



AGTU – UNIVERSITY
6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
Telephone No.: +1 (407) 738-9203
Mail: contact@agtu.net
Website: agtu.us

AGTU UNIVERSITY

**MASTER OF SCIENCE IN: MESTRADO EM EDUCAÇÃO COM
ESPECIALIZAÇÃO EM ESG – GOVERNANÇA RESPONSABILIDADE SOCIAL E
MEIO AMBIENTE**

GLEYCIANE DO CARMO MORAES BAIA

**O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DE ESCOLAS DE TEMPO INTEGRAL DE
EDUCAÇÃO INFANTIL: UM ESTUDO DE CASO SOB A PERSPECTIVA DA
GOVERNANÇA DA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO (SEMED) DE
CAMETÁ-PA.**

AGTU - UNIVERSITY
6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
Telephone No.: +1 (407) 738-9203
Mail: contact@agtu.net
Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY
6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
Telephone No.: +1 (407) 738-9203
Mail: contact@agtu.net
Website: agtu.us

FLORIDA – USA

2025

GLEYCIANE DO CARMO MORAES BAIA

**A VIDA, A AGRICULTURA E A SUSTENTABILIDADE NA ESCOLA: PRÁTICAS
EDUCATIVAS PARA A FORMAÇÃO DE UMA CONSCIÊNCIA ECOLÓGICA**

Projeto de Pesquisa apresentado como requisito
parcial para obtenção do título de MESTRE no
Curso de Master of em Educação Com
Especialização em Esg – Governança
Responsabilidade Social e Meio Ambiente da
AGTU UNIVERSITY – Florida USA

Orientador: Prof. Dr. Luciano Rodrigues
Marcelino

AGTU - UNIVERSITY
6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
Telephone No.: +1 (407) 738-9203
Mail: contact@agtu.net
Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fachada da Secretaria Municipal de Educação – SEMED	56
Figura 2 – Departamento Pedagógico da SEMED	99
Figura 3 e 4 – Divisão de Tempo Integral e Divisão de Educação Infantil	100
Figura 5, 6 e 7 – Construindo juntos: o diálogo entre escola e família na educação infantil em tempo integral	114
Figura 8, 9 e 10 - Formação de Professores Programa de Formação Continuada em Leitura e Escrita na Educação Infantil.....	126

AGTU - UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us

LISTA DE TABELA

Tabela 1 – Perfil dos Participantes da Pesquisa	62
Tabela 2 - Mecanismos de Participação Social Identificados pelos Gestores	112

AGTU - UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - A Sinergia entre Experiência e Qualificação na SEMED, 2025.....	65
Gráfico 2 - Equilibrando Controle e Colaboração: O Modelo de Comunicação Híbrida da SEMED, 2025	73
Gráfico 3: Percepções dos gestores sobre participação familiar	108
Gráfico 4 - Evolução dos Repasses Federais vs Custos Locais (Transporte e Alimentação Escolar em Cametá), 2025.....	121
Gráfico 5- O Abismo entre o Ideal e o Real, 2025	139

AGTU - UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY
6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
Telephone No.: +1 (407) 738-9203
Mail: contact@agtu.net
Website: agtu.us

Resumo

Este estudo examina a governança na implementação da educação infantil em tempo integral em Cametá-PA, a partir da perspectiva da Secretaria Municipal de Educação (SEMED). Utilizando um estudo de caso qualitativo, exploratório-descritivo, analisa mecanismos, processos e desafios da governança educacional municipal. Os dados incluem documentos oficiais da SEMED e entrevistas semiestruturadas com gestores e técnicos. Resultados preliminares de escolas como a EMEIF São Tomé e a EMEI Professora Maria Regina Assunção, que atendem cerca de 600 estudantes, destacam a necessidade de políticas públicas eficazes para expandir a educação em tempo integral. O estudo oferece insights sobre tomada de decisão, alocação de recursos e parcerias, contribuindo para a literatura sobre governança municipal e estratégias práticas para aprimorar políticas de educação infantil.

Palavras-chave: *Governança. Educação Infantil. Tempo Integral. Políticas Públicas. SEMED. Cametá-PA.*

AGTU - UNIVERSITY
6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
Telephone No.: +1 (407) 738-9203
Mail: contact@agtu.net
Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

Abstract

This study examines governance in the implementation of full-time early childhood education in Cametá-PA, from the perspective of the Municipal Department of Education (SEMED). Using a qualitative, exploratory-descriptive case study, it analyzes mechanisms, processes, and challenges in municipal educational governance. Data include official SEMED documents and semi-structured interviews with managers and technicians. Preliminary findings from schools such as EMEIF São Tomé and EMEI Professora Maria Regina Assunção, serving around 600 students, highlight the need for effective public policies to expand full-time education. The study provides insights into decision-making, resource allocation, and partnerships, contributing to literature on municipal governance and practical strategies for enhancing early childhood education policies.

Keywords: *Governance. Early Childhood Education. Full-Time Education. Public Policy. SEMED. Cametá-PA.*

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us

**O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DE ESCOLAS DE TEMPO INTEGRAL DE
 EDUCAÇÃO INFANTIL: UM ESTUDO DE CASO SOB A PERSPECTIVA DA
 GOVERNANÇA DA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO (SEMED) DE
 CAMETÁ-PA**

Flórida, USA, 2025

Sumário

1. Introdução	11
1.1. Justificativa.....	13
1.2. Caracterização do Problema	14
1.3. Hipótese	16
1.4. Objetivo Geral.....	17
1.5. Objetivos Específicos	17
2. Metodologia	18

AGTU - UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

2.1. Tipo de Pesquisa.....	19
2.2. Participantes da Pesquisa.....	20
2.3 Instrumentos de Coleta de Dados	21
2.4. Procedimentos de Coleta de Dados	22
2.5. Análise de Dados.....	23
2.6. Aspectos Éticos.....	24
3.Referencial Teórico.....	24
3.1.Governança na Educação Infantil em Tempo Integral	25
3.2. Escolas de Tempo Integral na Educação Infantil: Especificidades e Abordagens Pedagógicas.	30
3.2.1. Fundamentos do Desenvolvimento Infantil em Tempo Integral.....	35
3.2.2 O Fomento na Formação de Profissionais e Adequação de Espa.....	40
3.2.3 Integração Cuidado-Educação: A Indissociabilidade na Rotina do Tempo Integral e a Participação da Comunidade	43
3.2.4 Desafios da Educação em Tempo Integral no Contexto Amazônico: Estrutura Física e o “Custo Amazônia”	46
2.3. Legislação e Políticas Nacionais de Educação em Tempo Integral: Diálogos e Desafios em Cametá-PA.....	49
4.Resultados e Discussões.....	55

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

4.1. O Alicerce da Análise: Desdobramentos Teóricos sobre Governança, Capacidade Estatal e Implementação de Políticas Públicas	57
4.2. A Capacidade Estatal e o Perfil dos Atores da Governança	62
4.3. Os Mecanismos de Comunicação e Decisão na SEMED	68
4.4. Os Desafios da Implementação no Contexto Amazônico: Entre a Realidade Geográfica e as Limitações Estruturais	87
4.5. A Governança Participativa	101
4.6. A Articulação com as Políticas Nacionais	115
4.7. As Especificidades da Educação Infantil.	128
5 Cronograma.....	143
6. Recursos Necessários e Orçamento	143
7. Considerações Finais e Achados Preliminares para a Governança Educacional em Cametá	144
7.1. O Legado de Cametá: Um convite à ação e à esperança.....	148
8. Referências Bibliográficas	151
9. Anexos	156.

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us

1. Introdução

A educação em tempo integral na educação infantil tem se consolidado como estratégia pedagógica e social de grande relevância, visando ao desenvolvimento pleno das crianças e à promoção da equidade educacional. No Brasil, a expansão dessa modalidade de ensino constitui um desafio complexo, especialmente em municípios que enfrentam limitações orçamentárias e estruturais. Em Cametá-PA, por exemplo, a realidade atual demonstra que a implementação da educação infantil em tempo integral ainda está em fase de expansão, com dados preliminares indicando que instituições como a EMEIF São Tomé e a EMEI Professora Maria Regina Assunção atendem a um total de 600 matrículas na educação infantil (creche e pré-escola). A implementação efetiva de escolas de tempo integral na educação infantil transcende a mera ampliação da jornada escolar; ela exige uma governança robusta e articulada, capaz de coordenar múltiplos atores, alocar recursos de forma eficiente e garantir a qualidade pedagógica.

Nesse contexto, a governança refere-se ao conjunto de processos, mecanismos e instituições que orientam a tomada de decisões e a execução de políticas públicas, influenciando diretamente a capacidade de um sistema educacional em responder às demandas sociais e educacionais. Conforme Contreras e Lepe (2018), os desafios de implementação são significativos e exigem práticas de gestão eficazes para o município de Cametá, localizado no estado do Pará, a Secretaria Municipal de Educação (SEMED)

AGTU - UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

desempenha papel central na formulação, coordenação e implementação das políticas educacionais. Criada oficialmente na década de 1980, a SEMED consolidou-se como órgão responsável pela organização do sistema municipal de ensino, alinhando-se às diretrizes nacionais e estaduais, mas também desenvolvendo políticas específicas para atender às singularidades da realidade amazônica.

A pesquisadora, atuando no departamento pedagógico da SEMED, possui um interesse intrínseco e uma perspectiva privilegiada sobre os desafios e as oportunidades da implementação da educação em tempo integral no município. Este estudo se concentrará no período de 2023 a 2025, recorte temporal que corresponde à atual gestão municipal e ao período de implementação do Programa Escola em Tempo Integral, instituído pelo Governo Federal em 2023. A análise deste período específico permitirá uma avaliação aprofundada de como as diretrizes nacionais estão sendo adaptadas e executadas no contexto local, sob a liderança da gestão vigente.

Os mecanismos de governança da SEMED permitem identificar fatores que facilitam ou dificultam a implementação da educação infantil em tempo integral. Isso revela a importância de estratégias colaborativas e inovadoras, de planejamento pedagógico consistente e de políticas públicas sensíveis à realidade socio econômica, cultural e geográfica da Amazônia. A efetividade da política de tempo integral, portanto, depende da capacidade institucional de articular recursos, monitorar processos e envolver todos os atores educativos,

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us

consolidando um modelo educacional inclusivo, equitativo e transformador para a primeira infância.

1.1. Justificativa

A relevância deste estudo vincula-se à análise da governança da SEMED de Cametá na implementação da educação infantil em tempo integral. Essa modalidade é fundamental para o desenvolvimento integral da criança, impactando seu futuro acadêmico, socialização e bem-estar (Campos, 2017). Avaliar como a SEMED conduz esse processo permite compreender de que forma políticas públicas, gestão pedagógica e planejamento estratégico consolidam práticas inclusivas e eficazes.

Academicamente, o estudo contribui ao explorar a governança educacional em um contexto municipal amazônico, considerando a descentralização das políticas no Brasil. A escassez de pesquisas sobre o tema na Amazônia reforça a originalidade e pertinência da investigação. (Arelaro, 2005; Torres, 2020). Os resultados podem subsidiar não apenas a SEMED de Cametá, mas também outras secretarias de municípios amazônicos que enfrentam desafios semelhantes, fornecendo orientações para políticas assertivas e contextualizadas.

A pesquisa evidencia ainda que a educação integral exige coordenação entre múltiplos atores, o que reforça a importância de uma governança participativa e orientada por dados. Ao analisar o contexto amazônico, marcado por dificuldades logísticas e diversidade

AGTU - UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

cultural, pretende-se compreender como políticas educacionais podem assegurar equidade, inclusão e aprendizagens significativas. Dessa forma, espera-se que a investigação fortaleça a implementação da educação infantil em tempo integral, aperfeiçoe práticas de governança e reduza desigualdades educacionais.

1.2 Caracterização do Problema

O problema central desta pesquisa reside, portanto, na complexa articulação entre a política de Educação Infantil em Tempo Integral e as reais condições de capacidade estatal e de governança para sua implementação efetiva no contexto da Secretaria Municipal de Educação (SEMED) de Cametá.

A literatura sobre implementação de políticas públicas [4] evidencia que o sucesso não depende apenas da formulação centralizada, mas crucialmente da ação dos atores locais, a chamada burocracia de nível de rua (street-level bureaucracy), e da capacidade de gestão e coordenação da burocracia de médio escalão. Em Cametá, essa capacidade é posta à prova em quatro eixos temáticos inter-relacionados:

1. Governança da SEMED: A capacidade de coordenação, articulação intersetorial e gestão de recursos humanos e financeiros para sustentar a jornada ampliada e a proposta pedagógica integral.

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

2. Infraestrutura Física e o "Custo Amazônia": A dificuldade de adequação e manutenção das instalações escolares (prédios, equipamentos, transporte) frente às intempéries e à logística peculiar da região ribeirinha, que exige soluções adaptadas e de alto custo.

3. Participação Comunitária: O desafio de envolver ativamente pais, responsáveis e a comunidade no projeto de tempo integral, garantindo que a escola seja um espaço de pertencimento e que a política responda às necessidades locais (abordagem *bottom-up*).

4. Formação e Condições de Trabalho Docente: A necessidade de formação continuada que prepare os professores para as especificidades da educação integral e para as demandas do contexto amazônico, combatendo a rotatividade e garantindo a qualidade pedagógica.

A ineficácia na gestão desses desafios pode resultar em uma mera ampliação do tempo de permanência da criança na escola, sem a correspondente oferta de uma educação integral e de qualidade, desvirtuando o propósito da política. Assim, a questão norteadora que emerge é: Quais são os principais desafios de governança e de capacidade estatal enfrentados pela SEMED de Cametá, Pará, na implementação da política de Educação Infantil em Tempo Integral, e como o "Custo Amazônia" se manifesta e influencia a gestão desses desafios?

A compreensão aprofundada desse problema é crucial para a proposição de estratégias de gestão e governança que sejam não apenas teoricamente sólidas, mas também

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us

contextualmente adequadas e sustentáveis, contribuindo para que a política de tempo integral se traduza, de fato, em um direito efetivo para as crianças de Cametá.

1.3. Hipótese

A implementação das escolas de tempo integral de educação infantil em Cametá-PA, sob a ótica da SEMED, é um processo dinâmico e multifatorial, influenciado por aspectos institucionais, pedagógicos, políticos e contextuais. Nossa hipótese central é que a governança educacional desempenha um papel crucial nesse processo. Ela é condicionada pela capacidade da SEMED em articular suas divisões, coordenar políticas intersetoriais e gerir recursos de forma eficiente. Essa premissa é corroborada pelas discussões de Kaufmann e Peters (2010) sobre a governança multinível, que enfatizam a interação entre diferentes esferas de governo e a descentralização de políticas públicas como elementos que impactam diretamente a implementação educacional.

Presume-se, adicionalmente, que a liderança de gestores e técnicos é determinante para o sucesso da política de tempo integral. A gestão pedagógica e o planejamento estratégico inovador podem superar limitações estruturais, assegurando políticas de cuidado e aprendizagem adequadas às crianças de 0 a 5 anos. Essa perspectiva alinha-se aos estudos de Couto (2017), que destaca a importância do planejamento compartilhado e da gestão pedagógica na educação infantil de tempo integral.

AGTU - UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

Fatores externos, como a disponibilidade de recursos, o apoio político, a participação social e o engajamento das famílias, também influenciam a sustentabilidade das iniciativas, conforme apontado por Contreras e Lepe (2018) e Militão e Kill (2015). A singularidade amazônica, com seus desafios logísticos e diversidade cultural, exige soluções inovadoras, flexíveis e participativas. Este aspecto é reforçado por Colares, Jeffrey e Maciel (2018) ao discutir as políticas educacionais na Amazônia.

Por fim, hipotetiza-se que a análise dos mecanismos de governança da SEMED, associada às percepções de gestores e técnicos, permitirá identificar oportunidades de aprimoramento institucional. Espera-se que os resultados fundamentem recomendações estratégicas para fortalecer práticas pedagógicas, planejamento e sustentabilidade da política, garantindo equidade, inclusão e desenvolvimento integral das crianças.

1.4 Objetivo Geral

- Analisar a governança na implementação das escolas de tempo integral de educação infantil no município de Cametá-PA, sob a perspectiva da Secretaria Municipal de Educação (SEMED).

1.5 Objetivos Específicos

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

- Identificar e descrever os principais mecanismos e estruturas de governança adotados pela SEMED de Cametá-PA para a formulação, implementação e gestão das escolas de tempo integral de educação infantil.
- Compreender as percepções e os entendimentos dos gestores e técnicos da SEMED de Cametá-PA sobre os desafios e as oportunidades inerentes à governança na expansão e consolidação da educação infantil em tempo integral.
- Propor recomendações estratégicas para o aprimoramento das práticas de governança na SEMED de Cametá-PA, visando a otimização da implementação e a sustentabilidade das escolas de tempo integral de educação infantil.

2. Metodologia

Este estudo adotará uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, com o objetivo de analisar a governança na implementação das escolas de tempo integral de educação infantil no município de Cametá-PA, sob a perspectiva da Secretaria Municipal de Educação (SEMED). A escolha da abordagem qualitativa justifica-se pela necessidade de compreender em profundidade os processos, as percepções e os significados atribuídos pelos atores envolvidos na governança educacional. Para garantir a validade e a confiabilidade dos dados coletados, será utilizada a triangulação de dados, combinando análise documental e entrevistas, além da revisão por pares.

