood Education. The study concludes that institutionalizing child participation requires ongoing processes of professional development and collective reflection, as well as the construction of practices committed to listening to children's multiple languages and recognizing their active presence in organizing institutional life.

Keywords: Child Participation; Children's Council; Democratic Management; Listening.

1. INTRODUÇÃO

A democracia na Educação Infantil não se inaugura quando os adultos decidem ouvir as crianças. Ela começa quando a instituição reconhece que os bebês e as crianças são sujeitos capazes de produzir conhecimentos sobre os espaços que habitam, as relações que constroem e as experiências educativas que vivenciam cotidianamente. Esse reconhecimento desloca a escuta de uma estratégia metodológica para um princípio ético, político e pedagógico que reorganiza a própria compreensão da gestão democrática. É nesse horizonte que se insere a pesquisa apresentada neste artigo.

Embora a participação constitua um dos princípios fundantes da gestão democrática da educação, sua materialização na Educação Infantil ainda desafia as instituições educacionais, especialmente quando se trata do reconhecimento dos bebês e das crianças como sujeitos capazes de participar das decisões que dizem respeito às experiências que vivenciam cotidianamente. Se, por um lado, os avanços da Sociologia da Infância e dos Estudos da Criança consolidaram a compreensão das crianças como sujeitos de direitos, produtores de cultura e participantes da vida social, por outro,

permanecem em aberto as questões relativas aos processos institucionais que tornam essa participação efetiva no cotidiano das instituições de Educação Infantil.

Foi nesse contexto de inquietações que se desenvolveu a pesquisa-intervenção apresentada neste artigo. Ao pensar o processo formativo de uma equipe gestora e a consolidação do Conselho Mirim em um Centro de Educação Infantil, a investigação passou a problematizar não apenas a criação de um dispositivo de participação infantil, mas, sobretudo, as condições institucionais necessárias para que a escuta das crianças pudesse produzir efeitos nas práticas pedagógicas, nos processos formativos e na gestão da instituição. Assim, mais do que compreender o funcionamento de um Conselho Mirim, a pesquisa voltou-se para a análise dos movimentos pelos quais uma instituição educativa constrói condições para reconhecer os bebês e crianças como interlocutoras legítimas da vida coletiva.

Historicamente, a gestão democrática tem ocupado lugar central nas políticas educacionais brasileiras, especialmente a partir da Constituição Federal de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei n.º 9.394/1996), que afirmam a participação como princípio estruturante da organização da educação pública. Entretanto, quando esse debate se desloca para a Educação Infantil, observa-se que a participação costuma ser analisada prioritariamente sob a perspectiva das famílias, dos profissionais e dos conselhos institucionais, permanecendo relativamente pouco explorada a participação dos próprios bebês e das crianças nos processos de organização da vida coletiva.

Paralelamente, as últimas décadas testemunharam importantes avanços teóricos proporcionados pela Sociologia da Infância, pelos Estudos da Infância e pelas pesquisas sobre Pedagogia da Escuta, que passaram a compreender as crianças como sujeitos de direitos, produtoras de cultura, intérpretes do mundo social e participantes ativos da construção das experiências educativas. Essas perspectivas desafiam concepções adultocêntricas historicamente presentes nas instituições educacionais e convidam a repensar os processos de gestão a partir das múltiplas linguagens infantis. Apesar desses avanços, ainda permanecem lacunas importantes quanto aos processos institucionais capazes de transformar esse reconhecimento em práticas permanentes de gestão democrática.

Foi precisamente nesse espaço de interlocução entre gestão, formação e participação infantil que se desenvolveu a pesquisa-intervenção apresentada neste artigo. O estudo integra um projeto de extensão intitulado *“Pesquisa e intervenção na educação básica: ciência, democracia e sustentabilidade”*, desenvolvido no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Práticas Educacionais (PROGEPE), tendo como eixo o Conselho Mirim como dispositivo de participação dos bebês e das crianças em um Centro de Educação Infantil da rede pública municipal de São Paulo. Contudo, ao longo do processo, tornou-se evidente que o Conselho Mirim não constituía o objeto final da pesquisa, mas um dos dispositivos por meio dos quais se materializava um movimento institucional muito mais amplo: a construção de uma cultura de escuta, diálogo e participação.

Essa constatação provocou um deslocamento importante na própria investigação. O foco deixou de incidir apenas sobre a criação de um espaço formal de participação infantil e passou a concentrar-se nos

processos formativos que possibilitaram à equipe gestora ressignificar concepções, reorganizar práticas e institucionalizar formas de escuta capazes de produzir efeitos concretos nas decisões pedagógicas e organizacionais. Em outras palavras, a questão central deixou de ser como implementar um Conselho Mirim para tornar-se como a formação da equipe gestora transforma a escuta das crianças em princípio organizador da gestão democrática da Educação Infantil.

Esse deslocamento também representa a principal contribuição deste estudo para o campo da Educação Infantil. Defende-se que a participação das crianças não se institucionaliza pela criação de dispositivos participativos isolados, mas pela construção de uma Cultura Institucional de Escuta e Participação, entendida, neste artigo, como uma categoria analítica emergente. Essa categoria refere-se ao conjunto de valores, concepções, práticas, processos formativos e dispositivos institucionais que reconhecem a participação dos bebês e das crianças como princípio estruturante da gestão democrática, produzindo transformações permanentes na organização institucional, no planejamento pedagógico, na documentação das experiências e na tomada de decisões coletivas.

Nessa perspectiva, o Conselho Mirim deixa de ser compreendido como uma inovação pedagógica circunscrita a reuniões periódicas e passa a ser interpretado como um dispositivo político-pedagógico que expressa uma transformação institucional mais profunda. Sua potência reside menos na existência formal de encontros e mais na capacidade de tornar visíveis novas relações entre crianças, profissionais e gestão, produzindo deslocamentos nas formas de decidir, planejar, registrar e compreender a participação infantil.

Metodologicamente, fundamentou-se na pesquisa-intervenção, compreendida como uma abordagem que articula produção de conhecimento e transformação da realidade investigada. O percurso envolveu diagnóstico institucional, elaboração e desenvolvimento de um plano formativo com a equipe gestora, acompanhamento dos encontros formativos, análise da documentação pedagógica, registros em diário de campo, atas, apresentações utilizadas nos processos de formação e implementação do Conselho Mirim. A interpretação desse conjunto de materiais permitiu acompanhar os movimentos pelos quais a escuta das crianças foi progressivamente incorporada aos processos institucionais, produzindo aprendizagens coletivas e redefinindo práticas de gestão.

Diante desse contexto, este artigo tem por objetivo analisar como um processo de formação continuada da equipe gestora pode contribuir para a construção de uma Cultura Institucional de Escuta e Participação, materializada, entre outros dispositivos, pela consolidação do Conselho Mirim em um Centro de Educação Infantil.

Sustenta-se, que a gestão democrática na Educação Infantil se consolida quando a escuta dos bebês e das crianças deixa de constituir uma prática pedagógica pontual e passa a organizar institucionalmente os processos formativos, o planejamento, a documentação pedagógica, os dispositivos de participação e as decisões coletivas. A pesquisa demonstra que essa transformação ocorre por meio da construção gradual de uma Cultura Institucional de Escuta e Participação, produzida na relação entre formação, reflexão coletiva, documentação pedagógica e participação infantil.

