

GESTÃO SOCIAL (ITÁLIA) E GESTÃO DEMOCRÁTICA: DIÁLOGOS TEÓRICOS E PRÁTICOS NA EDUCAÇÃO INFANTIL

VIVIANI VISENTIN BERGAMASCHI

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS/UNICAMP

vi@unicamp.br

Introdução

Os debates contemporâneos sobre gestão, especialmente no âmbito das políticas públicas educacionais, têm evidenciado a necessidade de superação de modelos centralizadores, tecnocráticos e hierárquicos. Na educação infantil, etapa fundamental da educação básica, tais debates ganham relevância particular, uma vez que o trabalho educativo com crianças pequenas pressupõe relações de cuidado, escuta, participação e corresponsabilidade.

Nesse cenário, emergem propostas de gestão que valorizam o diálogo entre diferentes atores sociais, a participação das famílias e a articulação com o território. É nesse campo que se situam, de um lado, a gestão social, com forte desenvolvimento teórico e prático na Itália, especialmente nos serviços educativos para a primeira infância, e, de outro, a gestão democrática, amplamente discutida no contexto brasileiro como princípio orientador da organização das instituições educacionais.

A gestão social italiana encontra suas raízes nas experiências do *welfare* local, do cooperativismo social e das administrações municipais, com destaque para os serviços educativos de 0 a 6 anos, amplamente reconhecidos internacionalmente. Já a gestão democrática, no Brasil, consolida-se como princípio constitucional e legal, associada às lutas por redemocratização do Estado e pela garantia do direito à educação desde a infância.

Diante disso, este trabalho propõe estabelecer um diálogo entre essas duas perspectivas, buscando responder à seguinte questão: em que medida a gestão social italiana e a gestão democrática brasileira contribuem para a construção de práticas participativas e democráticas na educação infantil?



Gestão Social no Contexto Italiano e a Educação Infantil

A noção de gestão social na Itália está profundamente vinculada à construção do Estado de bem-estar social (*welfare state*) e às transformações ocorridas a partir das décadas de 1970 e 1980, quando se intensificam os processos de descentralização administrativa e valorização dos territórios. No campo da educação infantil, essas transformações resultaram na consolidação de sistemas municipais de creches (*nidi d'infanzia*) e escolas da infância (*scuole dell'infanzia*) fortemente articulados com as comunidades locais.

Autores como Donati, Rossi, Fazzi, Fortunati e Bagnasco destacam que a gestão social italiana se caracteriza pela articulação entre Estado, sociedade civil organizada e cooperativas sociais, em uma lógica de corresponsabilidade. A educação infantil é compreendida como um bem público e comunitário, cuja gestão ultrapassa a esfera administrativa e assume um caráter social e relacional.

Um dos pilares da gestão social italiana aplicada à educação infantil é a coprodução educativa, entendida como a participação ativa das famílias, dos educadores, das crianças e da comunidade na concepção, implementação e avaliação dos projetos pedagógicos.

Fortunati (2006, 2014), ao analisar os serviços educativos para a primeira infância em cidades italianas como San Miniato, destaca que a participação das famílias não se reduz a mecanismos formais, mas constitui um princípio estruturante da identidade pedagógica e organizacional das instituições. Para o autor, a gestão dos serviços educativos deve ser pensada como um processo social compartilhado, no qual decisões pedagógicas, organizacionais e administrativas são construídas coletivamente.

Bondioli (2004, 2015) contribui para esse debate ao enfatizar a noção de qualidade negociada, segundo a qual a qualidade na educação infantil emerge do diálogo entre diferentes atores — educadores, famílias, gestores e comunidade — e não de padrões impostos externamente. Essa perspectiva reforça a ideia de gestão social como prática reflexiva, participativa e contextualizada.

Mantovani (2007) ressalta que os serviços educativos italianos para a infância se configuram como espaços públicos de educação e socialização, nos quais a participação das famílias assume papel fundamental na construção de uma cultura democrática desde



a primeira infância. A autora enfatiza que a gestão desses serviços deve favorecer relações de confiança, corresponsabilidade e reconhecimento mútuo.

Experiências como os conselhos de gestão, os encontros sistemáticos com famílias, os *piani di zona* e as redes territoriais de serviços educativos ilustram práticas de gestão social baseadas no diálogo interinstitucional. Conforme destaca Donati, trata-se de uma governança relacional, na qual o valor educativo é produzido nas interações entre sujeitos e instituições.

Gestão Democrática na Educação Infantil

A gestão democrática, especialmente no contexto brasileiro, está fortemente associada aos processos de democratização do Estado e da sociedade. No campo da educação infantil, esse princípio é reafirmado pela Constituição Federal de 1988, pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e pelas Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil (DCNEI), que reconhecem a criança como sujeito de direitos e destacam a importância da participação das famílias.