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

Tal abordagem permitirá investigar, de forma sistemática, como a SEMED de Cametá-PA vem implementando a educação em tempo integral, quais são os instrumentos de governança utilizados, e de que maneira os gestores e professores articulam as diretrizes legais e pedagógicas no cotidiano escolar. Essa seção apresenta o delineamento metodológico, descrevendo a abordagem, os procedimentos de coleta e análise de dados, e os critérios adotados para garantir a validade e a confiabilidade das informações coletadas.

2.1. Tipo de Pesquisa

Será realizado um estudo de caso, que permitirá uma investigação aprofundada e contextualizada sobre a governança na SEMED de Cametá-PA. O estudo de caso é adequado para explorar fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes. (Yin, 2018)

Assim, o estudo de caso se apresenta como a estratégia metodológica mais apropriada para captar a complexidade da governança educacional em Cametá-PA, permitindo articular diferentes dimensões do fenômeno – políticas, institucionais, pedagógicas e sociais. Ao privilegiar a análise em profundidade, busca-se compreender não apenas como as diretrizes nacionais são apropriadas e implementadas no nível municipal, mas também de que maneira as especificidades locais influenciam esse processo. Dessa forma, a pesquisa

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us

poderá oferecer subsídios relevantes tanto para a reflexão acadêmica quanto para o aprimoramento das práticas de gestão educacional no município.

2.2. Participantes da Pesquisa

Os participantes da pesquisa serão gestores e técnicos da Secretaria Municipal de Educação (SEMED) de Cametá-PA diretamente envolvidos com a formulação, implementação e gestão das políticas de educação infantil em tempo integral. A seleção dos participantes será intencional, buscando indivíduos que possuam conhecimento e experiência relevantes sobre o tema.

Serão inquiridos os seguintes atores da SEMED de Cametá-PA:

- O Coordenador Geral da SEMED (Diretor de Ensino);
- A Chefe do Departamento Pedagógico;
- A Chefe da Divisão da Educação Infantil;
- O Chefe da Divisão da Educação em Tempo Integral;
- Um Técnico da Divisão da Educação Infantil;
- Um Técnico da Divisão da Educação em Tempo Integral.

Essa composição permitirá a obtenção de informações detalhadas sobre a governança educacional no município, possibilitando compreender como as políticas públicas são implementadas na prática e como os desafios locais são enfrentados.

AGTU - UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us

A amostragem teórica será guiada pela saturação das informações, ou seja, quando as entrevistas não produzirem mais dados novos, indicando que os temas centrais foram suficientemente explorados (Bardin, 2011). Estima-se inicialmente entrevistar participantes de diferentes níveis hierárquicos e áreas de atuação, garantindo diversidade de perfis e perspectivas.

2.3 Instrumentos de Coleta de Dados

Os instrumentos de coleta de dados serão:

- **Análise Documental:** Serão analisados documentos oficiais da SEMED, como planos municipais de educação, relatórios de gestão, diretrizes curriculares, projetos pedagógicos das escolas de tempo integral, atas de reuniões e outros documentos que possam fornecer informações sobre a governança e a implementação da educação infantil em tempo integral. Para garantir a robustez da análise, será elaborado um roteiro de análise documental detalhado, com categorias predefinidas para extrair informações relevantes sobre a governança (estrutura, processos decisórios, mecanismos de controle) e a implementação (metas, ações, resultados) da educação em tempo integral na educação infantil.

Para a coleta de dados, serão realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores e técnicos da SEMED de Cametá-PA, selecionados por sua atuação direta na formulação, implementação e gestão das políticas de educação infantil em tempo integral. Esse tipo de

AGTU - UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

entrevista permite aprofundar as informações obtidas na análise documental e compreender, de forma mais detalhada, as percepções dos participantes, bem como os desafios e oportunidades na implementação das escolas de tempo integral.

O roteiro de entrevistas abordará as seguintes categorias:

- **Mecanismos de governança:** investigação sobre a tomada de decisões, fluxos de comunicação, existência de comitês ou grupos de trabalho.
- **Desafios da implementação no contexto amazônico:** análise de questões logísticas, infraestrutura e diversidade cultural, incluindo o transporte fluvial, a disponibilidade de espaços adequados e a valorização dos saberes locais.
- **Percepções sobre a participação social:** exame do envolvimento das famílias e dos efeitos dessa participação na gestão e na rotina escolar.
- **Articulação com políticas nacionais de educação em tempo integral:** investigação de como as diretrizes da BNCC e do PNE são incorporadas, bem como a utilização de programas federais.
- **Especificidades da educação infantil em tempo integral:** análise de como a rotina, os espaços e a formação dos profissionais são adaptados para atender às necessidades da faixa etária de 0 a 5 anos.

2.4. Procedimentos de Coleta de Dados

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us

Após a aprovação do projeto por um Comitê de Ética em Pesquisa (se aplicável), será feito contato com a SEMED de Cametá-PA para apresentar o estudo e obter a autorização formal para a realização da pesquisa. Em seguida, será agendada a análise documental e as entrevistas com os participantes selecionados, em local e horário convenientes para eles. As entrevistas serão gravadas (com consentimento prévio dos participantes) e posteriormente transcritas para análise.

2.5. Análise de Dados

Os dados coletados serão submetidos à análise de conteúdo, conforme proposto por Bardin (2011). As etapas da análise incluirão:

1. Pré-análise: Leitura flutuante dos documentos e transcrições das entrevistas para uma primeira imersão no material.
2. Exploração do material: Codificação dos dados, identificando unidades de registro e contexto, e categorização das informações com base nos objetivos da pesquisa e no referencial teórico.
3. Tratamento dos resultados, inferência e interpretação: Análise das categorias e subcategorias, buscando padrões, relações e significados que permitam responder às questões de pesquisa e discutir os achados à luz da literatura sobre governança na educação.

AGTU - UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us

2.6. Aspectos Éticos

Todos os procedimentos éticos serão rigorosamente seguidos, garantindo a confidencialidade e o anonimato dos participantes. Será obtido o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) de todos os entrevistados, informando-os sobre os objetivos da pesquisa, os procedimentos, os riscos e benefícios, e o direito de desistir a qualquer momento.

3. Referencial Teórico

Em consonância com a contextualização do problema, a apresentação da justificativa, hipótese e objetivos, este tópico se dedica a aprofundar o arcabouço teórico que sustenta a presente pesquisa. A Fundamentação Teórica é essencial para balizar a análise dos dados empíricos e para compreender as complexidades da implementação da educação infantil em tempo integral sob a ótica da governança. Serão explorados conceitos-chave relacionados à governança educacional, as especificidades da educação infantil em tempo integral, os desafios inerentes ao contexto amazônico e o diálogo com as políticas nacionais, fornecendo as lentes conceituais necessárias para a interpretação dos fenômenos investigados.

Dessa forma, a revisão da literatura estabelece uma base conceitual robusta para compreender como os elementos de governança, políticas públicas e educação infantil em tempo integral se inter-relacionam na prática. Ao identificar conceitos-chave, desafios e estratégias de implementação, o referencial teórico possibilita situar a análise do estudo de

AGTU - UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us

caso de Cametá-PA em um panorama mais amplo, articulando a teoria às especificidades locais. Ademais, ao integrar os princípios da governança multinível e as experiências de coordenação de recursos e atores em municípios brasileiros, evidencia-se de forma consistente os fatores críticos que condicionam a efetividade das políticas educacionais.

Esse arcabouço teórico oferece, assim, os subsídios necessários para a seção subsequente, dedicada à Governança na Educação Infantil em Tempo Integral. Nessa etapa, busca-se compreender como os mecanismos de coordenação, a gestão de recursos e a articulação entre diferentes atores se concretizam no contexto municipal, influenciando diretamente tanto a qualidade quanto a equidade da educação infantil.

Em síntese, a revisão da literatura não apenas delimita os fundamentos teóricos da governança e das políticas públicas na educação infantil em tempo integral, como também evidencia a complexidade e os múltiplos determinantes da implementação dessas políticas em contextos municipais. Ao articular teoria e prática, o referencial teórico proporciona uma compreensão aprofundada de como fatores estruturais, institucionais e contextuais interagem para moldar a efetividade das ações educacionais, oferecendo subsídios robustos para a análise crítica do estudo de caso de Cametá-PA e para a proposição de estratégias que promovam qualidade, equidade e inovação na educação infantil.

3.1. Governança na Educação Infantil em Tempo Integral

AGTU - UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us

A governança pode ser compreendida como o conjunto de mecanismos, processos e instituições que determinam como a autoridade é exercida, como as decisões são tomadas e como os cidadãos participam das políticas públicas.

No contexto educacional, ela envolve a formulação, implementação e avaliação das políticas educacionais, considerando diferentes níveis de governo – federal, estadual e municipal – bem como instituições escolares, sociedade civil e outros atores relevantes (IBGC, 2022; OEI, 2022). A boa governança na educação deve pautar-se por princípios como transparência, equidade, prestação de contas, participação e responsabilidade, garantindo qualidade, eficiência e relevância ao sistema educacional. No Brasil, um país de estrutura federativa, a governança educacional é complexa e multinível, com responsabilidades compartilhadas entre União, estados e municípios. Isso exige a construção de redes eficazes de coordenação e pactuação de políticas públicas. A governança de dados emerge como um agente transformador nesse cenário, capaz de aprimorar a gestão e impulsionar a qualidade do ensino.

Entretanto, o contexto brasileiro apresenta desafios, incluindo conciliar interesses diversos, superar fragmentações políticas e administrativas, alocar recursos de forma eficiente e promover a participação social (FGV, 2021). A gestão escolar, como componente estratégico da governança, mostra-se essencial, visto que modelos participativos e

AGTU - UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

responsáveis podem contribuir significativamente para a efetividade das políticas educacionais.

Para aprofundar a compreensão da governança em um país federativo como o Brasil, é importante considerar as teorias de governança multinível. Kaufmann e Peters (2010) ressaltam que:

A interação entre diferentes esferas de governo, associada à descentralização de políticas públicas, impacta diretamente a implementação de políticas educacionais. A autonomia conferida aos municípios permite maior adaptação local, mas impõe desafios significativos quanto à capacidade institucional, coordenação intersetorial e gestão de recursos, exigindo mecanismos claros de *accountability* e participação cidadã (p. 567).

Tal afirmação evidencia a complexidade da governança no contexto federativo brasileiro, especialmente no campo educacional. Ao destacar a importância da interação entre diferentes esferas de governo e a descentralização das políticas públicas, os autores apontam para um dilema central: embora a autonomia municipal possibilite a adaptação das políticas às realidades locais, ela também gera desafios relacionados à capacidade institucional e à coordenação entre setores.

No caso da educação, esses fatores influenciam diretamente a qualidade e a efetividade da implementação de programas, já que a gestão de recursos e a definição de

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

responsabilidades demandam clareza, transparência e mecanismos sólidos de *accountability*. Para além disso, a participação cidadã aparece como elemento essencial para legitimar processos decisórios e garantir que as políticas atendam às necessidades da comunidade.

Nesse cenário, a discussão sobre governança multinível conecta-se diretamente à necessidade de coordenação entre os diversos atores e níveis institucionais, pois a descentralização só se traduz em efetividade quando acompanhada de estratégias claras de gestão e de alocação de recursos, que amplia o olhar para além das estruturas formais, incorporando a ideia de que a governança educacional demanda articulação prática entre políticas nacionais e realidades locais, criando um terreno propício para refletir sobre como municípios concretizam essas diretrizes no cotidiano da gestão escolar.

Contreras e Lepe (2018) destacam que a alocação eficiente de recursos e a coordenação de atores são fundamentais para a sustentabilidade de programas de educação em tempo integral. A experiência de municípios como Cametá-PA, por meio da atuação da SEMED, evidencia um campo fértil para a aplicação dessas concepções. A SEMED articula-se com escolas, gestores, professores e famílias, mediando recursos, diretrizes nacionais e necessidades locais, transformando a governança em um processo contínuo de tomada de decisão fundamentado em dados, diálogo e busca pela equidade educacional.

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

Ao relacionar a experiência local com o debate nacional, percebe-se que os princípios destacados por Contreras e Lepe (2018) encontram eco nas reflexões de autores brasileiros que têm analisado a consolidação da educação integral. A necessidade de coordenar múltiplos atores e garantir o uso eficiente dos recursos não se limita ao âmbito municipal, mas se projeta em uma discussão mais ampla sobre o papel do Estado na indução de políticas públicas voltadas à equidade e à justiça social.

Dessa maneira, a experiência municipal observada em Cametá-PA serve como um reflexo concreto das discussões teóricas sobre educação integral, demonstrando que os desafios de coordenação, alocação de recursos e articulação entre atores não são apenas locais, mas também estruturais. É nesse cenário, as análises de Moll (2012) e Arelaro (2005) ganham relevância ao mostrar que a efetiva implementação de políticas de educação integral depende tanto de mecanismos institucionais claros quanto da capacidade de adaptação às particularidades de cada município, reforçando a importância de uma governança que articule diretrizes nacionais e necessidades locais.

A gestão escolar é igualmente destacada por Dalcorso (2019), que evidencia como práticas de planejamento estratégico e gestão inovadora influenciam a eficácia da implementação de políticas em tempo integral. Couto (2017) complementa, apontando que o planejamento compartilhado e a gestão pedagógica cotidiana são determinantes para transformar diretrizes em práticas consistentes. Além disso, experiências na região amazônica,

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

analisadas por Colares, Jeffrey e Maciel (2018), evidenciam que fatores regionais, culturais e sociais impactam significativamente a implementação dessas políticas.

Esses estudos mostram que a efetividade da educação em tempo integral depende da capacidade das escolas de adaptar as diretrizes nacionais às especificidades locais, articulando recursos, planejando atividades e envolvendo diferentes atores. Assim, a governança educacional deve combinar orientações centrais com soluções práticas e contextualizadas, garantindo que o tempo ampliado na escola contribua para o desenvolvimento integral das crianças, desenvolvendo suas potencialidades integralmente.

Percebe-se, portanto, que a efetividade das políticas de educação integral depende não apenas da articulação entre diferentes esferas de governo e da coordenação de atores institucionais, mas também da capacidade das escolas de traduzirem tais diretrizes em ações concretas. A literatura evidencia que a governança educacional se realiza de maneira plena quando estratégias de gestão inovadoras dialogam com as especificidades locais, respeitando as realidades regionais e culturais. Assim, a educação integral configura-se como um campo de constante negociação entre políticas nacionais, práticas escolares e demandas comunitárias, exigindo uma gestão comprometida com a equidade, a participação e a transformação social.

2.2. Escolas de Tempo Integral na Educação Infantil: Especificidades e Abordagens

Pedagógicas.

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

A educação em tempo integral na educação infantil representa uma estratégia pedagógica e social de crescente relevância, focada no desenvolvimento integral de crianças de 0 a 5 anos. Diferentemente de outras etapas da educação básica, a educação infantil possui especificidades que demandam abordagens pedagógicas e organizacionais singulares, especialmente quando se trata da ampliação da jornada escolar. O objetivo primordial é oferecer ambientes ricos em experiências de aprendizagem e cuidado, que promovam o desenvolvimento cognitivo, social, emocional e físico da criança de forma integrada.

As escolas de educação em tempo integral precisam articular rotinas que conciliem momentos de ensino formal, atividades lúdicas, práticas culturais, experiências sensoriais e cuidados socioafetivos. A gestão desses espaços deve contemplar não apenas a organização do tempo e dos recursos humanos, mas também a criação de projetos pedagógicos que respeitem o ritmo de cada criança e incentivem a participação ativa no processo de aprendizagem.

Afora isso, a educação infantil em tempo integral exige formação continuada dos profissionais, visando fortalecer competências pedagógicas, planejamento coletivo e práticas avaliativas adequadas à faixa etária. A participação das famílias e da comunidade também se configura como elemento estratégico, garantindo que o ambiente escolar se articule com a realidade social e cultural das crianças, demonstrando que as escolas de tempo integral na educação infantil não se limitam à ampliação da jornada, mas envolvem uma construção

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

pedagógica e organizacional complexa, que busca integrar cuidado, aprendizagem e bem-estar, garantindo que a criança seja protagonista de seu processo de desenvolvimento integral.

Nesse contexto, Libâneo (2012, p. 143) ressalta:

A educação infantil, especialmente em regime de tempo integral, exige que a escola se configure como espaço de aprendizagem e cuidado simultaneamente, (...). A ampliação da jornada escolar não se traduz apenas em mais horas de permanência da criança, mas na necessidade de planejamento cuidadoso de atividades diversificadas, que integrem experiências lúdicas, culturais, cognitivas e socioemocionais, respeitando o desenvolvimento infantil como um processo contínuo e singular. A formação continuada dos profissionais, o uso de dados para o acompanhamento do progresso, a participação ativa das famílias e a gestão democrática das escolas são elementos indispensáveis para a efetividade do tempo integral, garantindo que cada criança possa desenvolver plenamente seu potencial e se tornar sujeito de sua própria aprendizagem.