O artigo está organizado em quatro seções, além desta introdução. A primeira apresenta os referenciais teóricos que fundamentam a discussão sobre infância, participação infantil, gestão democrática e pedagogia da escuta. Em seguida, descreve-se o percurso metodológico da pesquisa-intervenção. A terceira seção analisa os movimentos formativos e os processos institucionais que culminaram na construção da Cultura Institucional de Escuta e Participação, discutindo o papel do Conselho Mirim nesse percurso. Por fim, as considerações finais retomam a ideia defendida, explicitam as contribuições do estudo para o campo da Gestão da Educação Infantil e apontam possibilidades para novas investigações comprometidas com a democratização das instituições educativas a partir do reconhecimento dos bebês e das crianças como sujeitos de direitos, de conhecimento e de participação.

2. INFÂNCIA, PARTICIPAÇÃO E GESTÃO DEMOCRÁTICA: FUNDAMENTOS PARA A CONSTRUÇÃO DE UMA CULTURA INSTITUCIONAL DE ESCUTA E PARTICIPAÇÃO

Nas últimas décadas, as pesquisas no campo da infância têm promovido um deslocamento significativo na compreensão das crianças e de seus lugares nas instituições educativas. Em oposição às concepções desenvolvimentistas que as concebiam predominantemente como sujeitos em processo de preparação para a vida adulta, a Sociologia da Infância passou a reconhecê-las como atores sociais competentes, produtores de cultura e participantes ativos da vida coletiva. Esse movimento representou uma inflexão epistemológica importante ao afirmar que as crianças não apenas são influenciadas pelas estruturas sociais, mas também as

interpretam, ressignificam e transformam por meio das relações que estabelecem em seus diferentes contextos de vida.

Nessa perspectiva, Corsaro (2011) propõe o conceito de reprodução interpretativa para evidenciar que as crianças participam da cultura não como receptoras passivas dos valores e práticas adultas, mas como sujeitos que reinterpretam criativamente o mundo social, produzindo culturas de pares e atribuindo novos significados às experiências compartilhadas. Para o autor, as crianças criam e participam de suas culturas de pares por meio da apropriação criativa de informações provenientes do mundo adulto para responder às suas próprias preocupações.

A noção de reprodução interpretativa apresenta implicações significativas para o campo da Educação Infantil, uma vez que desloca o foco da transmissão de conhecimentos para a compreensão dos processos pelos quais as crianças interpretam, negociam e recriam os significados sociais. Sob essa perspectiva, escutar as crianças significa reconhecer a legitimidade de suas interpretações sobre o mundo e compreender que elas produzem conhecimentos, hipóteses, teorias e formas próprias de significar as experiências vividas.

A infância, portanto, deixa de ser compreendida apenas como uma etapa do desenvolvimento humano para constituir-se como uma categoria social permanente, atravessada por relações de poder, por condições históricas e por processos culturais próprios. Tal compreensão inaugura novas exigências éticas e políticas para as instituições educativas, especialmente no que se refere ao reconhecimento das crianças como sujeitos de direitos e participantes da vida coletiva.

Em consonância com essa perspectiva, Sarmento (2005) afirma que a infância constitui uma categoria geracional produzida histórica e socialmente, cujas formas de participação e produção cultural desafiam compreensões adultocêntricas ainda predominantes nas instituições educativas. Para o autor, as crianças são atores sociais de pleno direito e não meros destinatários da ação educativa dos adultos. Reconhecê-las como sujeitos implica compreender que suas formas de interpretar, comunicar e participar da vida social possuem legitimidade própria e precisam ser consideradas na organização das práticas educativas.

Ao discutir a infância como categoria geracional, Sarmento chama atenção para as relações de poder que historicamente estruturam as relações entre adultos e crianças, produzindo formas de invisibilização das perspectivas infantis nos processos de decisão social e institucional. Nesse sentido, a participação das crianças não pode ser compreendida como um gesto de benevolência adulta, mas como uma questão de justiça intergeracional e de democratização das relações sociais.

Nesse movimento de ruptura com perspectivas adultocêntricas, a infância passa a ser compreendida como uma categoria geracional dotada de especificidades próprias, produzida nas relações sociais e culturais estabelecidas pelas crianças com seus pares e com os adultos. Essa compreensão desloca o foco da proteção para o reconhecimento das crianças como sujeitos de direitos e participantes da vida social.

Como sintetiza Sarmento:

[...]O que aqui se dá à visibilidade, neste processo, é que as crianças são competentes e têm capacidade de formularem interpretações da sociedade, dos outros e de si próprios, da natureza, dos pensamentos e dos sentimentos, de o fazerem de modo distinto e de o usarem para lidar com tudo o que as rodeia. (SARMENTO, 2005, p.373)

A afirmação da competência interpretativa das crianças representa uma contribuição central para o debate sobre participação infantil, especialmente no contexto da Educação Infantil, historicamente marcado pela associação entre participação e linguagem verbal formalizada. No caso dos bebês e das crianças bem pequenas, reconhecer a participação implica ampliar as próprias concepções de linguagem, escuta e expressão, reconhecendo gestos, movimentos, brincadeiras, escolhas, recusas, silêncios e interesses como formas legítimas de produção de sentido e intervenção no mundo.

Esse deslocamento teórico encontra respaldo na Convenção sobre os Direitos da Criança, especialmente em seu artigo 12, ao afirmar o direito das crianças de expressarem livremente suas opiniões sobre todos os assuntos que lhes dizem respeito e de terem essas opiniões devidamente consideradas de acordo com sua idade e maturidade. A partir desse marco jurídico, a participação infantil deixa de ser compreendida como uma concessão dos adultos e passa a constituir um direito fundamental.

A partir desse marco internacional, a participação infantil deixa de ser compreendida como uma concessão dos adultos e passa a constituir um direito fundamental, intrinsecamente relacionado ao reconhecimento das crianças como sujeitos de cidadania no tempo presente. Trata-se de um deslocamento político significativo, pois rompe com a ideia de que as crianças participam apenas para aprender a participar no futuro, afirmando sua condição de cidadãos no aqui e agora da vida institucional.

Entretanto, como observa Lundy (2007), o reconhecimento jurídico desse direito não garante, por si só, sua efetivação. A autora propõe um modelo analítico estruturado em quatro dimensões indissociáveis, espaço, voz, audiência e influência, evidenciando que a participação depende das condições institucionais criadas para que as crianças possam expressar suas perspectivas e tenham suas contribuições efetivamente consideradas nos processos decisórios.

Na formulação da autora, o espaço refere-se à criação de oportunidades seguras e inclusivas para a expressão infantil; a voz diz respeito às múltiplas formas pelas quais as crianças comunicam suas perspectivas; a audiência exige adultos dispostos a escutá-las de maneira ética e qualificada; e a influência pressupõe que suas contribuições produzam efeitos concretos sobre as decisões tomadas. A relevância desse modelo para a presente investigação reside justamente em deslocar o debate da capacidade das crianças para as responsabilidades institucionais dos adultos e das organizações educativas.