O diálogo com a experiência italiana, particularmente com a abordagem pedagógica desenvolvida em Reggio Emilia, permite ampliar a compreensão da gestão democrática na educação infantil. Loris Malaguzzi (1999) concebe a escola da infância como um espaço de participação, escuta e relações, no qual a gestão se constrói de forma colegiada e dialógica. Para o autor, a participação das famílias e da comunidade é constitutiva do projeto educativo.

Nesse sentido, a gestão democrática aproxima-se da concepção de gestão social ao compreender a instituição de educação infantil como um organismo vivo, inserido em um contexto social e cultural específico, no qual decisões pedagógicas e organizacionais são fruto do diálogo contínuo entre sujeitos.

A gestão democrática na educação infantil envolve múltiplas dimensões, entre as quais se destacam: participação das famílias nos processos decisórios; organização coletiva do projeto político-pedagógico; transparência e diálogo institucional; valorização do trabalho docente e das equipes educativas; - escuta das crianças como princípio ético e pedagógico.

Essa concepção ultrapassa uma visão meramente administrativa, reconhecendo a gestão como dimensão indissociável do cuidado e da educação.



Diálogos entre Gestão Social (Itália) e Gestão Democrática na Educação Infantil

Ao estabelecer um diálogo entre gestão social italiana e gestão democrática no campo da educação infantil, observa-se um conjunto significativo de convergências. Ambas valorizam a participação das famílias como princípio estruturante; reconhecem a criança como sujeito de direitos; compreendem o território como espaço educativo ampliado; defendem processos decisórios compartilhados; concebem a educação infantil como responsabilidade coletiva.

Tanto a coprodução educativa, na experiência italiana, quanto a gestão colegiada, na tradição brasileira, expressam uma crítica aos modelos verticalizados e burocráticos de organização das instituições educativas.

Apesar das aproximações, há diferenças importantes. A gestão social italiana na educação infantil está fortemente vinculada à governança local, à integração intersetorial e ao protagonismo das administrações municipais. Já a gestão democrática brasileira apresenta um caráter mais normativo e político, associado à luta pelo direito à educação e pela participação social.

Além disso, enquanto a experiência italiana enfatiza a continuidade educativa entre serviços e território, a gestão democrática brasileira enfrenta desafios relacionados às desigualdades estruturais e à efetivação da participação nos cotidianos institucionais.

Considerações Finais

O diálogo entre gestão social italiana e gestão democrática brasileira oferece importantes contribuições para a formulação e implementação de políticas públicas voltadas à educação infantil. As experiências italianas evidenciam a potência da articulação entre educação, políticas sociais e comunidade, enquanto a tradição brasileira reafirma a educação infantil como direito social inalienável.

No contexto das instituições educativas, essas perspectivas apontam para a necessidade de gestores que atuem como mediadores, promovendo espaços de escuta, participação e construção coletiva, reconhecendo as famílias como parceiras e as crianças como protagonistas de seus processos educativos.

A análise comparativa entre gestão social italiana e gestão democrática evidencia que, embora oriundas de contextos distintos, ambas compartilham uma visão crítica da



gestão tradicional e propõem modelos baseados na participação, no diálogo e na corresponsabilidade.

O fortalecimento desses modelos depende não apenas de dispositivos institucionais, mas de uma cultura democrática que reconheça os sujeitos como protagonistas da vida social. Assim, os diálogos entre essas abordagens ampliam horizontes teóricos e práticos para a construção de sociedades mais justas e democráticas.

Referências

- BAGNASCO, A. *Tracce di comunità*. Bologna: Il Mulino, 1999.
- BERGAMASCHI, Viviani Visentin. *A educação infantil de 0 a 3 anos em Parma/Itália*. Dissertação (mestrado) – Universidade Estadual de Campinas, 2024. (UNICAMP), Faculdade de Educação
- BONDIOLI, A. *Valutare la qualità nei servizi per l'infanzia*. Bergamo: Junior, 2004.
- BONDIOLI, A.; MANTOVANI, S. (org.). *Manuale di valutazione dei servizi educativi*. Roma: Carocci, 2015.
- DONATI, P. *La cittadinanza societaria*. Roma: Laterza, 2000.
- FAZZI, L. *Il welfare locale*. Roma: Carocci, 2007.
- FORTUNATI, A. *I servizi educativi per la prima infanzia*. Azzano San Paolo: Junior, 2006.
- FORTUNATI, A. *Educare al futuro*. Reggio Emilia: Reggio Children, 2014.
- MALAGUZZI, L. *La scuola dell'infanzia di Reggio Emilia*. Reggio Emilia: Reggio Children, 1999.
- MANTOVANI, S. *I servizi educativi*. Roma: Carocci, 2007.
- PARO, V. H. *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Ática, 2001.
- DOURADO, L. F. *Gestão da educação: desafios contemporâneos*. Goiânia: Editora da UFG, 2012.
- GADOTTI, M. *Educação e poder*. São Paulo: Cortez, 2000.