A citação de Libâneo (2012) evidencia que a efetividade da educação infantil em tempo integral depende de uma gestão escolar integrada e participativa, capaz de articular diferentes atores em torno de objetivos pedagógicos comuns. Esse enfoque reforça a importância de que a SEMED atue como mediadora e articuladora, oferecendo suporte, formação continuada e mecanismos de acompanhamento do desenvolvimento infantil,

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY
6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
Telephone No.: +1 (407) 738-9203
Mail: contact@agtu.net
Website: agtu.us

garantindo que as políticas públicas sejam transformadas em práticas concretas dentro das escolas.

Além disso, o autor destaca que a ampliação da jornada escolar não deve ser compreendida apenas como um aumento de horas, mas como uma oportunidade para diversificar experiências de aprendizagem e cuidado, respeitando o ritmo e as especificidades de cada criança. Dessa forma, a gestão democrática, o uso estratégico de dados e o envolvimento da comunidade escolar emergem como elementos centrais para assegurar qualidade, equidade e protagonismo infantil, consolidando o espaço escolar como ambiente de desenvolvimento integral.

A atuação da SEMED nesse contexto se mostra estratégica, pois é responsável por mediar a implementação das políticas nacionais e estaduais dentro das escolas municipais, garantindo que a teoria apresentada por Libâneo se traduza em práticas pedagógicas efetivas. Programas e Projetos específicos desenvolvidos pela SEMED, exemplificam como a gestão municipal pode utilizar dados para acompanhar a frequência, o engajamento e o desenvolvimento das crianças, permitindo intervenções pontuais e planejadas. Essa integração entre planejamento estratégico, monitoramento e atuação direta das escolas evidencia que a governança educacional não é apenas um processo administrativo, mas uma ferramenta para assegurar qualidade, equidade e participação ativa de todos os atores envolvidos.

AGTU - UNIVERSITY
6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
Telephone No.: +1 (407) 738-9203
Mail: contact@agtu.net
Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

O uso de governança de dados fortalece a capacidade das escolas de responder às demandas específicas de cada comunidade, promovendo uma gestão mais informada e proativa. Ao possibilitar a análise de indicadores pedagógicos, sociais e de frequência, a SEMED consegue orientar decisões sobre alocação de recursos, capacitação de professores e organização de atividades pedagógicas diversificadas.

Essa abordagem demonstra que a educação infantil em tempo integral, quando articulada com uma gestão municipal eficiente e participativa, vai além da ampliação da jornada escolar, consolidando-se como um espaço de desenvolvimento integral, cuidado, aprendizagem e protagonismo infantil, em consonância com os princípios de equidade e justiça social preconizados na literatura.

Conforme destacam Augusto Cury (2002) e Victor Paro (2015) que, a implementação da educação em tempo integral exige que as escolas adotem uma organização colaborativa e participativa, fundamentada em práticas de gestão democrática e no planejamento coletivo. Essa perspectiva amplia o papel da escola para além da dimensão pedagógica, posicionando-a como espaço de construção social e de corresponsabilidade entre gestores, professores, famílias e comunidade.

Já Dourado (2016) reforça que a articulação entre o planejamento estratégico, o monitoramento contínuo, o uso inteligente de dados educacionais e o engajamento coletivo

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

constitui elemento essencial para que as escolas de tempo integral alcancem seus objetivos de promover equidade, qualidade e integração social no processo educativo.

Nesse sentido, a educação infantil em tempo integral, quando alinhada a uma governança educacional municipal eficiente — como aquela que a Secretaria Municipal de Educação (SEMED) busca desenvolver —, revela seu potencial transformador. A gestão participativa, baseada em evidências e orientada por dados, permite que as políticas públicas sejam efetivamente traduzidas em práticas pedagógicas contextualizadas e significativas. Dessa forma, respeitam-se as necessidades e singularidades das crianças, bem como as particularidades socioculturais de cada comunidade atendida.

Conclui-se, portanto, que as escolas de tempo integral na educação infantil ultrapassam a ideia de simples ampliação da jornada escolar, elas se consolidam como ambientes educativos integradores, que articulam cuidado, aprendizagem, afeto e desenvolvimento integral. Ao fortalecer a gestão democrática e a governança de dados, essas instituições tornam-se agentes estratégicos na construção de uma educação inclusiva, equitativa e socialmente transformadora, capaz de promover o pleno desenvolvimento das crianças e de contribuir para a redução das desigualdades educacionais.

2.2.1 Expansão da Discussão Teórica: Fundamentos do Desenvolvimento Infantil em Tempo Integral

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY
6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
Telephone No.: +1 (407) 738-9203
Mail: contact@agtu.net
Website: agtu.us

A compreensão do desenvolvimento infantil na primeira infância é fundamental para a formulação de políticas públicas e programas de tempo integral. Teóricos como Jean Piaget, Lev Vygotsky e Emmi Pikler oferecem bases para uma pedagogia que respeite as fases do desenvolvimento, valorize a interação social e promova a autonomia da criança.

Piaget (1970), com sua teoria do desenvolvimento cognitivo, enfatiza que a criança constrói ativamente o conhecimento através da interação com o ambiente, reforçando a necessidade de experiências diversificadas e significativas. Vygotsky (1998) destaca que o desenvolvimento das funções psicológicas superiores ocorre por meio da mediação social e cultural, evidenciando a importância da Zona de Desenvolvimento Proximal (ZDP) e do papel do adulto como mediador. Pikler (2003) contribui ao enfatizar a relevância do vínculo afetivo e do movimento livre, ressaltando que a autonomia e a iniciativa da criança se fortalecem em ambientes seguros e afetivamente estáveis.

No contexto da educação infantil em tempo integral, essas concepções teóricas ganham ainda maior relevância, haja vista que a ampliação da jornada escolar proporciona oportunidades para múltiplas experiências e interações, desde que planejadas intencionalmente, respeitando os ritmos e interesses das crianças. O brincar, por exemplo, não se reduz a atividade lúdica, mas constitui a principal forma de exploração do mundo e desenvolvimento de competências cognitivas, sociais e emocionais (Malta Campos, 2012).

AGTU - UNIVERSITY
6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
Telephone No.: +1 (407) 738-9203
Mail: contact@agtu.net
Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

Interações com pares e adultos em diferentes contextos contribuem para a construção de identidades e a internalização de valores pessoais e sociais.

Autores brasileiros destacam ainda a dimensão institucional e de governança das propostas de tempo integral. Libâneo (2012, p. 143) ressalta que a escola em regime de tempo integral exige articulação entre múltiplos atores — professores, famílias, gestores e comunidade — para que os objetivos educacionais sejam alcançados. Kramer (2003) enfatiza que a expansão da jornada escolar só é efetiva quando acompanhada de um projeto institucional coerente, que alinhe recursos, planejamento e objetivos de aprendizagem. Arroyo (2013) observa que as políticas de educação infantil precisam considerar a criança como sujeito de direitos e a escola como espaço de cuidado e educação integrados.

No âmbito da governança, Haddad (2002) e Campos & Rosemberg (2009) apontam que a implementação de políticas de tempo integral requer coordenação e gestão entre diferentes níveis da administração pública, garantindo que os recursos humanos, financeiros e materiais sejam adequadamente mobilizados. A consolidação de um programa de tempo integral, portanto, depende não apenas da teoria pedagógica, mas também de estruturas institucionais eficientes, articulação entre secretarias e departamentos, e da participação ativa da comunidade.

A experiência da SEMED em Cametá evidencia como a governança influencia diretamente a qualidade da educação infantil em tempo integral. A articulação entre diferentes

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

departamentos, o acompanhamento sistemático dos programas e a mobilização de recursos humanos e materiais demonstram que políticas públicas bem estruturadas são essenciais para que as práticas pedagógicas possam ocorrer de maneira efetiva. Para Libâneo (2012) e Kramer (2003), a governança escolar não se limita à supervisão burocrática, mas envolve mediação, suporte técnico e coordenação entre atores, assegurando que o tempo integral seja, de fato, um espaço de aprendizagem e cuidado integrados.

Conforme Kramer (2003, p. 87-88):

A educação infantil em tempo integral exige que os processos educativos sejam planejados e executados de forma articulada, considerando não apenas os conteúdos e atividades, mas também a organização do tempo, os recursos disponíveis e a participação de todos os atores envolvidos. A governança, nesse sentido, assume papel central, pois garante a integração entre planejamento institucional, acompanhamento pedagógico e gestão de recursos humanos e materiais. Um programa de tempo integral de qualidade depende da coordenação efetiva entre gestores, professores, famílias e comunidade, assegurando que o ambiente escolar seja propício ao desenvolvimento integral das crianças, respeitando seus ritmos, necessidades e singularidades. É essa articulação que transforma a escola em um espaço de aprendizagem, cuidado e socialização, consolidando políticas públicas que efetivamente promovem o direito à educação na primeira infância.

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

Dessa forma, o desenvolvimento infantil em tempo integral deve ser compreendido como resultado da articulação entre fundamentos teóricos do desenvolvimento, planejamento institucional e mecanismos de governança. A efetividade das políticas públicas implementadas pela SEMED evidencia que a qualidade da educação infantil depende de uma gestão integrada, capaz de conectar teoria, prática e recursos institucionais, promovendo experiências educativas que respeitem a singularidade das crianças e assegurem o cumprimento de seus direitos fundamentais.

Portanto, a governança da SEMED em educação infantil em tempo integral configura-se como um elemento estratégico para a efetivação de políticas públicas que promovam o desenvolvimento integral das crianças. Conforme Libâneo (2012), a articulação entre múltiplos atores — gestores, professores, famílias e comunidade — é fundamental para garantir que os objetivos educacionais sejam alcançados, evidenciando que a qualidade da educação depende de uma gestão integrada e coordenada.

Da mesma forma, Kramer (2003) ressalta que a efetividade de programas de tempo integral exige planejamento articulado, mobilização de recursos e acompanhamento constante das ações, assegurando que o ambiente escolar seja propício ao desenvolvimento das crianças, portanto, a combinação entre fundamentação teórica, planejamento institucional e mecanismos de governança torna possível consolidar o tempo integral como um espaço de

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us

cuidado, aprendizagem e socialização, alinhado aos direitos da criança e às metas educacionais estabelecidas.

2.2.2 O Fomento na Formação de Profissionais e Adequação de Espaços

A qualidade da educação infantil em tempo integral está diretamente relacionada à formação e qualificação dos profissionais que atuam com as crianças. É fundamental que educadores, auxiliares e demais membros da equipe possuam conhecimentos aprofundados sobre o desenvolvimento infantil, as especificidades da faixa etária de 0 a 5 anos e as metodologias adequadas para o tempo integral.

A formação continuada deve abordar temas como neurociência aplicada à educação, pedagogias ativas, manejo de grupo, primeiros socorros e a importância da observação e registro do desenvolvimento infantil, promovendo uma prática educativa reflexiva e fundamentada teoricamente.

Conforme enfatiza Couto (2017, p. 92):

A gestão pedagógica na educação infantil de tempo integral exige um planejamento compartilhado, em que toda a equipe participe ativamente das decisões pedagógicas, e a constante atualização profissional se torna condição imprescindível para que as práticas educativas promovam, de fato, o desenvolvimento integral das crianças. A

AGTU - UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

formação não deve se limitar a cursos pontuais, mas configurar-se como um processo contínuo, articulando teoria, prática e reflexão crítica sobre a prática diária.

Além da formação docente, a adequação dos espaços físicos representa um pilar essencial para o sucesso da educação em tempo integral. As escolas de educação infantil devem oferecer ambientes seguros, estimulantes e flexíveis, que possibilitem diferentes tipos de atividades, incluindo áreas para brincadeiras livres e dirigidas, espaços de descanso, refeitórios adequados, salas de leitura, ateliês de arte e áreas ao ar livre que incentivem a exploração da natureza. Militão e Kill (2015, p. 48) destacam que:

A infraestrutura inadequada constitui um dos principais obstáculos à consolidação da escola de tempo integral no Brasil. Ambientes mal planejados, sem espaços específicos para atividades diferenciadas e sem condições adequadas de conforto e segurança, limitam não apenas a aprendizagem, mas também o desenvolvimento social e emocional das crianças, prejudicando a efetividade da jornada ampliada.

No contexto amazônico, a adequação dos espaços enfrenta desafios adicionais, amplificados pela logística complexa, pelos custos elevados de manutenção e pelas condições geográficas específicas. Tais fatores exigem soluções criativas e parcerias comunitárias que otimizem os recursos existentes, garantindo ambientes propícios ao desenvolvimento integral das crianças. A integração entre formação continuada e adequação física torna-se, portanto,

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

estratégica para a qualidade da educação, considerando a necessidade de alinhamento entre o planejamento pedagógico e a realidade local.

A formação continuada dos profissionais da educação é determinante para a efetividade da educação em tempo integral. Dalcorso (2019) e Couto (2017) ressaltam que atuar em um ambiente que integra cuidado, aprendizagem e desenvolvimento integral demanda do educador um repertório de conhecimentos e habilidades que ultrapassa a formação inicial. A formação docente deve ser contínua, orientada por práticas de planejamento estratégico, gestão inovadora e compartilhada, contemplando metodologias ativas, desenvolvimento infantil, gestão de tempo e espaços, e integração entre diferentes áreas do conhecimento.

A SEMED deve desempenhar papel crucial nesse processo, oferecendo programas de capacitação que preparem os profissionais para os desafios e oportunidades da educação em tempo integral. Isso inclui não apenas cursos e oficinas, mas também espaços de troca de experiências, acompanhamento pedagógico sistemático e políticas de valorização profissional. Investir na formação docente é, portanto, investir na qualidade da educação e no desenvolvimento pleno das crianças, consolidando uma política educacional que articule formação, infraestrutura e práticas pedagógicas contextualizadas.

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us

2.2.3 Integração Cuidado-Educação: A Indissociabilidade na Rotina do Tempo Integral e a Participação da Comunidade

Na educação infantil, cuidado e educação são dimensões indissociáveis do processo pedagógico, especialmente em contextos de jornada escolar em tempo integral. A rotina deve ser planejada de forma a integrar harmoniosamente os momentos de cuidado — como alimentação, higiene, sono e descanso — com as atividades pedagógicas, reconhecendo que cada instante do dia constitui uma oportunidade de aprendizado e desenvolvimento integral.

A hora da refeição, por exemplo, pode ser articulada para estimular autonomia, hábitos alimentares saudáveis, interação social e noções de cooperação. O momento de descanso, por sua vez, não se limita à recuperação física, mas contribui para a consolidação das aprendizagens, a regulação emocional e o bem-estar geral das crianças (OLIVEIRA, 2018).

Ele reforça:

A gestão pedagógica da educação infantil em tempo integral requer sensibilidade e planejamento detalhado para integrar cuidados e aprendizagens. Cada atividade diária, desde a higienização até as refeições e o descanso, deve ser entendida como parte do processo educativo, em que a criança se sente segura, acolhida e estimulada a explorar e aprender. A participação da família e da comunidade é indispensável para que haja coerência entre os diferentes contextos de desenvolvimento, ampliando

AGTU - UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

as oportunidades de aprendizagem e fortalecendo o vínculo entre escola e território.

(OLIVEIRA: 2018, p. 105)

Essa integração demanda uma equipe pedagógica capacitada, atenta às necessidades individuais das crianças e comprometida com o desenvolvimento integral. A escola de tempo integral não deve ser compreendida apenas como um espaço de guarda, mas como um ambiente planejado para promover autonomia, criatividade, exploração e construção de conhecimento.

O planejamento diário deve considerar as particularidades de cada criança, garantindo que as atividades de cuidado e pedagógicas sejam complementares e potencializem o desenvolvimento cognitivo, social, emocional e físico. Nesse sentido, o trabalho conjunto entre professores, auxiliares e gestores é essencial para o êxito das práticas pedagógicas, exigindo articulação, troca de experiências e reflexão contínua sobre a rotina escolar.

A participação da família e da comunidade emerge como pilar estratégico para a sustentabilidade e qualidade da educação infantil em tempo integral. A abertura da escola para a comunidade fortalece vínculos com famílias e entorno, promovendo corresponsabilidade social, cooperação e engajamento coletivo. Dourado (2016, p. 88) observa:

A consolidação de políticas educacionais eficazes depende de uma gestão democrática que articule autonomia institucional e corresponsabilidade social. A participação ativa da comunidade, dos pais e demais atores locais amplia o alcance

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

das ações pedagógicas, enriquece o projeto educativo e fortalece a governança escolar, tornando a escola um espaço de integração social, cultural e pedagógica.

A participação comunitária pode se manifestar de diferentes formas, como acompanhamento do desenvolvimento pedagógico das crianças, envolvimento em atividades escolares e projetos comunitários, participação em conselhos e fóruns de discussão sobre educação, ou colaboração na oferta de recursos e experiências que complementem o trabalho da escola. Essa interação não apenas fortalece a relevância do projeto pedagógico, alinhando-o às necessidades e realidades locais, mas também contribui para a formação de uma rede de suporte educacional que articula escola, família e comunidade.