Essa compreensão também dialoga com as reflexões de Freire (1987), para quem o diálogo constitui um princípio ético e político das relações educativas. Como afirma o autor, "não há diálogo,

porém, se não há um profundo amor ao mundo e aos homens" (FREIRE, 1987, p. 45). Embora essa reflexão não tenha sido formulada especificamente para a Educação Infantil, ela oferece importantes fundamentos para compreender a escuta como uma prática de reconhecimento do outro e como condição para a construção de relações democráticas.

No pensamento freireano, dialogar não significa apenas permitir a fala do outro, mas reconhecer sua humanidade, sua capacidade de produzir conhecimento e sua legitimidade para participar da construção coletiva da realidade. Transportada para o campo da Educação Infantil, essa compreensão permite pensar a escuta não como uma técnica pedagógica, mas como uma postura ética e política diante das crianças e de suas múltiplas formas de expressão.

Sob essa perspectiva, reconhecer as crianças como sujeitos de direitos, de cultura e de participação implica superar concepções que restringem sua presença à condição de destinatárias das ações educativas. Significa compreender que suas experiências, interpretações e formas de participação constituem elementos fundamentais para a construção de práticas pedagógicas e processos de gestão comprometidos com a democracia desde a primeira infância.

Mais do que criar oportunidades ocasionais de consulta às crianças, trata-se de construir instituições capazes de reorganizar suas práticas, seus processos decisórios e suas culturas profissionais a partir do reconhecimento das crianças como interlocutoras legítimas da vida coletiva. É precisamente nesse horizonte que se inscreve a noção de Cultura Institucional de Escuta e Participação que orienta este estudo: uma cultura na qual a escuta dos bebês e

das crianças deixa de constituir uma prática episódica e passa a organizar institucionalmente os processos formativos, o planejamento pedagógico, a documentação, os dispositivos participativos e as decisões coletivas que estruturam o cotidiano da Educação Infantil.

Se a Sociologia da Infância deslocou a compreensão das crianças de objetos da socialização para sujeitos sociais competentes e participantes da vida coletiva, a Pedagogia da Escuta deslocou, por sua vez, as próprias bases das relações educativas, recolocando a escuta no centro da ação pedagógica e da organização institucional.

Inspirada na experiência pedagógica desenvolvida em Reggio Emilia, na Itália, sobretudo a partir das contribuições de Loris Malaguzzi e posteriormente aprofundadas por Carla Rinaldi, a Pedagogia da Escuta compreende a criança como sujeito potente, curiosa, investigativa e dotada de múltiplas linguagens por meio das quais interpreta, comunica e produz conhecimentos sobre o mundo.

Essa perspectiva rompe com concepções transmissivas e hierárquicas da educação ao reconhecer que o conhecimento não é algo que os adultos transferem às crianças, mas algo que se produz nas relações, nas interações e nos processos coletivos de investigação. Nesse contexto, a escuta assume uma dimensão muito mais ampla do que o simples ato de ouvir aquilo que as crianças verbalizam.

Para Rinaldi (2016), escutar constitui um verbo ativo, que exige disponibilidade para acolher a alteridade, suspender certezas e aceitar a possibilidade de ser transformado pelo encontro com o outro. Trata-se de uma postura ética e política que pressupõe

abertura ao inesperado e reconhecimento da incompletude dos próprios saberes.

Como afirma a autora:

Por trás do ato de escuta existe normalmente uma curiosidade, um desejo, uma dúvida, um interesse; há sempre alguma emoção. Escuta é emoção; é um ato originado por emoções e que estimula emoções. As emoções dos outros nos influenciam por meio de processos fortes, diretos, não mediados e intrínsecos à interação entre sujeitos comunicantes. Escutar como forma de aceitar de bom grado e estar aberto às diferenças, reconhecendo o valor do ponto de vista e da interpretação dos outros. (RINALDI, 2012, p.124).

Essa compreensão apresenta implicações profundas para a Educação Infantil e, particularmente, para o trabalho com bebês e crianças pequenas, cujas formas de comunicação frequentemente escapam aos modelos tradicionais de participação baseados exclusivamente na linguagem verbal. Nessa perspectiva, gestos, expressões corporais, deslocamentos, brincadeiras, olhares, silêncios, aproximações, recusas e interesses passam a ser compreendidos como linguagens legítimas por meio das quais as crianças expressam hipóteses, desejos, interpretações e posicionamentos diante do mundo.

A escuta, portanto, não se restringe a momentos específicos de consulta ou diálogo formal com as crianças, mas constitui uma

postura institucional permanente diante das múltiplas formas pelas quais elas produzem sentidos e participam da vida coletiva. Escutar implica observar, documentar, interpretar e devolver às crianças suas próprias produções, reconhecendo-as como participantes ativas dos processos educativos.

Nesse sentido, a documentação pedagógica assume papel central na Pedagogia da Escuta. Mais do que um instrumento de registro ou avaliação, a documentação constitui um processo de investigação compartilhada que torna visíveis os percursos das crianças, os processos de aprendizagem e as interpretações construídas coletivamente no cotidiano educativo.

Segundo Rinaldi (2016), documentar significa produzir memória pedagógica e criar condições para que crianças, professores e gestores possam revisitar experiências, construir interpretações e produzir novos conhecimentos sobre aquilo que vivem conjuntamente. A documentação converte-se, assim, em instrumento de reflexão institucional e de democratização das relações educativas.

No contexto da presente investigação, essa perspectiva assume especial relevância, pois permite compreender que a participação infantil não se esgota na criação de mecanismos formais de representação ou consulta, mas depende da capacidade institucional de reconhecer e interpretar as múltiplas linguagens por meio das quais os bebês e as crianças participam da vida cotidiana da instituição.

A escuta, nessa direção, deixa de constituir apenas uma competência pedagógica individual para tornar-se um princípio

organizador da própria instituição. Planejamento, documentação pedagógica, formação continuada, organização dos espaços, processos avaliativos e dispositivos participativos passam a ser atravessados pela pergunta sobre como as perspectivas das crianças podem ser reconhecidas e incorporadas às decisões coletivas.

É precisamente nesse movimento que se aproxima a noção de Cultura Institucional de Escuta e Participação defendida neste estudo. Tal cultura não se reduz à existência de práticas isoladas de consulta às crianças, nem depende exclusivamente do compromisso individual de determinados profissionais. Trata-se, antes, de uma racionalidade institucional que reconhece a escuta como princípio estruturante da gestão democrática e da organização pedagógica da Educação Infantil.

Construir uma Cultura Institucional de Escuta e Participação significa, portanto, deslocar a participação infantil do campo do evento para o campo da institucionalidade; do campo da metodologia para o campo da ética; e do campo das iniciativas individuais para o campo das políticas e das práticas coletivamente construídas no interior das instituições educativas.

Esse deslocamento exige ampliar a própria compreensão de gestão democrática na Educação Infantil, reconhecendo que a democratização das instituições educativas não se esgota na participação dos adultos nos processos decisórios, mas pressupõe a inclusão progressiva dos bebês e das crianças como sujeitos legítimos da vida coletiva. Nessa perspectiva, a escuta das crianças deixa de constituir apenas uma dimensão pedagógica e passa a integrar os fundamentos políticos e organizacionais da instituição.

A gestão democrática constitui um dos princípios estruturantes da educação brasileira, encontrando respaldo na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996). Historicamente, sua consolidação esteve associada à ampliação da participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar nos processos decisórios, à descentralização administrativa e à construção de mecanismos coletivos de planejamento, acompanhamento e avaliação das ações educativas.

No entanto, embora a literatura sobre gestão democrática tenha avançado significativamente nas últimas décadas, grande parte das discussões concentrou-se na participação de professores, famílias, funcionários e estudantes dos anos posteriores da escolarização básica, dedicando pouca atenção às especificidades da Educação Infantil e, sobretudo, à participação dos bebês e das crianças pequenas na vida institucional.

Essa ausência não é casual. Ela reflete a permanência de concepções adultocêntricas que historicamente associaram a participação política à racionalidade argumentativa, à linguagem verbal formal e à autonomia decisória típica dos sujeitos adultos. Como consequência, as crianças pequenas foram frequentemente posicionadas como destinatárias das decisões institucionais, e não como interlocutoras legítimas dos processos que organizam suas experiências cotidianas.

Nesse cenário, pensar a gestão democrática na Educação Infantil exige ampliar os próprios referenciais tradicionais da participação, incorporando as contribuições da Sociologia da Infância e dos estudos sobre participação infantil. Mais do que adaptar às crianças estruturas de representação concebidas para adultos, trata-se de

reconhecer a especificidade das formas infantis de participação e de construir instituições capazes de acolher suas múltiplas linguagens e formas de expressão.

As contribuições de Paulo Freire oferecem importantes fundamentos para essa discussão. Embora o autor não tenha se dedicado especificamente à Educação Infantil, sua concepção de diálogo, participação e construção coletiva do conhecimento permanece profundamente atual para pensar processos democráticos nas instituições educativas.

Ao discutir a natureza do diálogo, Freire afirma:

Ninguém educa ninguém, ninguém educa a si mesmo, os homens se educam em comunhão, mediatizados pelo mundo.

Em verdade, não seria possível à educação problematizadora, que rompe com os esquemas verticais característicos da educação bancária, realizar-se como prática da liberdade, sem superar a contradição entre o educador e os educandos. Como também não lhe seria possível fazê-lo fora do diálogo. (FREIRE, 1987, p. 39).

A radicalidade dessa afirmação reside precisamente no reconhecimento de que o conhecimento se produz na relação e na interlocução entre sujeitos historicamente situados. Transportada para o campo da Educação Infantil, essa perspectiva permite

compreender que a gestão democrática não pode limitar-se à participação dos adultos no comando institucional, mas deve criar condições para que as crianças também sejam reconhecidas como participantes da construção da vida coletiva.

Essa compreensão encontra ressonância nas contribuições de Paro (2016), para quem a democratização da escola ultrapassa a adoção de mecanismos administrativos participativos e exige a transformação das relações de poder que organizam o cotidiano institucional.

Embora o autor não trate especificamente da participação infantil na primeira infância, sua formulação permite questionar quem são os sujeitos efetivamente reconhecidos pelas instituições como participantes legítimos das decisões educativas. Quando aplicada à Educação Infantil, essa questão adquire especial relevância, uma vez que interpela diretamente os limites das concepções tradicionais de participação e gestão.

É importante compreender a gestão democrática como um processo permanente de mobilização e construção coletiva, no qual a participação deixa de constituir mera consulta ou legitimação de decisões previamente tomadas para transformar-se em elemento estruturante da cultura organizacional das instituições educativas.

Essa compreensão é particularmente fecunda para a presente investigação, pois desloca o debate da existência de mecanismos participativos para a análise das condições institucionais que tornam a participação possível, significativa e permanente.

No contexto da Educação Infantil, esse deslocamento implica reconhecer que a participação infantil não pode depender

exclusivamente da sensibilidade individual de determinadas professoras ou gestoras, nem restringir-se a experiências pontuais ou projetos temporários. Sua consolidação exige a construção de arranjos institucionais capazes de sustentar processos contínuos de escuta, documentação, reflexão coletiva e incorporação das perspectivas das crianças às decisões pedagógicas e organizacionais.

Nesse sentido, a gestão democrática deixa de ser compreendida exclusivamente como um modelo administrativo e passa a constituir uma ética das relações institucionais, fundada no reconhecimento da alteridade, da escuta e da corresponsabilidade entre os diferentes sujeitos que compõem a comunidade educativa.

Essa perspectiva aproxima-se das discussões contemporâneas sobre justiça geracional e participação infantil, ao afirmar que a democratização das instituições educativas não se mede apenas pela participação dos adultos, mas também pela capacidade institucional de reconhecer os bebês e as crianças como sujeitos políticos e participantes da vida coletiva.

Sob esse horizonte, a participação infantil deixa de ocupar uma posição periférica na gestão democrática da Educação Infantil e passa a constituir um de seus critérios fundamentais de realização. Afinal, se a democracia pressupõe a ampliação dos sujeitos reconhecidos como capazes de participar das decisões que afetam suas vidas, torna-se necessário perguntar em que medida as instituições educativas têm sido capazes de incluir as crianças nesse horizonte democrático.

É precisamente dessa questão que emerge a necessidade de pensar a construção de uma Cultura Institucional de Escuta e Participação. Mais do que um conjunto de estratégias metodológicas, essa cultura corresponde a uma forma de organização institucional na qual a escuta das crianças atravessa os processos formativos, o planejamento pedagógico, a documentação, os dispositivos participativos e as decisões coletivas que estruturam a vida da instituição.

Nessa perspectiva, a gestão democrática na Educação Infantil não se realiza apenas quando os adultos participam das decisões sobre as crianças, mas quando a própria instituição aprende a decidir com elas e a partir delas, reconhecendo-as como sujeitos de direitos, de conhecimento e de participação.

3. PERCURSO METODOLÓGICO

A presente investigação insere-se no campo das pesquisas qualitativas em educação e fundamenta-se nos pressupostos da pesquisa-intervenção, compreendida não apenas como um conjunto de procedimentos metodológicos, mas como uma postura epistemológica que reconhece a inseparabilidade entre produção de conhecimento e transformação da realidade investigada. Diferentemente de abordagens centradas na observação externa dos fenômenos sociais, a pesquisa-intervenção pressupõe a participação ativa dos sujeitos envolvidos na construção dos processos investigativos, assumindo a produção coletiva de sentidos como elemento constitutivo da própria pesquisa.

Nessa perspectiva, pesquisar não significa apenas descrever uma realidade previamente constituída, mas acompanhar movimentos,

problematizar práticas e construir, conjuntamente com os participantes, possibilidades de compreensão e transformação dos contextos institucionais. Conforme afirmam pesquisadores do campo da pesquisa-intervenção, o conhecimento não é produzido sobre os sujeitos, mas com os sujeitos, em processos contínuos de reflexão, negociação e ressignificação das experiências vividas.