No contexto amazônico, essa articulação se torna ainda mais relevante devido às condições geográficas e logísticas que podem dificultar o acesso regular e o engajamento da comunidade. A SEMED, tem o papel de fomentar e criar canais efetivos para essa participação, reconhecendo-a como um elemento estratégico para a governança educacional, além disso, ela deve desempenhar o papel estratégico ao fomentar políticas que incentivem a participação comunitária, promovam canais de comunicação efetivos e consolidem a escola como um espaço de corresponsabilidade social. Ao reconhecer a comunidade como parceira, a gestão educacional fortalece a implementação de políticas de educação infantil em tempo integral, assegurando que os momentos de cuidado e aprendizagem sejam integrados e contextualizados, com foco na equidade, qualidade e desenvolvimento integral das crianças.

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us

Por fim, a indissociabilidade entre cuidado e educação evidencia que a efetividade do tempo integral depende de um planejamento sensível, integrado e colaborativo, que articule práticas pedagógicas, rotina de cuidados, formação continuada dos profissionais e engajamento familiar e comunitário. Essa perspectiva amplia a compreensão da escola como espaço de desenvolvimento integral, onde as crianças são protagonistas do próprio aprendizado, e o território, a família e a comunidade são atores ativos na construção de uma educação contextualizada e de qualidade.

2.2.4 Desafios da Educação em Tempo Integral no Contexto Amazônico: Estrutura Física e o “Custo Amazônia”

A implementação da educação em tempo integral na Amazônia impõe desafios únicos relacionados à infraestrutura escolar, que se expressam de maneira concreta no chamado “*Custo Amazônia*”. Esse conceito traduz as dificuldades logísticas, os altos custos de transporte e a necessidade de adaptação das construções escolares às condições climáticas e geográficas específicas da região. Como apontam Colares, Jeffrey e Maciel (2018), os fatores regionais, culturais e sociais impactam significativamente a implementação de políticas educacionais na Amazônia, exigindo um olhar sensível às particularidades locais.

A adequação dos espaços físicos vai muito além da simples construção de novas salas de aula. Trata-se da criação de ambientes que favoreçam a aprendizagem, a socialização

AGTU - UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

e o bem-estar das crianças, respeitando o contexto sociocultural e ambiental amazônico.

Nesse sentido, a governança da SEMED deve ser capaz de planejar e executar projetos de infraestrutura que sejam sustentáveis, eficientes e adequados às necessidades da educação infantil em tempo integral, considerando as condições adversas de transporte, acesso e manutenção.

A educação em tempo integral na Amazônia enfrenta desafios singulares derivados da configuração geográfica, social e cultural da região. A dispersão populacional, a vastidão territorial e a presença de comunidades ribeirinhas e rurais de difícil acesso impõem limites significativos à expansão de políticas educacionais de jornada ampliada. Diferentemente dos centros urbanos do Sudeste e do Sul do Brasil, onde a infraestrutura e a logística escolar são mais consolidadas, a realidade amazônica revela obstáculos adicionais que comprometem tanto a viabilidade quanto a continuidade das atividades pedagógicas em tempo integral.

Um dos principais entraves refere-se à logística e ao acesso às escolas. Muitas comunidades dependem de transporte fluvial precário e demorado, o que compromete a assiduidade dos estudantes e dificulta a permanência em atividades que ultrapassem o turno regular (Colares, Jeffrey & Maciel, 2018). Além disso, os longos deslocamentos reduzem o tempo efetivo de aprendizagem e podem gerar desgaste físico para crianças e adolescentes, limitando a participação em ações educativas diversificadas.

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

Outro desafio fundamental está na infraestrutura escolar. A expansão da jornada requer espaços adequados, como refeitórios, áreas de descanso, ambientes culturais e esportivos — elementos ainda escassos em muitas escolas amazônicas. Militão e Kill (2015) destacam que a ausência de infraestrutura adequada é um dos fatores que mais comprometem a consolidação da escola de tempo integral no Brasil. No contexto amazônico, essa precariedade é potencializada pelos altos custos de transporte de materiais, pelas dificuldades de acesso a serviços básicos e pela manutenção dispendiosa das edificações.

Conforme afirmam Colares, Jeffrey e Maciel (2018, p. 74):

“A realidade amazônica impõe desafios estruturais que ultrapassam o campo pedagógico e administrativo. As distâncias geográficas, as limitações de transporte, a sazonalidade climática e as especificidades culturais das comunidades interferem diretamente na efetividade das políticas educacionais. Nesse cenário, o chamado ‘Custo Amazônia’ não se restringe ao aspecto econômico, mas revela a complexidade de se garantir o direito à educação em uma região que demanda soluções inovadoras e contextualizadas.”

A citação acima, evidencia que o desafio da infraestrutura na Amazônia não é apenas orçamentário, mas profundamente territorial e sociopolítico. As condições geográficas, a precariedade do transporte e as diferenças culturais entre comunidades ribeirinhas, rurais e urbanas tornam indispensável um planejamento educacional que considere as dinâmicas

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

locais. Isso significa que políticas de tempo integral devem ser construídas a partir da escuta das comunidades e da valorização do conhecimento territorial, com estratégias que atendam às realidades específicas e não apenas a metas quantitativas definidas em nível nacional.

Desse modo, a superação do “*Custo Amazônia*” depende da capacidade de articulação entre os diferentes níveis de governo e da eficiência da governança municipal. A SEMED, nesse contexto, precisa atuar como mediadora entre as políticas federais e a realidade das escolas, implementando projetos de infraestrutura escolar que dialoguem com as limitações geográficas e climáticas do território. Isso requer a criação de parcerias comunitárias e a adoção de modelos de gestão participativa, garantindo que a ampliação da jornada escolar se traduza em melhores condições de aprendizagem, equidade territorial e valorização das identidades amazônicas.

2.3. Legislação e Políticas Nacionais de Educação em Tempo Integral: Diálogos e Desafios em Cametá-PA

A implementação da educação em tempo integral no Brasil é sustentada por um conjunto de legislações e políticas nacionais que orientam a ampliação da jornada escolar e a promoção do desenvolvimento integral dos estudantes. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB – Lei nº 9.394/1996) já previa, em seu artigo 34, a ampliação progressiva da jornada escolar para o tempo integral. Essa diretriz foi posteriormente

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

reforçada pelo **Plano Nacional de Educação (PNE – Lei nº 13.005/2014)**, que, em sua Meta 6, estabelece o compromisso de oferecer educação em tempo integral em, no mínimo, 50% das escolas públicas, atendendo, pelo menos, 25% dos alunos da educação básica. Trata-se de um marco estratégico que busca consolidar a educação integral como política pública nacional, ampliando as oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento humano.

A Base Nacional Comum Curricular (BNCC), embora não trate diretamente da organização do tempo escolar, apresenta orientações fundamentais para a elaboração de currículos que promovam o desenvolvimento integral dos estudantes, em consonância com a proposta da educação em tempo integral. No caso da educação infantil, a BNCC define os direitos de aprendizagem e desenvolvimento — conviver, brincar, participar, explorar, expressar e conhecer-se — que devem ser garantidos em qualquer jornada escolar, mas que encontram, no tempo integral, condições mais amplas para sua vivência e aprofundamento. A ampliação da jornada oferece, assim, uma oportunidade de materializar, de forma mais efetiva, a integralidade do processo educativo, permitindo que as crianças explorem o mundo por meio de experiências significativas, lúdicas e interativas.

Além das diretrizes legais, programas federais foram instituídos para apoiar técnica e financeiramente os entes federativos na implementação da jornada ampliada. O Programa Mais Educação (2007–2016) representou uma das primeiras políticas estruturadas nesse sentido, articulando o conceito de educação integral à diversificação curricular e à valorização

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

de experiências culturais, esportivas e de lazer. Mais recentemente, o Programa Escola em Tempo Integral (2023) deu continuidade a essa política pública, reafirmando o compromisso com a expansão da jornada e a melhoria da qualidade da educação. Tais programas não se limitam à ampliação do tempo de permanência dos alunos na escola, mas buscam integrar diferentes dimensões formativas, promovendo o desenvolvimento cognitivo, afetivo e social.

Entretanto, a efetividade dessas políticas enfrenta desafios significativos, sobretudo em contextos municipais e regionais marcados por desigualdades. Entre os principais obstáculos destacam-se a insuficiência de recursos financeiros, a infraestrutura inadequada das escolas, a necessidade de formação específica dos professores para atuar em tempo integral e a dificuldade de articulação entre as diferentes esferas de governo. Nesse sentido, embora os programas federais sejam fundamentais para a indução de políticas públicas, eles não garantem, por si só, a qualidade da aprendizagem e a efetiva formação cidadã.

É justamente nesse ponto que as reflexões de Arelaro (2005) se tornam pertinentes, ao destacar que a ampliação da jornada escolar requer muito mais que tempo e recursos — exige um projeto pedagógico consistente, que dê sentido ao tempo ampliado e o converta em oportunidade de desenvolvimento integral. Como enfatiza a autora:

A ampliação do tempo de permanência na escola, embora prevista em documentos legais e defendida por muitos educadores, não pode ser entendida como mera extensão de horas. Requer um projeto político-pedagógico capaz de garantir

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

condições reais de aprendizagem, o acesso a experiências culturais diversificadas e a construção da cidadania. Sem essas condições, corre-se o risco de transformar a escola em espaço de confinamento, e não de formação integral.(ARELARO, 2005, p. 107).

Para fortalecer a conexão entre as políticas nacionais e a realidade local, é necessário compreender como o município de Cametá-PA dialoga e se alinha às metas e diretrizes da educação em tempo integral. A análise deve considerar se as metas estabelecidas pelo PNE estão sendo alcançadas, quais adaptações foram necessárias à BNCC no contexto local da educação infantil em tempo integral e de que forma os programas federais — como o Programa Escola em Tempo Integral — vêm sendo implementados e quais resultados têm sido obtidos. Esse movimento analítico permite avaliar a efetividade das políticas públicas em diferentes níveis, identificando boas práticas, estratégias inovadoras e também os gargalos que limitam a execução das ações no contexto amazônico.

Ao transitar da perspectiva nacional para o recorte municipal, torna-se possível compreender como diretrizes amplas se materializam em realidades específicas. A experiência de Cametá-PA constitui, assim, um campo privilegiado de análise, pois revela as tensões entre metas universalizantes e as singularidades locais, que exigem adaptações criativas, gestão colaborativa e práticas contextualizadas. A região amazônica impõe desafios próprios — como distâncias geográficas, limitações de infraestrutura e diversidade cultural — que

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

demandam estratégias diferenciadas para garantir a efetividade da educação em tempo integral e o cumprimento das metas do PNE.

Nesse contexto, a análise pode contemplar três eixos principais:

- Adesão às Metas do PNE: verificar o percentual de escolas de educação infantil em Cametá-PA que aderiram à Meta 6, identificando os principais desafios e facilitadores, considerando a realidade geográfica e socioeconômica do município;
- Adaptação da BNCC: investigar como a SEMED tem interpretado e adaptado os campos de experiência e os direitos de aprendizagem da BNCC à cultura local, especialmente nas comunidades ribeirinhas e rurais;
- Implementação de Programas Federais: analisar quais programas de fomento à educação integral foram ou estão sendo aplicados em Cametá-PA, seus resultados e os obstáculos enfrentados no uso dos recursos e das diretrizes.

Essa abordagem permitirá uma leitura mais rica e contextualizada da educação integral, demonstrando como as políticas macro são reinterpretadas e ressignificadas nos territórios locais.

Por fim, cabe ressaltar que, embora a BNCC não determine a organização do tempo escolar, ela oferece fundamentos essenciais para a educação infantil que podem ser potencializados no tempo integral. A BNCC estrutura essa etapa em cinco campos de experiência — *O eu, o outro e o nós; Corpo, gestos e movimentos; Traços, sons, cores e*

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

formas; Escuta, fala, pensamento e imaginação; Espaços, tempos, quantidades, relações e transformações — e em seis direitos de aprendizagem e desenvolvimento: *conviver, brincar, participar, explorar, expressar e conhecer-se*. Esses eixos devem ser o cerne de qualquer proposta pedagógica voltada à primeira infância, sendo sua aplicação no tempo integral uma oportunidade para aprofundar e diversificar as experiências educativas.

Para a SEMED de Cametá-PA, a implementação da BNCC em regime de tempo integral exige um planejamento pedagógico que garanta a vivência plena desses campos e direitos ao longo do dia. Isso implica ir além da simples extensão do tempo em sala de aula, promovendo atividades integradoras que articulem diferentes linguagens e saberes, como oficinas de arte, contação de histórias, jogos cooperativos, culinária e exploração da natureza.

A flexibilidade curricular e a contextualização com a realidade amazônica são condições indispensáveis para que a BNCC seja um instrumento de enriquecimento e valorização cultural, e não de padronização. Nesse sentido, Colares, Jeffrey e Maciel (2018) defendem que a educação na Amazônia deve valorizar as especificidades regionais, respeitando os saberes locais e integrando-os aos projetos pedagógicos das escolas, de modo a tornar o tempo integral uma oportunidade concreta de inclusão, desenvolvimento e cidadania.

A análise da legislação e das políticas nacionais de educação em tempo integral, articulada à realidade de Cametá-PA, evidencia que a efetivação dessa proposta requer uma governança educacional sensível às particularidades locais e comprometida com a superação

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

das desigualdades históricas que marcam a Amazônia. A tradução das metas nacionais em ações concretas depende de um projeto político-pedagógico coerente, participativo e contextualizado, capaz de integrar as dimensões legais, pedagógicas e culturais em torno de um propósito comum: garantir o direito à educação de qualidade e integral às crianças.

Em suma, a educação em tempo integral na Amazônia não deve ser compreendida apenas como uma política de ampliação do tempo escolar, mas como uma estratégia de justiça social e de valorização dos saberes locais, que fortalece a identidade das comunidades e contribui para a construção de um projeto educativo inclusivo, sustentável e enraizado na realidade amazônica.

4. Resultados e Discussões

Este capítulo representa o epicentro analítico deste projeto de mestrado, o momento em que a investigação empírica se encontra com o arcabouço teórico para produzir uma compreensão aprofundada do fenômeno estudado. O nosso objeto, a implementação da educação infantil em tempo integral no município de Cametá, Pará, é aqui examinada não como um evento isolado, mas como um processo social e administrativo complexo, moldado por estruturas, atores e contextos. A lente teórica que orienta esta análise é a da governança educacional, um conceito multifacetado que nos permite ir além da simples avaliação de resultados para investigar os mecanismos, as dinâmicas de poder, os fluxos de comunicação e

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us

as capacidades institucionais que definem a trajetória e a efetividade de uma política pública no chão da gestão municipal.

Figura 1 – Fachada da Secretaria Municipal de Educação - SEMED



Fonte: Acervo da Secretaria Municipal de Educação/2025

Os dados primários que informam esta análise foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com sujeitos que ocupam posições estratégicas na Secretaria Municipal de Educação (SEMED) de Cametá. Suas vozes, ricas em nuances e carregadas de experiência prática, são a matéria-prima a partir da qual buscamos desvelar os desafios e as potencialidades da governança em um contexto amazônico, com todas as suas singularidades. O objetivo deste capítulo é, portanto, duplo: por um lado, apresentar uma análise densa e

AGTU - UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us

detalhada dos dados coletados; por outro, dialogar criticamente com a literatura especializada, utilizando os achados de Cametá para iluminar, e talvez tensionar, os modelos teóricos existentes.

A análise que se segue está estruturada de forma a construir o argumento progressivamente. Iniciaremos com uma robusta discussão teórica, que não apenas define o conceito de governança, mas o desdobra em suas dimensões correlatas de capacidade estatal e teoria da implementação, formando a tríade analítica que sustentará todo o capítulo.

Em seguida, mergulharemos nos dados empíricos, começando pela caracterização dos atores da governança e, subsequentemente, dissecando os processos de comunicação e tomada de decisão na SEMED. Cada fragmento de entrevista será tratado como uma peça de um quebra-cabeça maior, a ser interpretado à luz dos referenciais teóricos e do contexto mais amplo da política educacional brasileira.

Ao final, esperamos que este exercício analítico não apenas valide a hipótese central do estudo, mas que ofereça um retrato vívido e profundo da governança em ação, contribuindo com subsídios relevantes para o aprimoramento da gestão educacional em Cametá e em outros municípios com desafios análogos.

4.1. O Alicerce da Análise: Desdobramentos Teóricos sobre Governança, Capacidade Estatal e Implementação de Políticas Públicas

AGTU - UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

Para analisar com a profundidade requerida um processo tão complexo como a implementação de uma política educacional, é insuficiente ater-se a um único conceito. A realidade da gestão pública é um emaranhado de estruturas, processos e interações que demandam um ferramental teórico igualmente multifacetado. Nesta seção, construiremos o alicerce da nossa análise, explorando três conceitos interdependentes que, juntos, formam uma base sólida para a interpretação dos dados de Cametá: a Governança, a Capacidade Estatal e as Teorias de Implementação de Políticas Públicas.