Essa compreensão desloca o próprio lugar da pesquisa educacional, que deixa de ocupar a posição de exterioridade em relação ao fenômeno investigado para assumir sua condição de prática social implicada nos processos que busca compreender. Pesquisadoras, sujeitos participantes e instituição passam a constituir, assim, um campo relacional no qual conhecimento e ação se produzem de forma simultânea e mutuamente implicada.

A escolha pela pesquisa-intervenção mostrou-se particularmente pertinente aos objetivos deste estudo, uma vez que a investigação não buscava avaliar a implementação de um dispositivo previamente definido, mas compreender os processos formativos e institucionais envolvidos na construção de condições para a participação dos bebês e das crianças na vida cotidiana de um Centro de Educação Infantil.

A pesquisa foi desenvolvida em um Centro de Educação Infantil da rede pública municipal de São Paulo que atende bebês e crianças de zero a três anos de idade e integrou um projeto de extensão mais amplo, desenvolvido no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Práticas Educacionais (PROGEPE).

No interior desse projeto mais amplo, o eixo investigativo analisado neste artigo teve como foco o desenvolvimento do Conselho Mirim

como dispositivo de participação das crianças e a construção de percursos formativos voltados à equipe gestora da instituição.

Desde o início da investigação, partiu-se do entendimento de que a participação infantil não se consolida exclusivamente pela criação de espaços formais de consulta às crianças, exigindo processos contínuos de reflexão institucional acerca das concepções de infância, participação e gestão democrática que orientam as práticas educativas e os processos de tomada de decisão no cotidiano institucional.

Nesse contexto, o plano formativo elaborado para a equipe gestora constituiu-se como um dos principais dispositivos da pesquisa, orientando os encontros, as discussões e os processos de reflexão coletiva desenvolvidos ao longo do percurso investigativo. Mais do que um instrumento organizador das ações formativas, o plano assumiu a função de dispositivo analítico e interventivo, permitindo que os referenciais teóricos mobilizados pela investigação dialogassem continuamente com as experiências, os desafios e as questões emergentes do cotidiano institucional.

O percurso formativo foi estruturado em encontros que articularam estudos teóricos, análise de práticas, problematização de situações do cotidiano educativo e reflexão sobre os desafios relacionados à escuta dos bebês e das crianças e à construção de processos participativos na instituição. A centralidade atribuída à formação da equipe gestora decorreu do entendimento de que a consolidação de práticas participativas na Educação Infantil depende não apenas de iniciativas pedagógicas localizadas, mas da construção de condições institucionais capazes de sustentar a escuta e a participação como princípios organizadores da vida coletiva.

A produção dos dados ocorreu ao longo do desenvolvimento das ações formativas e dos movimentos institucionais acompanhados durante a pesquisa, mobilizando diferentes fontes e registros documentais. Entre os materiais analisados destacam-se o plano formativo elaborado para a equipe gestora, os registros dos encontros formativos realizados ao longo da investigação, as apresentações utilizadas nos processos de formação, as atas e memórias dos encontros, os registros produzidos pelas pesquisadoras durante o acompanhamento das ações, os documentos institucionais mobilizados nas discussões formativas e os materiais relacionados ao desenvolvimento do Conselho Mirim e ao processo de sistematização da experiência.

A utilização de múltiplas fontes possibilitou a construção de uma análise interpretativa capaz de acompanhar não apenas eventos isolados, mas os movimentos institucionais produzidos ao longo do processo formativo. Mais do que identificar ocorrências específicas, buscou-se compreender os modos pelos quais determinadas concepções de infância, participação e gestão democrática foram sendo mobilizadas, tensionadas e ressignificadas no decorrer da investigação.

Os procedimentos analíticos fundamentaram-se em uma leitura interpretativa dos materiais produzidos, orientada pelo diálogo permanente entre os referenciais teóricos do estudo e os registros construídos ao longo da pesquisa-intervenção. Não se buscou identificar categorias previamente definidas ou estabelecer relações de causalidade entre ações e resultados, mas compreender os sentidos produzidos pelos sujeitos envolvidos e os movimentos institucionais observados ao longo do percurso formativo.

Esse movimento analítico permitiu identificar recorrências, tensões, permanências e possibilidades emergentes na construção de práticas voltadas à participação das crianças na Educação Infantil, evidenciando que os processos de democratização institucional se constituem de forma gradual, processual e relacional.

Foi precisamente nesse movimento de interlocução entre teoria e empiria, entre formação e investigação, entre escuta e reflexão coletiva, que se tornou possível elaborar compreensões acerca das condições institucionais necessárias para a consolidação da participação infantil como princípio da gestão democrática na Educação Infantil e para a construção daquilo que este estudo denomina Cultura Institucional de Escuta e Participação.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Todo processo formativo parte de concepções previamente constituídas. No contexto da Educação Infantil, tais concepções influenciam não apenas as práticas pedagógicas desenvolvidas junto aos bebês e às crianças, mas também os modos pelos quais as instituições compreendem a participação, organizam os espaços de decisão e definem os sujeitos legitimados a participar da vida coletiva.

No contexto investigado, o plano formativo partiu do reconhecimento de que a construção de práticas participativas exige, inicialmente, a problematização das concepções que sustentam a organização institucional. Mais do que introduzir procedimentos ou dispositivos específicos, tratava-se de criar condições para que a equipe gestora pudesse refletir sobre as

relações entre infância, escuta, participação e gestão democrática no cotidiano do Centro de Educação Infantil.

Nesse sentido, os encontros formativos foram organizados a partir de referenciais teóricos e dispositivos reflexivos que favoreceram a análise das práticas institucionais à luz das contribuições da Sociologia da Infância, da Pedagogia da Escuta e das discussões sobre gestão democrática na Educação Infantil. A centralidade atribuída às crianças como sujeitos de direitos e participantes da vida institucional constituiu um eixo transversal de todo o percurso desenvolvido.

Mais do que discutir a criação de um Conselho Mirim, os processos formativos buscaram tensionar questões mais amplas: quais espaços de participação já existiam na instituição? De que forma as perspectivas das crianças eram consideradas no planejamento pedagógico e na organização dos ambientes? Quais eram os desafios para incorporar suas diferentes linguagens aos processos institucionais de decisão?

Essas questões assumiram relevância não apenas por orientarem as discussões realizadas durante os encontros, mas por evidenciarem que a participação infantil não se reduz à existência de momentos formais de consulta às crianças. Ao contrário, ela demanda processos contínuos de escuta, interpretação e negociação que atravessam o cotidiano institucional e interpelam as próprias concepções de gestão.

Nesse contexto, a formação assumiu um papel estratégico ao possibilitar a criação de espaços de estudo, diálogo e reflexão coletiva sobre práticas já existentes e sobre possibilidades de

ampliação dos processos participativos na instituição. Conforme argumenta Freire (1996), a reflexão crítica sobre a prática constitui condição indispensável para a transformação das ações educativas e para a construção de relações mais democráticas no interior das instituições.