O termo "governança" tem sido amplamente utilizado, por vezes de forma imprecisa, como sinônimo de "gestão" ou "governo". Contudo, seu significado no campo das políticas públicas é mais específico e abrangente. A governança não se refere ao ato de governar em si, mas aos sistemas e processos que estruturam a forma como o poder é exercido e as decisões são tomadas. Como definem Paim-Fernandes e Monteiro (2022, p. 11), a governança na educação brasileira se manifesta em duas perspectivas cruciais: o arranjo institucional e jurídico e a gestão voltada para a aprendizagem. O primeiro diz respeito às regras do jogo, à estrutura federativa, às leis e normas que definem as responsabilidades de cada ente. O segundo foca nos processos de planejamento, monitoramento e avaliação voltados para a melhoria dos resultados educacionais.

O Tribunal de Contas da União (TCU, 2014) oferece uma definição pragmática, ancorando a boa governança pública em um tripé de princípios: transparência, integridade e

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

accountability (prestação de contas e responsabilização). Esses princípios transcendem a mera eficiência administrativa, incorporando dimensões éticas e democráticas. Ao analisar a SEMED, não perguntamos apenas se as coisas são feitas, mas como são feitas: os processos são abertos ao escrutínio? As decisões são tomadas com base em critérios técnicos e éticos? Existem mecanismos de responsabilização e avaliação dos resultados?

A governança, portanto, nos convida a olhar para a rede de atores envolvidos, para as regras formais e informais que regem suas interações e para os mecanismos de coordenação que permitem (ou impedem) a ação coletiva em prol de um objetivo comum. É um olhar sobre a arquitetura do poder e da decisão.

No entanto, de nada adianta uma arquitetura de governança bem desenhada se o Estado não possui os recursos e as competências para agir. É aqui que entra o conceito de capacidade estatal, que pode ser definido como a habilidade do Estado de formular e executar políticas, e de realizar suas funções de forma eficaz (GOMIDE; PEREIRA; MACHADO, 2017). A capacidade estatal não é um conceito monolítico; ela se desdobra em múltiplas dimensões, sendo as mais relevantes para a nossa análise:

A Capacidade Administrativa/Técnica: Refere-se à existência de uma burocracia qualificada, com profissionais experientes e com conhecimento técnico para planejar, executar e monitorar políticas complexas. A qualidade do corpo funcional da SEMED, sua formação e experiência, são indicadores diretos desta dimensão.

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

A Capacidade Política: Diz respeito à habilidade dos gestores em angariar apoio, negociar com diferentes grupos de interesse (dentro e fora da burocracia), formar coalizões e superar resistências para levar adiante uma agenda de políticas. A relação entre a SEMED, o gabinete do prefeito, a câmara de vereadores e a comunidade escolar é um exemplo prático desta capacidade.

A Capacidade Relacional: Em um sistema federativo e intersetorial, a capacidade de se articular com outros órgãos (outras secretarias, governos estadual e federal) e com a sociedade civil é fundamental. A implementação da educação em tempo integral, que depende de transporte, alimentação, infraestrutura e assistência social, é um teste rigoroso para a capacidade relacional da SEMED.

O elo final da nossa tríade analítica é a teoria da implementação de políticas públicas. Este campo de estudos surgiu justamente da constatação de que muitas políticas, mesmo bem formuladas, falhavam no momento de sua execução. A implementação não é uma fase meramente técnica e neutra, mas um processo político e social complexo, onde a política original é frequentemente re-interpretada, adaptada e até mesmo subvertida pelos atores que a executam na ponta.

O debate clássico neste campo se deu entre duas abordagens (LOTTA, 2019): A abordagem Top-Down (de cima para baixo): Esta visão, mais tradicional, entende a implementação como um processo de controle hierárquico. O sucesso da implementação

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

dependeria da clareza das regras, da alocação de recursos e da capacidade dos formuladores no topo de controlar a ação dos executores na base. A análise se concentra em identificar os "déficits" de implementação, ou seja, os desvios em relação ao plano original.

Já a Abordagem *Bottom-Up* (de baixo para cima), argumenta que o foco deve estar nos atores da linha de frente (os chamados "burocratas de nível de rua"), como professores, diretores de escola e, no nosso caso, os técnicos das divisões da SEMED. São eles que, em sua interação diária com o público e com os problemas concretos, efetivamente "fazem" a política. A análise aqui valoriza a discricionariedade e a capacidade de adaptação desses atores como fatores positivos, e não como desvios a serem corrigidos.

Estudos mais recentes propõem uma síntese entre as duas abordagens, reconhecendo que a implementação é um processo de mão dupla, onde as diretrizes do topo interagem com as realidades da base. Ao analisar as falas dos gestores da SEMED, buscaremos identificar qual desses modelos (ou qual combinação deles) melhor descreve a realidade de Cametá. A política de tempo integral é implementada de forma rígida e hierárquica, ou há espaço para a adaptação e a discricionariedade dos atores locais?

Armados com esta tríade analítica – Governança, Capacidade Estatal e Teoria da Implementação – estaremos preparados para mergulhar nos dados empíricos, usando tais conceitos como ferramenta para desvelar as complexidades da gestão educacional em Cametá.

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us

4.2. A Capacidade Estatal e o Perfil dos Atores da Governança

A governança, como vimos, não é um mecanismo abstrato que opera no vácuo. Ela é encarnada, mobilizada e posta em prática por indivíduos. As estruturas de governança são povoadas por atores que, com suas competências, experiências e visões de mundo, dão forma e direção às políticas públicas. Portanto, uma análise aprofundada da governança na SEMED de Cametá deve, necessariamente, começar por uma investigação sobre quem são esses atores. Esta seção se dedica a analisar o perfil dos participantes da pesquisa, não como um mero exercício de caracterização, mas como uma primeira e fundamental aproximação à capacidade estatal do município no que tange à educação.

As perguntas iniciais do instrumento de pesquisa, que versavam sobre a formação acadêmica e o tempo de experiência dos entrevistados, revelaram dados que, à luz do conceito de capacidade estatal, são de extrema relevância. A Tabela 1, a seguir, sintetiza essas informações.

Tabela 1 – Perfil dos Participantes da Pesquisa

Função	Maior Graduação	Tempo de Atuação na Educação
Coordenador Geral	Pós-Graduação	Mais de 20 anos
Técnica Pedagógica	Mestrado	11 - 20 anos

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

AGTU - UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

O que estes dados indicam, de forma inequívoca, é a presença de um significativo capital humano em posições estratégicas da SEMED. Este capital é a manifestação mais direta da capacidade técnica e administrativa do Estado municipal. O Coordenador Geral, com uma carreira que ultrapassa duas décadas de serviço na área da educação, representa a consolidação da experiência, a memória institucional e um profundo conhecimento prático dos desafios e potencialidades do sistema de ensino local. Em qualquer organização, pública ou privada, a presença de lideranças com tal senioridade é um fator de estabilidade e de tomada de decisão mais ponderada e informada pela experiência.

De forma complementar, o perfil da Técnica Pedagógica, que alia uma década de experiência a um título de mestre, sinaliza a existência de uma burocracia que não apenas acumula experiência prática, mas que também investe na reflexão acadêmica e na qualificação formal. A presença do mestrado em um cargo técnico é um forte indicativo de que a SEMED valoriza e, possivelmente, fomenta a busca por conhecimento especializado. Esta combinação entre a experiência do Coordenador e a qualificação acadêmica da Técnica forma uma dupla potente, capaz de aliar o saber-fazer consolidado com a inovação e a atualização teórica.

Do ponto de vista da teoria da capacidade estatal, a existência de um corpo funcional com este perfil é uma condição *sine qua non* para a implementação bem-sucedida de políticas complexas como a da educação em tempo integral. Políticas desta natureza não são autoexecutáveis; elas demandam planejamento detalhado, conhecimento pedagógico

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY
6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
Telephone No.: +1 (407) 738-9203
Mail: contact@agtu.net
Website: agtu.us

aprofundado, habilidade de articulação intersetorial e capacidade de adaptação a contextos variados.

A qualificação e a experiência dos gestores e técnicos da SEMED, evidenciadas na Tabela 1, sugerem que o município de Cametá dispõe de uma base de capacidade técnica e administrativa sólida para enfrentar este desafio. Assim, tanto a experiência acumulada quanto a qualificação acadêmica se apresentam como elementos centrais da capacidade institucional do município.

O Coordenador traz consigo anos de vivência administrativa e prática na educação, enquanto a Técnica agrega conhecimento teórico e científico, adquirido em nível de mestrado. A interação entre esses perfis evidencia não apenas a presença de habilidades individuais, mas também a criação de um núcleo de alta capacidade técnica e administrativa, capaz de transformar recursos, políticas e planejamento em ações concretas e eficientes.

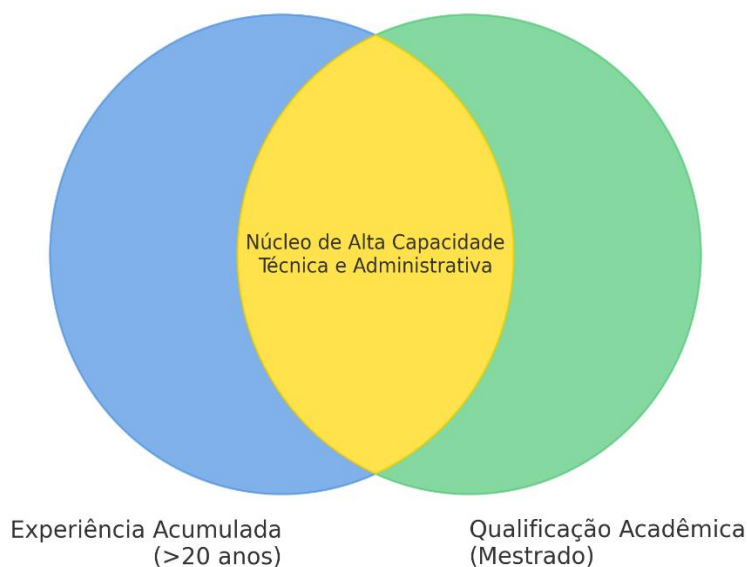
O diagrama a seguir ilustra essa complementaridade, permitindo visualizar de forma sintética como experiência e formação se inter-relacionam na gestão da educação infantil em tempo integral.

AGTU - UNIVERSITY
6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
Telephone No.: +1 (407) 738-9203
Mail: contact@agtu.net
Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us

Gráfico 1: A Sinergia entre Experiência e Qualificação na SEMED/2025



Fonte: Elaborado pelo autor. Resultado da Análise das Entrevistas da Pesquisa.

O Diagrama de *Venn* apresentado, intitulado “A Sinergia entre Experiência e Qualificação na SEMED”, ilustra de forma clara a complementaridade entre experiência acumulada e qualificação acadêmica na gestão municipal da educação. O círculo representando a experiência acumulada (maior que 20 anos) simboliza o conhecimento prático e a trajetória do Coordenador, enquanto o círculo da qualificação acadêmica (Mestrado) representa a formação técnica da Técnica. A área de interseção, denominada “Núcleo de Alta Capacidade Técnica e Administrativa”, evidencia como a combinação desses perfis cria um

AGTU - UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

ponto de excelência na gestão, capaz de articular habilidades práticas e teóricas de maneira integrada.

Se a qualificação e a experiência formam a base da capacidade estatal, o envolvimento direto com a política em questão é o que ativa essa capacidade e a transforma em ação efetiva. A quinta pergunta do roteiro, ao indagar sobre a participação na formulação ou implementação da política de tempo integral, confirmou que os entrevistados não são meros observadores, mas protagonistas do processo. Suas justificativas, contudo, nos permitem ir além da simples confirmação e analisar a natureza desse engajamento, conectando-o aos modelos de implementação de políticas públicas.

O Coordenador Geral descreve sua participação em um nível estratégico, ligado à gênese da política no município: "Participei como representante da Secretaria no curso de Aperfeiçoamento para Gestores Municipais direcionado a construção da política municipal de educação integral em tempo integral."

Esta fala é emblemática de uma fase de formulação de políticas que se aproxima do modelo *top-down*. A participação em um curso de aperfeiçoamento, a representação da Secretaria e a menção à "construção da política municipal" indicam um esforço deliberado, vindo do topo da gestão, para planejar e desenhar a implementação. Este é um passo crucial, pois demonstra uma preocupação em não apenas aderir a um programa federal, mas em

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

traduzi-lo e adaptá-lo à realidade local, um processo que demanda capacidade de planejamento e visão estratégica.

Em contrapartida, a resposta da Técnica Pedagógica nos transporta para o coração da execução: Técnica Pedagógica: "Atuo na divisão de educação em tempo integral". Sua atuação se dá na "linha de frente" da implementação, no espaço onde as diretrizes formuladas no topo se encontram com a realidade concreta das escolas, dos alunos e dos professores, e este é o terreno privilegiado da abordagem *bottom-up*.

Identifica-se, a partir dessa fala da Técnica, que é na divisão de educação em tempo integral que a política é constantemente reinterpretada, que os problemas não previstos no plano original emergem e que as soluções práticas são criadas. Ela portanto, personifica o "burocrata de nível de rua" que, com sua discricionariedade e seu conhecimento do contexto, efetivamente "produz" a política no dia a dia.

Longe de serem contraditórias, essas duas perspectivas são as duas faces da mesma moeda da implementação. A governança eficaz da política de tempo integral em Cametá parece depender precisamente da articulação entre a visão estratégica e planificadora do "topo" (representada pelo Coordenador) e o conhecimento prático e adaptativo da "base" (representada pela Técnica). O fato de ambos os atores estarem profundamente engajados, cada um em seu nível, sugere a existência de um ciclo de implementação potencialmente virtuoso, onde o planejamento informa a prática e a prática, por sua vez, pode gerar

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

aprendizados que realimentam o planejamento. A análise das seções seguintes, sobre comunicação e decisão, nos permitirá verificar se essa articulação de fato ocorre de maneira fluída.

Em suma, a análise do perfil e do engajamento dos atores revela uma SEMED dotada de uma robusta capacidade técnica e administrativa, e cuja abordagem à implementação da política de tempo integral parece combinar, de forma promissora, elementos de planejamento estratégico (*top-down*) com a ação adaptativa dos atores da linha de frente (*bottom-up*).

4.3. Os Mecanismos de Comunicação e Decisão na SEMED

Se a seção anterior demonstrou a existência de uma robusta capacidade técnica e administrativa na SEMED, materializada no perfil de seus gestores, esta seção avança para o cerne da questão da governança: como essa capacidade é mobilizada e coordenada na prática? Como as informações fluem, como as decisões são tomadas e como os diferentes atores e setores se articulam para implementar uma política tão exigente como a da educação em tempo integral? Em outras palavras, investigaremos aqui a "anatomia" e a "fisiologia" da governança na SEMED, buscando compreender a estrutura e o funcionamento de seus processos internos.

Para tanto, esta análise se aprofundará nos dados das entrevistas que descrevem os fluxos de comunicação, os processos decisórios e os espaços de coordenação. Cada um desses

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

elementos será examinado à luz do nosso arcabouço teórico, notadamente as teorias de implementação (*top-down vs. bottom-up*) e os conceitos de governança em rede e hierárquica. O objetivo é construir um modelo descritivo e interpretativo da governança em Cametá, identificando seus pontos fortes, suas tensões e suas áreas de potencial aprimoramento.

Qualquer sistema de governança depende fundamentalmente de seus fluxos de comunicação. São eles as artérias que transportam informações, diretrizes, feedbacks e recursos, permitindo que a organização funcione de maneira coordenada. A sexta questão do roteiro de entrevistas, ao indagar sobre a existência de fluxos de comunicação definidos, obteve uma resposta afirmativa unânime. Contudo, a verdadeira riqueza analítica reside nas justificativas, que revelam um modelo de comunicação dual, onde coexistem, em uma espécie de tensão criativa, a formalidade da estrutura hierárquica e a fluidez das redes de alinhamento.

O Coordenador Geral sintetiza este modelo de forma objetiva: "A SEMED segue uma necessária hierarquia com agendas contínuas de socialização e alinhamento de fluxo. "Esta frase, aparentemente simples, encapsula um dos dilemas centrais da administração pública contemporânea: como equilibrar a necessidade de controle, ordem e *accountability* (própria da hierarquia) com a necessidade de flexibilidade, colaboração e aprendizado (própria das redes)? A expressão "necessária hierarquia" é particularmente eloquente. O adjetivo "necessária" legitima a estrutura vertical não como um fim em si mesmo, mas como um imperativo funcional em um órgão público.

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

Essa necessidade deriva do arcabouço jurídico-administrativo brasileiro, que exige cadeias de comando claras para a responsabilização dos atos, a padronização de procedimentos e a garantia de que as políticas estejam alinhadas às diretrizes maiores do governo. A hierarquia, nesse sentido, é um mecanismo de controle e de redução de incertezas, alinhado a uma lógica de implementação *top-down*.

No entanto, a mesma frase introduz um contraponto: as "agendas contínuas de socialização e alinhamento de fluxo". Este segundo mecanismo aponta para uma lógica de governança em rede, que opera nos interstícios da estrutura formal. Enquanto a hierarquia se especializa na comunicação vertical (primordialmente descendente), as agendas de alinhamento sugerem a existência de espaços para a comunicação horizontal (entre diferentes divisões e departamentos) e ascendente (das equipes técnicas para a coordenação). São nesses espaços que a informação pode fluir de maneira mais livre, que os problemas da ponta podem ser compartilhados e que as soluções podem ser construídas de forma colaborativa, características de uma abordagem *bottom-up*.