Ao deslocar o foco da implementação imediata de um dispositivo para a problematização das concepções que organizam a vida institucional, o percurso formativo contribuiu para situar a participação infantil no campo das decisões pedagógicas e da gestão democrática, reconhecendo que a institucionalização da escuta exige processos contínuos de reflexão e construção coletiva.

Foi precisamente nesse movimento que o plano formativo deixou de constituir apenas uma estratégia de formação continuada para assumir a condição de dispositivo de produção institucional. Mais do que promover estudos ou organizar encontros, a formação passou a operar como espaço de elaboração coletiva de sentidos acerca da infância, da participação e da gestão democrática, produzindo as bases para aquilo que, neste estudo, se denomina Cultura Institucional de Escuta e Participação.

O plano formativo constituiu um dos principais dispositivos mobilizados ao longo da pesquisa-intervenção, assumindo a função de promover espaços sistemáticos de estudo, reflexão e problematização acerca das relações entre infância, participação e gestão democrática na Educação Infantil. Mais do que organizar conteúdos ou orientar encontros pontuais, o percurso formativo foi concebido como uma estratégia de construção coletiva de sentidos em torno da participação dos bebês e das crianças na vida institucional.

Sob essa perspectiva, a formação não foi entendida como etapa preparatória para a implementação do Conselho Mirim, mas como parte constitutiva da própria construção das condições institucionais necessárias à participação infantil. Em outras palavras, tratava-se menos de formar a equipe para implementar um dispositivo e mais de criar condições para que a escuta das crianças pudesse progressivamente atravessar o planejamento, a documentação pedagógica, a organização dos espaços e as decisões coletivas da instituição.

Estruturado a partir de referenciais da Sociologia da Infância, da Pedagogia da Escuta, da gestão democrática e dos estudos sobre participação infantil, o plano buscou favorecer a ampliação do repertório teórico da equipe gestora e, simultaneamente, criar condições para a análise das práticas, dos tempos, dos espaços e das formas de organização já existentes na instituição.

Nesse contexto, a formação não se orientou pela lógica da transmissão de conhecimentos previamente definidos, mas pela construção de um espaço dialógico no qual os referenciais teóricos pudessem tensionar práticas instituídas e suscitar novas perguntas sobre o cotidiano educativo. Conforme assinala Freire (1996), em uma das formulações mais conhecidas de sua obra, é pensando criticamente a prática de hoje ou de ontem que se pode melhorar a próxima prática.

A escolha por um percurso formativo centrado na reflexão sobre as práticas mostrou-se coerente com os pressupostos da própria pesquisa-intervenção, uma vez que reconhece os sujeitos envolvidos não como destinatários de orientações externas, mas como

participantes ativos da produção de conhecimento e da transformação institucional.

Ao longo dos encontros, temas como participação infantil, escuta das múltiplas linguagens das crianças, gestão democrática, documentação pedagógica e organização dos espaços educativos foram discutidos em diálogo com as experiências vividas no cotidiano do Centro de Educação Infantil. O Conselho Mirim, nesse contexto, foi apresentado não como um modelo a ser reproduzido, mas como um dispositivo possível para potencializar práticas participativas já existentes e ampliar a presença das perspectivas infantis nos processos institucionais.

O plano formativo também favoreceu a aproximação entre os referenciais teóricos discutidos e os documentos orientadores da Educação Infantil brasileira, particularmente as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil e a Base Nacional Comum Curricular, ambas comprometidas com o reconhecimento das crianças como sujeitos históricos, sociais e de direitos, que aprendem e se desenvolvem nas interações, nas brincadeiras e nas experiências que vivenciam nos diferentes contextos educativos.

Mais do que produzir respostas definitivas, a formação buscou construir um campo comum de problematização a partir do qual fosse possível refletir sobre as condições institucionais necessárias para a ampliação dos processos participativos. Nesse sentido, o percurso formativo constituiu-se menos como um processo de implementação e mais como um movimento de investigação compartilhada sobre as possibilidades e os desafios da participação infantil na Educação Infantil.

Tal compreensão aproxima-se das contribuições de Nóvoa (1992), ao defender que a formação profissional se produz na reflexão crítica sobre as práticas e na construção coletiva dos saberes da profissão. Na perspectiva adotada neste estudo, a formação da equipe gestora configurou-se como espaço de elaboração conjunta de conhecimentos, no qual teoria e experiência dialogaram continuamente na interpretação das situações concretas vividas pela instituição.

A discussão sobre a participação das crianças na Educação Infantil frequentemente esbarra no desafio de transformar princípios normativos e referenciais teóricos em experiências concretas no cotidiano das instituições. Embora documentos nacionais e internacionais reconheçam o direito das crianças à participação, permanecem em aberto as formas pelas quais esse direito pode ser materializado em contextos marcados por relações historicamente adultocêntricas.

Foi nesse horizonte que o Conselho Mirim foi incorporado ao percurso investigativo como um dispositivo voltado à ampliação das possibilidades de participação das crianças na vida institucional. Mais do que constituir uma instância formal de representação, sua proposição esteve vinculada à criação de espaços e tempos nos quais as perspectivas infantis pudessem ser acolhidas, interpretadas e consideradas nos processos de reflexão sobre o cotidiano educativo.

A compreensão do Conselho Mirim adotada nesta pesquisa aproxima-se da noção de dispositivo enquanto arranjo pedagógico e institucional capaz de produzir novas formas de relação entre sujeitos, saberes e práticas. Nessa perspectiva, seu potencial não

reside exclusivamente na realização de encontros periódicos, mas na possibilidade de produzir deslocamentos nas formas pelas quais a instituição compreende a participação das crianças e organiza seus processos de escuta.

Essa compreensão dialoga com as contribuições de Roger Hart, especialmente ao problematizar modelos de participação meramente simbólicos ou decorativos. Em sua conhecida reflexão sobre a participação infantil, o autor destaca:

O termo "participação" é utilizado neste ensaio para se referir, de modo geral, ao processo de compartilhamento de decisões que afetam a vida do indivíduo e a da comunidade em que ele vive. É o meio pelo qual se constrói uma democracia e um critério pelo qual as democracias devem ser avaliadas. A participação é um direito fundamental de cidadania. (HART, 1992, p. 7).

Sob essa perspectiva, a participação infantil não pode ser reduzida à consulta ocasional das crianças nem à validação posterior de decisões previamente tomadas pelos adultos. Ela exige a construção de condições institucionais que reconheçam a legitimidade das perspectivas infantis e sua relevância para a organização da vida coletiva.

No contexto desta investigação, o Conselho Mirim foi compreendido justamente como uma possibilidade de materialização dessas condições institucionais. Sua inserção no percurso formativo

permitiu ampliar as discussões sobre escuta, participação e gestão democrática, favorecendo a reflexão sobre os modos pelos quais as crianças podem ser reconhecidas como interlocutoras legítimas das experiências que vivenciam na instituição.

Importa destacar que a potência do Conselho Mirim não se encontra na adoção de um formato específico ou na reprodução de modelos previamente estabelecidos. Ao contrário, sua relevância está associada à capacidade de dialogar com a cultura institucional de cada contexto educativo, respeitando as múltiplas linguagens das crianças, os modos de organização da instituição e as especificidades da primeira infância.

Nesse sentido, a experiência analisada neste estudo reforça a compreensão de que dispositivos participativos produzem maiores possibilidades de permanência e significado quando articulados a processos formativos e a práticas institucionais mais amplas de escuta e diálogo. Desvinculados dessas condições, correm o risco de converter-se em iniciativas pontuais, dependentes do engajamento individual de determinados profissionais e com reduzida capacidade de incidência sobre a vida institucional.

Tal constatação reforça um dos principais achados desta investigação: a participação infantil tende a produzir maior permanência e potência institucional quando deixa de depender exclusivamente de projetos específicos e passa a integrar a própria cultura organizacional da instituição. Nesse sentido, o foco analítico desloca-se progressivamente do dispositivo para as condições institucionais que tornam a participação possível, sustentável e significativa.

A análise do percurso investigativo desenvolvido ao longo desta pesquisa permite afirmar que a participação infantil na Educação Infantil ultrapassa a criação de dispositivos específicos ou a realização de momentos pontuais de consulta às crianças. Embora iniciativas dessa natureza possam ampliar as possibilidades de expressão e diálogo, sua permanência e potência institucional dependem das condições organizacionais, formativas e culturais que sustentam a escuta e a participação no cotidiano das instituições.

Nesse sentido, o percurso formativo desenvolvido com a equipe gestora evidenciou a relevância dos processos de estudo, reflexão coletiva e problematização das práticas como condições para a ampliação do debate sobre a participação dos bebês e das crianças na vida institucional. Mais do que introduzir novas metodologias, a formação possibilitou a construção de um espaço de interlocução entre referenciais teóricos, documentos normativos e experiências concretas vividas no contexto do Centro de Educação Infantil.

A experiência analisada também reforça a compreensão de que a participação infantil não pode ser reduzida à dimensão da fala ou da consulta verbal às crianças. Especialmente na Educação Infantil, e particularmente no trabalho com bebês e crianças bem pequenas, a participação se expressa por meio de múltiplas linguagens, gestos, brincadeiras, deslocamentos, escolhas, recusas, interesses e formas de ocupação dos espaços e dos tempos institucionais. Reconhecer essas manifestações como formas legítimas de participação constitui um dos desafios centrais para instituições comprometidas com a democratização das relações educativas.

Essa perspectiva aproxima-se das contribuições da Pedagogia da Escuta ao compreender que escutar as crianças implica construir

condições institucionais para interpretar e atribuir significado às suas diferentes formas de expressão. Não se trata, portanto, apenas de criar oportunidades para que as crianças se manifestem, mas de produzir contextos nos quais suas perspectivas possam ser consideradas na organização dos ambientes, dos projetos, das experiências pedagógicas e das decisões que atravessam o cotidiano institucional.

Os resultados desta investigação também sugerem a necessidade de deslocar o debate sobre participação infantil da esfera exclusivamente pedagógica para o campo da gestão democrática. Se a participação das crianças constitui um direito e um princípio orientador da Educação Infantil, sua efetivação não pode depender exclusivamente da iniciativa individual de professoras ou de experiências isoladas desenvolvidas em determinadas turmas. Ao contrário, demanda processos institucionais capazes de garantir continuidade, intencionalidade e legitimidade às práticas de escuta e participação.

É nesse contexto que o Conselho Mirim adquire relevância analítica. Sua importância não reside apenas em sua configuração como dispositivo participativo, mas na possibilidade de contribuir para a construção de uma institucionalidade mais permeável às perspectivas infantis. Nessa direção, o Conselho Mirim deixa de ser compreendido como um mecanismo de representação infantil nos moldes das estruturas adultas e passa a ser entendido como um dispositivo pedagógico e político que amplia as oportunidades de diálogo entre crianças e adultos e fortalece práticas institucionais comprometidas com a escuta.

A investigação permite, ainda, problematizar uma questão recorrente nos debates sobre participação infantil: a tendência de associar a participação exclusivamente à capacidade verbal ou argumentativa das crianças. No contexto da Educação Infantil, especialmente com bebês e crianças pequenas, a participação exige que os adultos desenvolvam competências interpretativas capazes de reconhecer e valorizar as múltiplas linguagens infantis como formas legítimas de expressão e intervenção no mundo.

Assim, mais do que oferecer respostas definitivas ou modelos replicáveis, esta pesquisa busca contribuir para o aprofundamento das discussões sobre as condições institucionais necessárias à participação das crianças na Educação Infantil, reafirmando a importância da formação continuada, da reflexão coletiva e da construção de práticas de gestão comprometidas com os princípios democráticos desde os primeiros anos de vida.

Os resultados sugerem que a democratização da Educação Infantil não se realiza apenas pela ampliação dos sujeitos adultos que participam das decisões institucionais, mas também pela capacidade das instituições de reconhecer os bebês e as crianças como interlocutores legítimos da vida coletiva. É nesse movimento que emerge a noção de Cultura Institucional de Escuta e Participação: uma forma de organização institucional na qual a escuta das crianças deixa de constituir uma ação episódica para tornar-se princípio estruturante da formação, da gestão, do planejamento e das práticas pedagógicas.

Em última instância, a pesquisa permite sustentar que a gestão aprende com as crianças quando aceita ser interpelada por suas perguntas, por seus gestos, por suas brincadeiras, por seus silêncios

e pelas múltiplas linguagens através das quais interpretam o mundo e participam dele. Talvez seja precisamente nesse deslocamento da gestão para as crianças e das crianças para a gestão que se encontrem algumas das possibilidades mais promissoras para a reinvenção democrática da Educação Infantil.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A discussão desenvolvida ao longo deste artigo partiu de uma inquietação central: como a formação da equipe gestora pode contribuir para a construção de condições institucionais favoráveis à participação dos bebês e das crianças na Educação Infantil? Ao acompanhar um percurso formativo desenvolvido no contexto de uma pesquisa-intervenção, o estudo deslocou progressivamente seu foco da implementação de um dispositivo específico de participação para a análise dos processos institucionais que sustentam a escuta e a participação das crianças na vida cotidiana da instituição.

Esse deslocamento analítico revelou-se, ele próprio, um dos principais resultados da investigação. Ao longo do percurso, tornou-se evidente que a questão central não residia apenas na criação de espaços formais de participação, mas nas condições institucionais, formativas e organizacionais que possibilitam reconhecer os bebês e as crianças como interlocutores legítimos da vida coletiva e das decisões que atravessam suas experiências cotidianas.

Os resultados da investigação indicam que a participação infantil não se consolida exclusivamente pela criação de espaços formais de consulta ou representação, ainda que tais dispositivos possam desempenhar papel relevante na ampliação das oportunidades de diálogo entre crianças e adultos. Sua efetivação depende, sobretudo,

da existência de condições institucionais, formativas e organizacionais que reconheçam as crianças como sujeitos de direitos e interlocutoras legítimas das decisões que atravessam o cotidiano educativo.