A descrição da Técnica Pedagógica nos permite visualizar a materialização do polo hierárquico deste modelo: "Existe um fluxo de hierarquia padronizado e seguido por todas as divisões. Normalmente os chefes das divisões são chamados e eles repassam as demandas e informações para sua equipe." Este é o retrato clássico da comunicação em cascata. A

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us

informação é transmitida em etapas, do topo para a base, com os chefes de divisão atuando como agentes da informação.

Este modelo é eficiente para disseminar ordens e diretrizes de forma controlada. Contudo, a literatura sobre comunicação organizacional alerta para os riscos inerentes a este modelo: a possibilidade de distorção da mensagem a cada etapa do repasse, o atraso na chegada da informação à ponta e, principalmente, a dificuldade do fluxo reverso. A comunicação ascendente, em modelos de cascata, tende a ser mais lenta e filtrada, com uma tendência natural de que as "más notícias" (problemas, dificuldades, fracassos) sejam suavizadas ou mesmo omitidas em sua trajetória até o topo.

É precisamente para mitigar esses riscos que as "agendas de alinhamento" se tornam cruciais. Elas funcionam como um sistema circulatório complementar, que transpassa a rigidez da hierarquia e permite que os atores da linha de frente, como a Técnica Pedagógica, dialoguem com seus pares de outras divisões e com a própria coordenação de forma mais direta. A eficácia da governança da SEMED, portanto, não reside em um ou outro polo, mas na sua capacidade de manter um equilíbrio dinâmico entre eles.

A hierarquia provê a espinha dorsal, a estrutura e a direção; as redes de alinhamento provêm a flexibilidade, a capacidade de aprendizado e a resiliência. Este modelo dual pode ser interpretado como uma evidência da capacidade política e relacional da gestão, que

AGTU - UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

compreende a necessidade de criar e legitimar espaços de diálogo que transcendem a estrutura formal, fomentando um ambiente de maior confiança e colaboração.

A existência deste sistema híbrido sugere que a SEMED de Cametá busca operar de uma forma que a literatura de gestão chama de "ambidestra": uma organização que consegue ser eficiente na exploração de suas rotinas e processos estabelecidos (o lado da hierarquia) e, ao mesmo tempo, eficaz na exploração de novas soluções e na adaptação a novos desafios (o lado das redes de alinhamento).

Para compreender a complexidade da gestão da SEMED, é essencial analisar não apenas os perfis individuais dos gestores, mas também a dinâmica organizacional e os fluxos de comunicação que estruturam o funcionamento da secretaria. A governança municipal combina uma hierarquia formal clara, responsável pelo direcionamento estratégico e pela tomada de decisões, com redes de alinhamento e socialização que permitem a circulação horizontal e o compartilhamento de informações entre as diversas divisões.

Esse modelo híbrido possibilita que as decisões não permaneçam restritas ao topo da estrutura, mas sejam enriquecidas pelo conhecimento das equipes técnicas e pelo feedback das diferentes áreas, promovendo maior eficiência e adaptabilidade na implementação das políticas de educação infantil em tempo integral. O gráfico a seguir ilustra essa organização, destacando a interação entre controle hierárquico e colaboração intersetorial como elementos centrais da governança da SEMED.

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

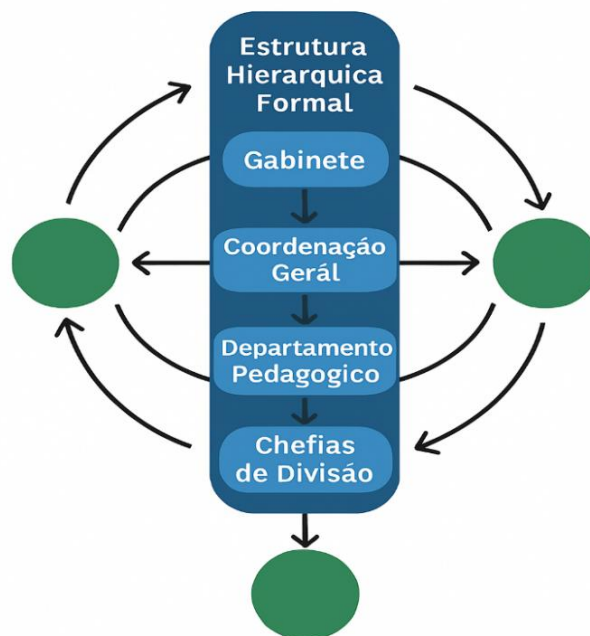
Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us

Gráfico 2: “Equilibrando Controle e Colaboração: O Modelo de Comunicação Híbrida da SEMED”

**EQUILIBRANDO CONTROLE E COLABORA:
 O MODELO DE COMUNICAÇÃO HÍBRIDA
 DÁ SEMED**



Fonte: Realizado pelo autor, 2025

O gráfico “Equilibrando Controle e Colaboração: O Modelo de Comunicação Híbrida da SEMED” ilustra a dinâmica da gestão educacional no município, combinando estrutura hierárquica formal e redes de alinhamento e socialização. O pilar central representa a hierarquia vertical, com setas unidirecionais conectando o Gabinete do Secretário, a Coordenação Geral, Departamento Pedagógicos, as Chefias de Divisão e as Equipes Técnicas, simbolizando o fluxo de decisões e orientações *top-down*. Ao redor dessa estrutura, a rede de

AGTU - UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

conexões bidirecionais evidencia a circulação horizontal e *bottom-up* de informações, consultas e feedbacks entre as divisões e as equipes técnicas, caracterizando a comunicação colaborativa e a socialização do conhecimento. Dessa forma, o modelo híbrido apresentado demonstra como a SEMED equilibra controle e colaboração, garantindo que a capacidade técnica e administrativa seja efetivamente convertida em ações estratégicas, planejamento operacional e resposta às demandas da educação infantil em tempo integral.

Se os fluxos de comunicação são as artérias da governança, o processo decisório é o seu cérebro e coração, o lugar onde as informações são processadas, os valores são ponderados e as escolhas são feitas. Compreender como e onde as decisões são tomadas é fundamental para desvendar a distribuição de poder e a lógica de funcionamento de uma organização.

A sétima pergunta do roteiro de entrevistas, ao focar no processo decisório da política de tempo integral, nos oferece um vislumbre fascinante da dinâmica interna da SEMED, revelando uma dança complexa entre a racionalidade técnica, que emana do núcleo pedagógico, e a sanção política, que reside no topo da hierarquia administrativa.

O Coordenador Geral oferece a primeira pista sobre a origem das propostas, situando-a em um espaço de colaboração técnica: "Em debate promovido pelo Departamento Pedagógico (Divisão de Educação Infantil) junto às demais instâncias competentes no âmbito da SEMED. "Esta resposta, embora concisa, é densa de significado. O uso do termo "debate"

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

em oposição a "decisão" ou "ordem" é crucial. Ele sugere que o processo se inicia não com uma diretriz imposta, mas com uma discussão, uma troca de ideias, um processo deliberativo. Isso indica a valorização do conhecimento e da argumentação técnica.

O protagonismo é atribuído ao "Departamento Pedagógico", e mais especificamente à "Divisão de Educação Infantil", o que reforça a ideia de que a iniciativa para as políticas pedagógicas parte daqueles que detêm o conhecimento especializado. Este é um sinal de uma burocracia profissionalizada, onde a expertise técnica é o ponto de partida para a formulação de políticas. Para além disso, a menção às "demais instâncias competentes" revela uma consciência da natureza intersetorial da política. A gestão parece compreender que a educação em tempo integral não se esgota na pedagogia, mas dialoga necessariamente com a logística, a nutrição, a infraestrutura e as finanças, demandando uma articulação horizontal desde o início do processo.

A fala da Técnica Pedagógica, no entanto, é a que nos permite aprofundar a análise e compreender o ciclo completo da decisão, desde a sua gênese até sua oficialização. Sua narrativa é um retrato vívido da governança em um estado de "vir a ser": "A Educação Infantil em Cametá está em processo de implementação e suas decisões são direcionadas pela Divisão da Educação de Tempo Integral, mediante aos encaminhamentos autorizados pelo Secretário de Educação. Como ainda está em fase experimental e em elaboração de Diretrizes do

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

Município para a Educação Infantil Integral (Caderno de Orientações Pedagógicas), as propostas em sua maioria são definidas junto com a Divisão de Educação Infantil."

Esta rica passagem merece ser dissecada em suas múltiplas camadas. A primeira camada é o reconhecimento explícito do caráter processual e adaptativo da implementação. As expressões "processo de implementação" e "fase experimental" são de uma honestidade intelectual notável. Elas afastam qualquer visão ingênua da implementação como uma execução linear e mecânica de um plano pré-concebido. Pelo contrário, revelam uma abordagem de aprendizagem em ação, onde a SEMED se permite experimentar, avaliar e ajustar o curso. Esta é a abordagem *bottom-up* em sua essência: a política não é um produto acabado que chega do topo, mas algo que é construído e refinado na prática.

A segunda camada revela a distribuição de poder no processo decisório. A frase "as decisões são direcionadas pela Divisão da Educação de Tempo Integral, mediante aos encaminhamentos autorizados pelo Secretário de Educação", é a chave para entender o modelo de governança da SEMED. A Divisão de Educação em Tempo Integral, o corpo técnico, tem o poder de direcionar, de propor, de definir as propostas. Este é um poder significativo, que garante que a substância da política seja moldada pela racionalidade técnica e pedagógica.

No entanto, observa-se que este poder não é absoluto. Ele é condicionado pela necessidade da sanção final, da autorização que emana do Secretário de Educação. Este, por

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

sua vez, representa a racionalidade política, que pondera a proposta técnica em função de sua viabilidade orçamentária, de seu alinhamento com as prioridades mais amplas do governo municipal e de suas implicações políticas.

Temos, portanto, um modelo de poder compartilhado, uma síntese entre as abordagens *top-down e bottom-up*. A base (divisão técnica) tem a iniciativa e o poder de formulação; o topo (secretário) tem o poder de veto e de legitimação. Este equilíbrio, quando funcional, pode ser extremamente virtuoso, pois garante que as políticas sejam, ao mesmo tempo, tecnicamente sólidas e politicamente viáveis.

A terceira e talvez mais importante camada da fala da técnica é a menção à "elaboração de Diretrizes do Município para a Educação Infantil Integral (Caderno de Orientações Pedagógicas)". Este é um achado de pesquisa de primeira ordem, pois representa a evidência concreta de um processo de institucionalização do conhecimento e de construção de capacidade estatal.

O que a SEMED está fazendo, ao criar este caderno, é transformar os aprendizados tácitos e dispersos da "fase experimental" em conhecimento explícito, codificado e socializável. Está construindo um ativo organizacional, um guia que permitirá que a política seja expandida com maior grau de coerência e qualidade, e que sobreviva a eventuais trocas de gestão. Este ato de codificar a experiência é o que permite que uma organização aprenda e evolua. Ele fortalece a capacidade administrativa do município, criando ferramentas de gestão

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

que reduzem a dependência de indivíduos específicos e profissionalizam a implementação da política. Este caderno é, em si, um artefato de governança que visa dar sustentabilidade e escala à educação infantil em tempo integral em Cametá.

No entanto, o acesso a este caderno infelizmente, ainda não está autorizado. Isso se deve, primeiramente, ao fato de que o documento ainda não está completo, estando em fase de consolidação e revisão dos conteúdos, como também, ele ainda não foi formalmente apresentado ao Secretário Municipal de Educação, etapa necessária para validação e oficialização das diretrizes ali contidas. Essa restrição temporária assegura que o material, quando compartilhado, reflita de maneira coerente e segura os aprendizados da fase experimental, preservando a integridade do conhecimento e garantindo que o caderno cumpra seu papel como instrumento estratégico de governança e fortalecimento da política de educação em tempo integral em Cametá.

Para que o caderno cumpra efetivamente seu papel, não basta apenas consolidar o conhecimento; é necessário que haja práticas contínuas de interação e alinhamento entre os atores envolvidos. A materialização do aprendizado organizacional depende da articulação entre o documento codificado e os processos cotidianos de gestão, garantindo que o conhecimento registrado seja incorporado à prática. É nesse contexto que a governança se manifesta de forma dinâmica, não apenas como estruturas formais, mas como um conjunto de

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us

ações ritmadas e coordenadas que permitem à política educacional evoluir e se sustentar ao longo do tempo.

Para além disso, um sistema de governança não vive apenas de estruturas e processos; ele opera no tempo e através dele. A regularidade, a frequência e a previsibilidade dos encontros entre os atores são elementos que constituem o que podemos chamar de ritmicidade da governança. Essa ritmicidade não é um mero detalhe logístico; ela é um mecanismo de institucionalização que cria expectativas, estabiliza as interações e permite que a colaboração se transforme de um evento esporádico em uma rotina organizacional. A oitava pergunta do roteiro, ao explorar a frequência e a forma dos encontros de articulação, nos permite analisar o "pulso" da governança na SEMED.

O Coordenador Geral descreve um modelo temporal que combina o previsível com o contingente: "Geralmente há reuniões quinzenais de alinhamento de fluxo e, a qualquer tempo, ocorrem agendas extraordinárias para atender situações pontuais."

Este padrão híbrido é, em si, uma evidência de uma capacidade adaptativa da gestão. As reuniões quinzenais representam a institucionalização do tempo da colaboração, assim, a gestão cria uma rotina, um hábito organizacional.

Essa rotina é fundamental por várias razões. Primeiro, ela reduz os "custos de transação" da colaboração; os atores não precisam negociar a cada momento quando e como irão se encontrar. Segundo, ela cria um horizonte de previsibilidade, permitindo que as

AGTU - UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

equipes se planejem para apresentar seus avanços, dificuldades e propostas nesses fóruns. Terceiro, e talvez mais importante, a regularidade força a interação e o acompanhamento contínuo, evitando que os problemas se acumulem ou que os setores se isolem em suas próprias “caixinhas”. Essas reuniões funcionam como uma engrenagem relevante da governança da SEMED, garantindo um ritmo constante de monitoramento e articulação.

Contudo, a gestão pública raramente se conforma a um calendário perfeitamente previsível, o cotidiano da SEMED, por ser um organismo vivo, está constantemente se deparando com crises, oportunidades inesperadas e demandas urgentes, pois estas são a norma, e não a exceção. A previsão de agendas extraordinárias para "atender situações pontuais" é o reconhecimento dessa realidade. Ela confere ao sistema de governança a flexibilidade necessária para responder com agilidade aos imprevistos.

Uma gestão que dependesse apenas de seus encontros agendados seria lenta e pouco responsiva, assim, no modelo adotado pela SEMED, combinando o ritmo regular com a capacidade de mobilização emergencial sugere um modelo de governança que busca ser, simultaneamente, robusta e ágil.

A fala da Técnica Pedagógica enriquece essa análise ao nos mostrar o conteúdo e a direcionalidade dessas articulações, revelando a complexa teia de interdependências que a política de tempo integral mobiliza: "As reuniões de alinhamento acontecem em parceria com as propostas do Departamento Pedagógico, que é o espaço em que se concentram as divisões

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

e de onde partem as iniciativas para aprimorar a Educação Infantil em Tempo Integral do município, por vezes essas articulações são realizadas junto a coordenação geral e o gabinete do secretário principalmente no que concerne aprovação de documentos e financiamentos para a manutenção do sistema de Educação em Tempo Integral."

Esta descrição detalhada é uma fotografia da governança em rede operando na prática. O Departamento Pedagógico é o palco central da SEMED, de onde partem as iniciativas. No entanto, a técnica deixa claro que o sucesso dessas iniciativas não depende apenas da competência interna do departamento, mas de sua capacidade de se articular com outros atores cruciais. A menção explícita à necessidade de articulação com a Coordenação Geral e o Gabinete do Secretário para a "aprovação de documentos e financiamentos" ilumina os pontos de estrangulamento e de poder dentro do sistema.

Este é um ponto central para a teoria da implementação. A aprovação de um documento é um ato de governança administrativa que formaliza e legitima uma proposta, sem essa formalização, a proposta permanece no campo das ideias, sem força normativa, e a liberação de financiamento é um ato de governança financeira, que aloca os recursos necessários para transformar a proposta em realidade.

A fala da técnica demonstra uma clara compreensão de que a capacidade pedagógica, por si só, é insuficiente. Ela precisa ser complementada pela capacidade administrativa e financeira, que, na estrutura da SEMED, estão concentradas nos níveis hierárquicos

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

superiores. Isso evidencia a interdependência entre os diferentes tipos de capacidade estatal e a necessidade de uma articulação vertical eficaz para que a política avance.

Essa dinâmica também expõe uma tensão potencial. O núcleo pedagógico, focado na qualidade da educação, pode gerar propostas ambiciosas que esbarram nas restrições orçamentárias ou nas complexidades administrativas percebidas pela alta gestão. As reuniões de alinhamento, portanto, não são apenas espaços de colaboração harmoniosa, mas também arenas de negociação, onde a racionalidade pedagógica, a racionalidade administrativa e a racionalidade política/financeira se encontram, e por vezes se chocam.