Nesse sentido, o percurso formativo desenvolvido com a equipe gestora evidenciou a relevância dos processos de estudo, reflexão coletiva e problematização das práticas como elementos fundamentais para a ampliação do debate sobre infância, escuta e gestão democrática na Educação Infantil. Mais do que orientar procedimentos ou introduzir metodologias específicas, a formação constituiu-se como espaço de construção compartilhada de sentidos acerca da participação infantil e de suas implicações para a organização institucional.

A pesquisa também permitiu reafirmar a importância de compreender a participação para além da dimensão estritamente verbal ou representativa. Especialmente no contexto da Educação Infantil, a participação se manifesta por meio de múltiplas linguagens, expressas nos gestos, nas brincadeiras, nas escolhas, nos interesses, nas recusas e nas formas pelas quais os bebês e as crianças ocupam e significam os espaços educativos. Reconhecer essas manifestações como formas legítimas de participação exige das instituições educativas o desenvolvimento de práticas de escuta capazes de acolher a complexidade das experiências infantis.

Nesse contexto, o Conselho Mirim revelou-se um importante dispositivo para tensionar discussões sobre participação infantil e gestão democrática, contribuindo para ampliar a reflexão institucional sobre as possibilidades de escuta das crianças e de incorporação de suas perspectivas ao cotidiano educativo. Sua

relevância, contudo, não reside na adoção de um formato específico ou na replicação de um modelo previamente estabelecido, mas na capacidade de favorecer a construção de práticas institucionais mais abertas ao diálogo e à participação.

Tal constatação permitiu a elaboração da categoria analítica que atravessa este estudo: a noção de Cultura Institucional de Escuta e Participação. Compreendida como o conjunto de concepções, práticas, dispositivos, processos formativos e formas de organização institucional que reconhecem os bebês e as crianças como sujeitos de direitos, de conhecimento e de participação, essa cultura se caracteriza pela incorporação da escuta infantil aos processos de formação, planejamento, documentação pedagógica, organização dos espaços e tomada de decisões coletivas.

Mais do que a existência de projetos específicos ou de momentos pontuais de consulta às crianças, a Cultura Institucional de Escuta e Participação pressupõe a transformação da própria racionalidade institucional, deslocando a participação infantil do campo do evento para o campo da institucionalidade; do campo da metodologia para o campo da ética; e do campo das iniciativas individuais para o campo das práticas coletivamente construídas e sustentadas pela comunidade educativa.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui para aproximar campos que, frequentemente, têm sido discutidos de forma dissociada na literatura educacional: a participação infantil, a pedagogia da escuta, a formação de gestores e a gestão democrática na Educação Infantil. Ao estabelecer essas interlocuções, a pesquisa reforça a necessidade de compreender a participação das crianças não apenas como uma

questão pedagógica, mas também como um desafio institucional e político.

Do ponto de vista metodológico, a pesquisa-intervenção mostrou-se particularmente fecunda ao possibilitar a articulação entre produção de conhecimento e reflexão sobre as práticas institucionais, permitindo acompanhar processos, tensões e aprendizagens construídos ao longo do percurso formativo. Mais do que produzir respostas definitivas, a investigação buscou abrir novas questões e ampliar o debate sobre as condições necessárias para a consolidação da participação infantil como princípio da gestão democrática na Educação Infantil.

Os resultados também sugerem a necessidade de ampliação das investigações sobre os modos pelos quais as instituições educativas podem construir dispositivos permanentes de escuta e participação, especialmente no contexto do trabalho com bebês e crianças bem pequenas, cujas formas de expressão frequentemente desafiam concepções tradicionais de linguagem, representação e participação política.

Por fim, este estudo reafirma a necessidade de que as instituições educativas avancem na construção de práticas comprometidas com o reconhecimento dos bebês e das crianças como sujeitos de direitos, produtores de cultura e participantes da vida coletiva. Em tempos nos quais a democracia exige ser continuamente reinventada, talvez uma das tarefas mais importantes da Educação Infantil seja precisamente esta: aprender a construir instituições capazes de escutar aqueles que, historicamente, foram pouco reconhecidos como participantes das decisões que organizam suas próprias experiências.

Mais do que ensinar democracia às crianças, trata-se de reconhecer que as instituições educativas também podem aprender com elas novos modos de viver, decidir e partilhar a vida comum. Talvez seja precisamente nesse movimento, quando a gestão aprende com as crianças, que se encontrem algumas das possibilidades mais potentes para a reinvenção democrática da Educação Infantil e para a construção de instituições verdadeiramente comprometidas com a escuta, a participação e a justiça entre as gerações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CORSARO, William A. *Sociologia da infância*. Porto Alegre: Artmed, 2011.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. 68. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2021.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia do oprimido*. 17. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

HART, Roger. *Children's participation: from tokenism to citizenship*. Florence: UNICEF Innocenti Research Centre, 1992.

LARROSA, Jorge. Notas sobre a experiência e o saber de experiência. *Revista Brasileira de Educação*, Rio de Janeiro, n. 19, p. 20-28, 2002.

LUNDY, Laura. Voice is not enough: conceptualising Article 12 of the United Nations Convention on the Rights of the Child. *British Educational Research Journal*, v. 33, n. 6, p. 927-942, 2007.

NÓVOA, António. Formação de professores e profissão docente. In: NÓVOA, António (org.). *Os professores e sua formação*. Lisboa: Dom

Quixote, 1992.

PARO, Vitor Henrique. *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Ática, 2016.

RINALDI, Carla. A pedagogia da escuta: a perspectiva da escuta em Reggio Emilia. In: ZIGUNOVAS, P. (Org.). **As cem linguagens da criança**: a experiência de Reggio Emilia em transformação. 2. ed. São Paulo: Editora Penso, 2016. v. 2. p. 235-247.

RINALDI, Carla. *Na direção de uma pedagogia da escuta*. Reggio Emilia: Reggio Children, 2021.

SARMENTO, Manuel Jacinto. **Gerações e alteridade**: interrogações a partir da Sociologia da Infância. *Educação & Sociedade*, v. 26, n. 91, 2005.

¹ Doutoranda e mestre pelo Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Práticas Educacionais (PROGEPE/UNINOVE), é graduada em Pedagogia pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) e especialista em Docência do Ensino Superior e Gestão de Pessoas. Atua na Rede Municipal de Ensino de São Paulo, desenvolvendo ações voltadas à formação de professores, gestores e equipes educacionais, com trajetória construída na docência, na gestão educacional e na implementação de políticas públicas para a Educação Infantil. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7464-363X>

² Doutora em Educação pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE), mestre em Língua Portuguesa pela Pontifícia

Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), com formação em Pedagogia e Letras. Professora do Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Práticas Educacionais (PROGEPE/UNINOVE), desenvolve pesquisas nas áreas de avaliação educacional, gestão pedagógica, formação de professores e qualidade da educação. Com mais de quatro décadas dedicadas ao ensino superior, à pesquisa e à formação de educadores, lidera o GRUPAVE (Grupo de Pesquisa em Avaliação Educacional) e integra importantes instâncias acadêmicas da UNINOVE, contribuindo para a produção de conhecimento comprometida com a transformação das práticas educacionais. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7354-2914>