A capacidade da gestão em mediar essas tensões e encontrar soluções de compromisso que sejam, ao mesmo tempo, pedagogicamente desejáveis e financeiramente viáveis, é um teste decisivo para a sua maturidade em termos de governança. Em suma, a ritmicidade da governança na SEMED é marcada por um equilíbrio entre a rotina institucionalizada e a flexibilidade adaptativa. Os espaços de encontro não são apenas para o fluxo de informações, mas para a complexa articulação intersetorial e para a negociação entre as diferentes racionalidades que compõem a administração pública. A próxima seção irá explorar um dos achados mais intrigantes da pesquisa: a percepção divergente sobre a própria natureza e formalidade desses espaços de coordenação.

A nona e última pergunta deste bloco analítico foi concebida para sondar a existência de uma estrutura de governança formalmente estabelecida para a política de tempo integral. A

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

questão, ao indagar sobre "Comitês, grupos de trabalho ou espaços formais para coordenação e acompanhamento", visava identificar os andaimes institucionais que sustentam a colaboração e o monitoramento da política. A resposta, contudo, revelou muito mais do que a simples presença ou ausência de tais estruturas. Ela trouxe à tona uma dissonância profunda e analiticamente fértil nas percepções dos atores-chave, um achado que nos permite diagnosticar o estágio de maturação da governança na SEMED.

A contradição é flagrante e inequívoca: Coordenador Geral: "Sim. Quinzenalmente. A Técnica Pedagógica por sua vez respondeu de forma sucinta: "Não". Como podem dois atores, imersos na mesma realidade organizacional e engajados no mesmo processo, ter percepções tão diametralmente opostas sobre um fato aparentemente objetivo? A explicação para este fenômeno não reside em um simples erro de informação, mas na própria polissemia do conceito de "formalidade" e na diferença de perspectivas entre os níveis hierárquicos. Esta dissonância é um sintoma, um indício revelador da tensão entre as práticas de gestão consolidadas e o processo de institucionalização de uma nova política.

Do ponto de vista do Coordenador Geral, a resposta afirmativa é perfeitamente lógica. De sua posição no topo da estrutura, uma reunião convocada por ele, com periodicidade definida (quinzenal) e com o propósito de alinhar o fluxo de trabalho, já se constitui, de fato, como um espaço formal de coordenação. A formalidade, em sua perspectiva, emana da própria autoridade de sua posição e da regularidade do ato. Ele é o arquiteto da governança e,

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us

para ele, as reuniões quinzenais são a arena onde essa governança se exerce e sua visão está alinhada a um modelo de governança hierárquica, onde a formalidade é decretada e sancionada pelo poder central.

A negativa categórica da Técnica Pedagógica, por outro lado, nos oferece uma visão *bottom-up* da questão. De sua perspectiva, na linha de frente da implementação, podemos inferir que ela espera por um ato de institucionalização mais explícito: a criação de um comitê ou grupo de trabalho por meio de um instrumento normativo (uma portaria, uma resolução), com a designação oficial de seus membros, um mandato claro, um regimento interno de funcionamento. As reuniões quinzenais, por mais regulares e importantes que sejam, podem ser percebidas por ela como encontros de trabalho, de natureza gerencial e operacional, mas desprovidos da legitimidade e da estabilidade que caracterizariam um espaço de governança verdadeiramente formal.

A dissonância na SEMED sugere que a organização se encontra exatamente neste ponto de inflexão. A gestão do Coordenador Geral criou uma prática regular de encontros, mas essa prática ainda não foi plenamente institucionalizada a ponto de ser universalmente reconhecida como um "espaço formal" por todos os atores. A falta de um comitê formalmente constituído tem implicações práticas significativas para a sustentabilidade e a eficácia da governança, evidenciado em pontos fundamentais, que elenco a seguir:

AGTU - UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

Primeiro ponto a ser citado é a Sustentabilidade e Resiliência, haja vista que as práticas informais de gestão, por mais eficazes que sejam, são frágeis porque dependem das pessoas que as sustentam. Se o atual Coordenador Geral for substituído, não há garantia de que seu sucessor manterá as reuniões quinzenais com o mesmo formato e propósito. Um comitê formalmente instituído por um ato normativo, por outro lado, tem uma existência que independe das vontades individuais dos gestores de plantão. Ele cria uma estrutura mais resiliente às mudanças políticas e de pessoal, garantindo a continuidade do acompanhamento da política.

O segundo ponto a ser evidenciado é Legitimidade e Engajamento, como vemos a percepção da Técnica de que não há um espaço formal pode impactar o nível de engajamento dos servidores da SEMED. Quando os espaços de participação não são formalmente reconhecidos, os participantes podem se sentir como meros consultados ou executores de tarefas, em vez de membros legítimos de uma arena de co-construção da política. A formalização de um comitê, com representação clara dos diferentes setores, confere legitimidade e poder à voz desses atores.

Por fim, a *accountability* e memória institucional, que são espaços formais de governança geralmente produzem registros formais, como atas de reunião, relatórios e deliberações. Esses documentos criam uma "trilha de auditoria" que é fundamental para a *accountability*, permitindo que se rastreie quem decidiu o quê, quando e por quê. Além disso,

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

esses registros constroem a memória institucional da organização, permitindo que futuros gestores compreendam o histórico da política e as razões por trás das decisões tomadas.

Este achado em Cametá ecoa um desafio maior da administração pública brasileira. A construção de uma governança democrática e eficaz, como defendido por autores, como Arellano (2005), não se contenta com a boa vontade dos gestores, mas exige a criação de canais institucionais que garantam a participação como um direito e uma rotina, e não como uma concessão. Nesse sentido,

A construção de uma gestão verdadeiramente democrática no espaço escolar e nos sistemas de ensino não se faz apenas por discursos ou intenções, mas pela criação e consolidação de canais institucionais de participação que permitam o confronto de ideias, a negociação de interesses e a tomada de decisões conjuntas. (Arellano, 2005, p.1041).

A citação acima, que sintetiza este ideal normativo, serve como um horizonte para o qual a governança da SEMED pode aspirar, a construção de uma gestão verdadeiramente democrática no espaço escolar e nos sistemas de ensino não se faz apenas por discursos ou intenções, mas pela criação e consolidação de canais institucionais de participação que permitam o confronto de ideias, a negociação de interesses e a tomada de decisões conjuntas.

A existência de conselhos, comitês e fóruns, com regras claras de funcionamento e poder deliberativo, é o que transforma a participação de uma concessão em um direito e de

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us

uma prática esporádica em um pilar da governança, garantindo que as políticas educacionais sejam fruto de uma construção coletiva e, por isso mesmo, mais resilientes e eficazes.

Em conclusão, a análise aprofundada deste primeiro bloco de perguntas nos revela uma imagem complexa e multifacetada da governança na SEMED de Cametá. Trata-se de um sistema que demonstra uma robusta capacidade técnica em seus quadros; que opera através de um modelo híbrido de comunicação que equilibra hierarquia e rede; que possui um processo decisório sofisticado que articula as racionalidades técnica e política; e que se move em um ritmo regular de encontros de alinhamento.

Contudo, este sistema se encontra em um estágio crucial de seu desenvolvimento, em uma encruzilhada entre a informalidade eficaz de uma "fase experimental" e a necessidade de uma maior institucionalização para garantir a sustentabilidade, a legitimidade e a resiliência de sua estrutura de governança. A dissonância sobre a formalidade dos espaços de coordenação é o sintoma mais claro desta encruzilhada, apontando para o próximo desafio da gestão: transformar as boas práticas em instituições sólidas.

4.4. Os Desafios da Implementação no Contexto Amazônico: Entre a Realidade

Geográfica e as Limitações Estruturais

A implementação da educação infantil em tempo integral em Cametá não pode ser compreendida sem uma análise cuidadosa dos desafios específicos impostos pelo contexto

AGTU - UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

amazônico. A geografia singular da região, marcada pela presença dominante dos rios, pela dispersão populacional e pelas limitações de infraestrutura, cria um conjunto de constrangimentos que extrapolam os desafios típicos da gestão educacional urbana. A análise das respostas dos gestores da SEMED às perguntas 10 a 13 revela um quadro complexo, onde as especificidades regionais se entrelaçam com as limitações estruturais do sistema educacional brasileiro, criando o que denominamos de "Custo Amazônia" – um conjunto de custos adicionais que incidem sobre a implementação de políticas públicas na região.

O transporte escolar em Cametá representa um dos aspectos mais emblemáticos dos desafios amazônicos. Diferentemente dos municípios onde o transporte terrestre é predominante, Cametá depende em grande parte do transporte fluvial para conectar as comunidades rurais às escolas. Esta dependência cria uma série de desafios operacionais, financeiros e logísticos que se intensificam com a implementação da educação em tempo integral, uma vez que a ampliação da jornada escolar implica em maior tempo de permanência das embarcações e, conseqüentemente, maiores custos operacionais.

A análise das respostas dos gestores sobre esta questão revela perspectivas distintas, mas complementares, sobre como a SEMED tem enfrentado estes desafios. O Coordenador Geral oferece uma visão estratégica e otimista: "Apesar dos inúmeros desafios envolvidos, a SEMED implementou até hoje maior número de matrículas de tempo integral em unidades de localizadas na zona rural do município. Um necessário aumento nos investimentos tem

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

garantido a logística necessária para a efetivar a política de tempo integral”. Esta fala é significativa por várias razões, mas principalmente, por que ela reconhece explicitamente a existência de "inúmeros desafios", indicando que a gestão não subestima a complexidade da questão.

A Técnica Pedagógica, por sua vez, oferece uma perspectiva mais detalhada e crítica sobre os desafios operacionais: "A Secretaria enfrenta vários obstáculos no que concerne a logística da implantação do sistema integral, em relação a estrutura e aquisição de novos equipamentos para as escolas, para melhorar o atendimento às crianças. O transporte escolar não é um problema mais comum e a sua ausência acontece esporadicamente quando não há embarcações disponíveis, ou de porte necessário para contratação e também quando as embarcações apresentam defeitos, no mais o transporte escolar atende as demandas da educação integral”.

Esta resposta é rica em nuances e revela aspectos importantes da gestão do transporte escolar. A afirmação de que o transporte "não é um problema mais comum" sugere que houve melhorias significativas na gestão desta área, possivelmente como resultado dos investimentos mencionados pelo Coordenador Geral. No entanto, a menção aos problemas "esporádicos" relacionados à disponibilidade de embarcações e aos defeitos técnicos aponta para a fragilidade do sistema, que depende de uma frota limitada e está sujeito às intempéries e aos problemas mecânicos típicos da navegação fluvial.

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY
6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
Telephone No.: +1 (407) 738-9203
Mail: contact@agtu.net
Website: agtu.us

A Diretora do Departamento Pedagógico oferece uma perspectiva mais institucional:

"A secretaria possui um Departamento de Transporte Escolar responsável por essa demanda."

Embora concisa, esta resposta indica que a SEMED reconheceu a importância estratégica do transporte escolar ao ponto de criar uma estrutura organizacional específica para geri-lo. Esta institucionalização é um indicativo de maturidade administrativa e sugere que a questão do transporte é tratada como uma política estruturante, e não como um problema operacional menor, haja vista, que a chegada das crianças nas escolas, depende desse tipo de transporte.

A análise conjunta dessas perspectivas revela uma estratégia de gestão que combina investimentos em infraestrutura, institucionalização administrativa e monitoramento operacional. No entanto, quando confrontamos essas percepções com os dados financeiros que analisamos anteriormente, emerge uma questão fundamental: como sustentar financeiramente esta logística complexa com os recursos limitados disponíveis?

Nesse cenário a questão da infraestrutura emerge como um dos principais gargalos para a implementação da educação infantil em tempo integral em Cametá. A ampliação da jornada escolar de 4-5 horas para 7-10 horas diárias exige não apenas mais espaço, mas espaços qualitativamente diferentes, capazes de acomodar atividades diversificadas, momentos de descanso, refeições ampliadas e cuidados de higiene. A análise das respostas dos gestores revela uma consciência clara desta necessidade, mas também as limitações práticas para atendê-la.

AGTU - UNIVERSITY
6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
Telephone No.: +1 (407) 738-9203
Mail: contact@agtu.net
Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

O Coordenador Geral é direto ao identificar a infraestrutura como o principal desafio:

"As maiores dificuldades ainda derivam da falta de uma infraestrutura escolar plenamente adequada para oferta de ensino em tempo integral." Esta afirmação é particularmente significativa porque vem de um dos principais gestores da SEMED, indicando que a questão da infraestrutura é reconhecida no mais alto nível da gestão como um problema estrutural. O uso da expressão "plenamente adequada" sugere que não se trata apenas de pequenos ajustes, mas de uma inadequação sistêmica da infraestrutura existente para as demandas da educação infantil em tempo integral.

Quando questionado especificamente sobre como a infraestrutura influencia a qualidade da oferta, o Coordenador é ainda mais específico: "Sem infraestrutura há dificuldade para expandir o tempo permanência do aluno para além de 07 horas mínimas e, em alguns casos, até mesmo para garantir esse tempo reduzido". Esta fala revela uma situação preocupante: a infraestrutura não apenas limita a expansão da jornada, mas em alguns casos compromete até mesmo a manutenção do tempo mínimo de 7 horas, para além disso, sugere que algumas escolas estão operando no limite de sua capacidade física, o que pode comprometer tanto a qualidade da educação oferecida quanto a segurança e o bem-estar das crianças.

A Técnica Pedagógica oferece uma análise mais detalhada e técnica dos desafios de infraestrutura: "Os principais desafios apresentados estão relacionados a estrutura física e

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

equipamentos de uso contínuo na escola, como: freezer, ventiladores, centrais de ar, mesas, cadeiras, louças e outros de uso diário. Esses equipamentos são de extrema necessidade nos espaços escolares e sem eles dificultam o funcionamento nas escolas”.

Esta resposta é valiosa porque especifica os tipos de equipamentos que estão em falta. A menção a freezers e equipamentos de refrigeração aponta para os desafios de conservação de alimentos em um clima tropical, especialmente importante quando se considera que a educação em tempo integral implica em um maior número de refeições. A referência à ventiladores e centrais de ar destaca os desafios do conforto térmico em uma região onde as temperaturas são elevadas durante a maior parte do ano. A citação de mesas, cadeiras e louças indica carências em mobiliário básico, essencial para o funcionamento adequado das atividades escolares.

Quando questionada especificamente sobre como a infraestrutura influencia a qualidade da educação infantil, a Técnica oferece uma análise ainda mais detalhada: "As escolas de tempo integral, para além do ensino em tempo regular, precisa de uma infraestrutura adequada as vivência e rotinas que a permanência integral exige. Dentre essas necessidades de infraestrutura podemos destacar espaço de alimentação adequado, colchonetes para o descanso das crianças, banheiro com chuveiros para que as crianças dependendo do tempo que a escola adotar (entre 07 e 10 horas), para tomar banho e um

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

espaço acolhedor para brincadeira, com áreas livres para as experimentações plástico-visuais e entre outros que influenciam diretamente nas aprendizagens e desenvolvimento”.

Esta resposta demonstra uma compreensão sofisticada das especificidades da educação infantil em tempo integral. Novamente, ao remeter às falas aos "espaços de alimentação adequados" reconhece que as crianças pequenas têm necessidades nutricionais específicas e que a alimentação é parte integrante do processo educativo. A referência aos "colchonetes para descanso" indica uma compreensão de que o sono e o repouso são fundamentais para o desenvolvimento infantil. A menção aos "banheiros com chuveiros" aponta para a necessidade de cuidados de higiene em uma jornada ampliada. A ênfase nos "espaços acolhedores para brincadeira" e nas "áreas livres para experimentações plástico-visuais" demonstra uma visão pedagógica que valoriza o lúdico e a expressão criativa.

A Diretora do Departamento Pedagógico oferece uma perspectiva mais sintética, mas igualmente importante: "Adaptação de infraestrutura, rotina pedagógica e apoio das famílias”. Esta resposta, embora concisa, é significativa porque conecta a questão da infraestrutura com outros aspectos da implementação, como a rotina pedagógica e o apoio das famílias. Isso sugere uma compreensão de que a infraestrutura não é apenas uma questão técnica, mas um elemento que se articula com as dimensões pedagógicas e sociais da educação.

Essa fala evidencia que a infraestrutura, embora central, não pode ser dissociada de um conjunto mais amplo de condições necessárias para a efetividade da política, pois, ao lado

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

da adaptação física e material, emergem elementos relacionados ao cotidiano escolar e ao engajamento da comunidade, que se tornam fundamentais para sustentar a proposta da educação infantil em tempo integral. Nesse sentido, a discussão sobre infraestrutura abre caminho para um olhar mais atento às dimensões humanas e pedagógicas, especialmente no que se refere à qualificação dos profissionais envolvidos e ao suporte oferecido pela gestão.

A implementação da educação infantil em tempo integral exige não apenas infraestrutura adequada, mas também profissionais qualificados capazes de compreender e atender às especificidades desta modalidade educacional. A análise das respostas dos gestores revela que, embora a SEMED reconheça a importância da formação continuada, existem limitações significativas na capacidade de oferecer o apoio técnico necessário aos professores.

A Técnica Pedagógica oferece a análise mais detalhada sobre este desafio: "Outro desafio acontece quanto as formações pedagógicas nas escolas, pois o município não dispõe de técnicos de assessoramento escolar para fazer o acompanhamento mais específicos nas escolas, o que precisa ser providenciado com urgência, pois vivenciando hoje essa implantação observamos que as equipes gestoras e professores necessitam de formações quanto a como realizar as ações diárias nas escolas, qual as melhores propostas curriculares que podem ser acrescentadas aos currículos e principalmente quais as rotinas que precisam ser realizadas/respeitadas no tempo integral para criar um ambiente acolhedor e que considere as especificidades e diferenças de cada criança".

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY
6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
Telephone No.: +1 (407) 738-9203
Mail: contact@agtu.net
Website: agtu.us

Esta fala é reveladora em múltiplos aspectos. Primeiro, ela identifica uma lacuna institucional importante: A ausência de técnicos de assessoramento escolar, e esta lacuna é particularmente problemática em um contexto de implementação de uma política nova e complexa, que exige acompanhamento próximo e orientação técnica especializada. Ela também reconhece que a necessidade de formação não se limita aos professores, mas se estende às equipes gestoras, indicando que o desafio é sistêmico, e por fim, ela especifica os tipos de conhecimento que estão em falta: conhecimentos sobre rotinas, propostas curriculares e estratégias para criar ambientes acolhedores.

A Diretora do Departamento Pedagógico confirma que existe um programa de formação, mas de forma mais genérica: "O município realiza formação específica para professores da rede municipal". Esta resposta, embora positiva, é vaga e não oferece detalhes sobre a frequência, qualidade ou adequação das formações às necessidades específicas da educação infantil em tempo integral. A ausência de detalhes pode indicar tanto uma limitação na capacidade de oferecer formações mais robustas quanto uma falta de sistematização das ações de formação.

A análise conjunta dessas perspectivas sugere que, embora a SEMED reconheça a importância da formação continuada e tenha iniciativas nesta área, existe uma defasagem entre as necessidades identificadas e a capacidade de atendê-las. Esta defasagem é

AGTU - UNIVERSITY
6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
Telephone No.: +1 (407) 738-9203
Mail: contact@agtu.net
Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY
6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
Telephone No.: +1 (407) 738-9203
Mail: contact@agtu.net
Website: agtu.us

particularmente preocupante porque a qualidade da educação infantil depende, fundamentalmente, da qualidade dos profissionais que atuam diretamente com as crianças.

A formação continuada de professores não é um luxo ou um complemento opcional na educação infantil; ela é uma necessidade estrutural. As crianças pequenas estão em um momento crucial de seu desenvolvimento, quando as experiências educativas têm impactos duradouros em sua trajetória de vida. Os professores que atuam nesta etapa precisam compreender não apenas os aspectos cognitivos do desenvolvimento infantil, mas também as dimensões afetivas, sociais e culturais. Esta compreensão não se constrói espontaneamente; ela exige formação sistemática, continuada e contextualizada às realidades locais (KRAMER, 2006, p. 67).

Portanto, investir na formação continuada significa não apenas garantir melhores práticas pedagógicas, mas também assegurar o direito das crianças a uma educação de qualidade, que respeite sua singularidade e potencialidades. Ao reconhecer a formação como eixo estruturante da educação infantil em tempo integral, a SEMED tem a oportunidade de transformar desafios em possibilidades, fortalecendo a atuação docente e promovendo um ambiente educativo mais justo, inclusivo e significativo. Assim, ao articular políticas de formação continuada às necessidades reais dos educadores e das comunidades amazônicas, a SEMED pode consolidar um modelo de educação que não apenas amplia o tempo escolar, mas efetivamente qualifica as experiências vividas pelas crianças.

AGTU - UNIVERSITY
6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
Telephone No.: +1 (407) 738-9203
Mail: contact@agtu.net
Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

Seguindo com as análises do instrumento de pesquisa, um dos aspectos mais interessantes, é a forma como os gestores abordam a questão da integração dos saberes formais e das práticas culturais locais. Esta questão é particularmente relevante no contexto amazônico, onde as comunidades possuem um rico patrimônio cultural relacionado às atividades tradicionais, aos conhecimentos sobre a natureza e às formas específicas de organização social.

O Coordenador Geral oferece uma resposta que enfatiza a autonomia pedagógica das escolas: "As escolas tem autonomia pedagógica e o alinhamento do tempo integral prioriza também o Documento Curricular Municipal (DCM) como mecanismo para essa necessária integração". Esta resposta é significativa porque indica que a SEMED adota uma abordagem descentralizada para a integração dos saberes locais, delegando às escolas a responsabilidade de adaptar o currículo às suas realidades específicas. A menção ao Documento Curricular Municipal (DCM) sugere que existe um marco normativo que orienta esta integração, o que é positivo. No entanto, a resposta não oferece detalhes sobre como esta integração efetivamente ocorre na prática.

A Técnica Pedagógica oferece uma análise muito mais detalhada e crítica: "As escolas mesmo que em processo de experimentação desse novo processo, no período inicial de implantação desse novo modelo de tempo escolar no município, têm considerado em seus currículos e projeto pedagógico as vivências locais, culturais e sociais, embora saibamos que

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us

esse movimento ainda acontece em passos lentos e que precise avançar e ser considerado com mais expressão nos currículos”.

Esta fala reconhece que existe um esforço de integração, mas que ele ainda é incipiente e precisa ser fortalecido. A expressão "passos lentos" sugere que a mudança cultural necessária para uma verdadeira integração dos saberes locais é um processo complexo e demorado, que não se resolve apenas com diretrizes normativas.

A continuação da resposta da Técnica é ainda mais reveladora: "Os saberes formais precisam estar interligados aos saberes culturais. A infância é uma fase de extrema importância no processo de reconhecimento e afirmação da cultura da criança. Nela vivenciamos experiências reais, significativas, trocas de saberes importantes e temos um currículo mais aberto para as experimentações. Nesse sentido os saberes formais precisam ser trabalhados a partir das experiências e vivências culturais dessas crianças é uma proposta importante e envolvente é a implementação em 2026 do currículo com iniciativas de projetos pedagógicos que vai partir da realidade local para os saberes formais, que vai interligar os conhecimentos necessários nessa fase."

Esta fala demonstra uma compreensão sofisticada da importância da integração curricular e anuncia uma inovação pedagógica importante: a implementação, em 2026, de um currículo baseado em projetos pedagógicos que partam da realidade local. Esta abordagem

AGTU - UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us

está alinhada com as melhores práticas da educação infantil e com os princípios da educação contextualizada.

A análise conjunta dessas perspectivas revela que a SEMED está em um processo de transição de uma abordagem mais tradicional, centrada na transmissão de conteúdos formais, para uma abordagem mais integrada, que valoriza os saberes locais como ponto de partida para a construção do conhecimento. Este processo é promissor, mas ainda enfrenta desafios importantes, relacionados tanto à formação dos professores quanto à disponibilidade de materiais didáticos adequados.

Figura 2: Departamento Pedagógico da SEMED



Fonte: Acervo da SEMED/2025.

AGTU - UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us

Em síntese, a análise dos desafios da implementação da educação infantil em tempo integral no contexto amazônico evidencia um quadro multifacetado, no qual as especificidades regionais se entrelaçam com as limitações pedagógicas e estruturais do sistema educacional local. Os gestores da SEMED demonstram consciência clara destes desafios e têm buscado desenvolver estratégias criativas para enfrentá-los. No entanto, as restrições relacionadas a recursos financeiros, infraestrutura e logística representam barreiras significativas, que exigem atenção constante e soluções adaptadas à realidade de Cametá e da Amazônia em geral.

Figura 3 e 4 : Divisão de Tempo Integral e Divisão de Educação Infantil



Fonte: Acervo da SEMED/2025.



O êxito da política de educação infantil em tempo integral dependerá, portanto, da capacidade de articular esforços que envolvam parcerias institucionais, inovações pedagógicas e ações de *advocacy*. Neste contexto, *advocacy* se apresenta como o conjunto de ações voltadas à defesa, promoção e garantia de direitos e interesses públicos, mobilizando

AGTU - UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

decisores e políticas públicas para gerar mudanças sociais positivas. Essa prática pode se concretizar por meio de contatos com legisladores, mobilização da mídia, organização de campanhas e construção de redes de apoio, com o objetivo de assegurar maior suporte dos níveis estadual e federal e fortalecer a implementação de políticas educacionais eficazes.

4.5. A Governança Participativa

A análise da participação social na educação infantil em tempo integral em Cametá revela um quadro complexo e multifacetado, onde diferentes atores da gestão educacional oferecem perspectivas distintas sobre os desafios e as potencialidades do envolvimento das famílias e da comunidade. A triangulação das respostas dos três gestores entrevistados – Coordenador Geral, Técnica Pedagógica e Diretora do Departamento Pedagógico – permite uma compreensão mais rica e diversificada dos mecanismos de participação social e de seus impactos na implementação da política.

A questão do envolvimento das famílias na educação infantil em tempo integral é abordada de forma distinta pelos três gestores, revelando tanto convergências conceituais quanto divergências operacionais em suas percepções. Esta diversidade de perspectivas não deve ser vista como uma fragilidade, mas como um reflexo da complexidade inerente aos processos de participação social em contextos de vulnerabilidade.

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

O Coordenador Geral adota um discurso que enfatiza a orientação institucional da SEMED: "A SEMED orienta e promove de maneira permanente na Rede, uma necessária união entre escola e família por entendermos que sem essa parceria não se faz educação". Esta fala é emblemática de uma gestão que, ao menos no plano discursivo, reconhece a centralidade da participação familiar. O uso de expressões como "necessária união" e "sem essa parceria não se faz educação" indica uma compreensão teórica sólida sobre a importância da articulação entre os diferentes atores educacionais. A menção à orientação "permanente" sugere que esta não é uma preocupação episódica, mas uma diretriz estruturante da política da Secretaria.

A Diretora do Departamento Pedagógico oferece uma perspectiva mais operacional e específica: "A escola trabalha em parceria com as famílias desenvolvendo projetos onde as famílias são as aliadas no processo de ensino aprendizagem das crianças". Esta resposta é significativa porque especifica um mecanismo concreto de participação: o desenvolvimento de projetos em parceria. A utilização do termo "aliadas" sugere uma concepção de participação que vai além da mera consulta, indicando um papel ativo das famílias no processo educativo. No entanto, a resposta não oferece detalhes sobre a natureza destes projetos ou sobre como eles são implementados na prática.

A Técnica Pedagógica, por sua vez, oferece uma análise muito mais crítica e detalhada dos desafios da participação: "Acreditamos que precisa-se fazer mais diálogos com as famílias

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

sobre a implantação da Educação Infantil em Tempo Integral em nosso município, pois assim como os profissionais de educação, as famílias tem muitas dúvidas sobre a educação integral e por isso não estabelecem ainda uma parceria com a escola da forma como de fato precisa acontecer”.

Esta fala é reveladora de uma série de questões fundamentais. Primeiro, ela reconhece que existe um déficit de comunicação entre a SEMED e as famílias sobre a própria política de tempo integral. As "muitas dúvidas" mencionadas pela técnica sugerem que a implementação da política não foi precedida ou acompanhada de um processo adequado de esclarecimento e sensibilização das famílias. Ela também aponta para um problema de legitimidade da política: as famílias não estabelecem parceria porque não compreendem ou não confiam na proposta.

A continuação da resposta da Técnica aprofunda esta análise crítica: "é necessário que a secretaria realize mais esclarecimentos com a comunidade sobre a educação infantil integral, com meios informativos, com diálogos nas escolas e demais divulgações e esclarecimentos, é necessário antes disso também, que a secretaria reúna com o grupo gestor para que os mesmos estejam mais envolvidos na proposta, para assim chamar as famílias para essa parceria."

Esta fala identifica duas frentes de ação fundamentais. A primeira é a comunicação e informação: a necessidade de "esclarecimentos", "meios informativos" e "diálogos" sugere que parte do problema da baixa participação está relacionada à falta de conhecimento das famílias sobre a política de tempo integral. A segunda é a formação dos gestores: a

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us

necessidade de que o grupo gestor esteja mais envolvido na proposta antes de chamar as famílias, indica que o problema não se limita às famílias, mas se estende aos próprios profissionais da educação.

A análise desta dissonância entre as perspectivas dos gestores nos remete ao conceito de implementação como tradução (LOTTA, 2019). Enquanto o nível estratégico da SEMED, na figura do Coordenador Geral opera com um discurso alinhado aos princípios da gestão democrática, o nível operacional, que tem como referência a Técnica Pedagógica se depara com a complexidade de traduzir esses princípios em práticas concretas de mobilização e engajamento social, já a Diretora do Departamento Pedagógico, por sua vez, parece ocupar uma posição intermediária, reconhecendo a existência de práticas participativas, mas sem aprofundar a análise de seus desafios.

A análise dos impactos da participação familiar revela uma convergência notável entre as perspectivas dos gestores, todos reconhecendo que a presença das famílias tem efeitos positivos no desempenho educacional das crianças. No entanto, esta convergência conceitual convive com diferenças importantes na forma como estes impactos são percebidos e mensurados.

O Coordenador Geral oferece uma afirmação categórica sobre a relação entre participação e resultados: "É nítido que nas escolas onde as famílias são mais presentes, todos os indicadores educacionais apresentam melhores resultados". Esta afirmação, embora não

AGTU - UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

seja acompanhada de dados específicos, ecoa uma vasta literatura que demonstra a correlação positiva entre o envolvimento familiar e o desempenho escolar. O uso da expressão "é nítido" sugere que esta percepção é baseada na experiência empírica do gestor, mas também aponta para a necessidade de uma sistematização mais rigorosa destes dados.

A Diretora do Departamento Pedagógico oferece uma perspectiva similar, mas com uma linguagem ligeiramente diferente: "Impactos positivos nas escolas onde as famílias se fazem presente há um fluxo satisfatório e desenvolvimento satisfatório na aprendizagem das crianças". Esta resposta confirma a percepção de impactos positivos, mas introduz conceitos interessantes como "fluxo satisfatório", que pode se referir tanto à continuidade da participação quanto à qualidade das interações entre escola e família. A menção ao "desenvolvimento satisfatório na aprendizagem" sugere uma compreensão de que os impactos da participação não se limitam ao desempenho acadêmico, mas se estendem ao desenvolvimento integral das crianças.

A Técnica Pedagógica, coerente com sua postura mais crítica, oferece uma análise que enfatiza as consequências negativas da baixa participação: "A não participação da família nesse processo implica na dificuldade de afirmação da Educação Integral no município, haja vista, que é importante que todos estejam envolvidos no processo. pois para que a educação seja de qualidade e equidade é necessário que todos os sujeitos estejam envolvidos e suas diversidades sejam consideradas e a família precisa ser parceira da escola nesse processo de

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

formação e desenvolvimento das crianças para que as diversidades culturais sejam afirmadas e a garantia da educação de qualidade seja de fato assegurada”.

Esta fala é densa em implicações teóricas e práticas, pois ela estabelece uma relação causal entre a participação familiar e a legitimidade da política: a "dificuldade de afirmação da Educação Integral" é apresentada como consequência direta da "não participação da família". Ela segue com a fala e nota-se que conecta a participação à qualidade e à equidade educacional, sugerindo que uma educação verdadeiramente inclusiva só é possível com o envolvimento de todos os atores. Por fim, ela introduz a dimensão da diversidade cultural, argumentando que a participação familiar é essencial para que a escola reconheça e valorize as diferentes culturas e saberes das crianças.

Como reforça Arellano (2005, p. 112):

A construção de uma gestão verdadeiramente democrática no espaço escolar e nos sistemas de ensino não se faz apenas com a presença formal de representantes ou com mecanismos institucionais, mas requer a efetiva participação de todos os atores envolvidos, incluindo famílias, professores e comunidade. É essa participação ativa que garante que as políticas educacionais não sejam apenas impostas, mas legitimadas e apropriadas socialmente, promovendo maior equidade, qualidade e respeito à diversidade cultural presente nas escolas.

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

Esta constatação nos permite identificar um dos principais desafios da governança participativa em Cametá: como transformar a consciência da importância da participação em estratégias eficazes de mobilização e engajamento? A resposta a esta pergunta exige uma compreensão mais profunda das barreiras que impedem a participação e das condições que a facilitam. A verificação dos mecanismos formais de participação revela uma diversidade interessante de instrumentos e abordagens, refletindo tanto a criatividade da gestão local quanto a ausência de uma estratégia unificada de participação social. Cada gestor menciona mecanismos diferentes, sugerindo que a SEMED tem experimentado múltiplas formas de envolver as famílias, mas talvez sem uma coordenação sistemática entre elas.

Para ilustrar a diversidade de mecanismos de participação mencionados pelos gestores, o gráfico a seguir organiza os principais instrumentos identificados durante as entrevistas. A representação visual permite perceber de forma clara como cada estratégia aparece de maneira fragmentada, sem que haja um eixo comum de coordenação que unifique os esforços de mobilização da comunidade escolar.

Gráfico 3: Percepções dos gestores sobre participação familiar

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

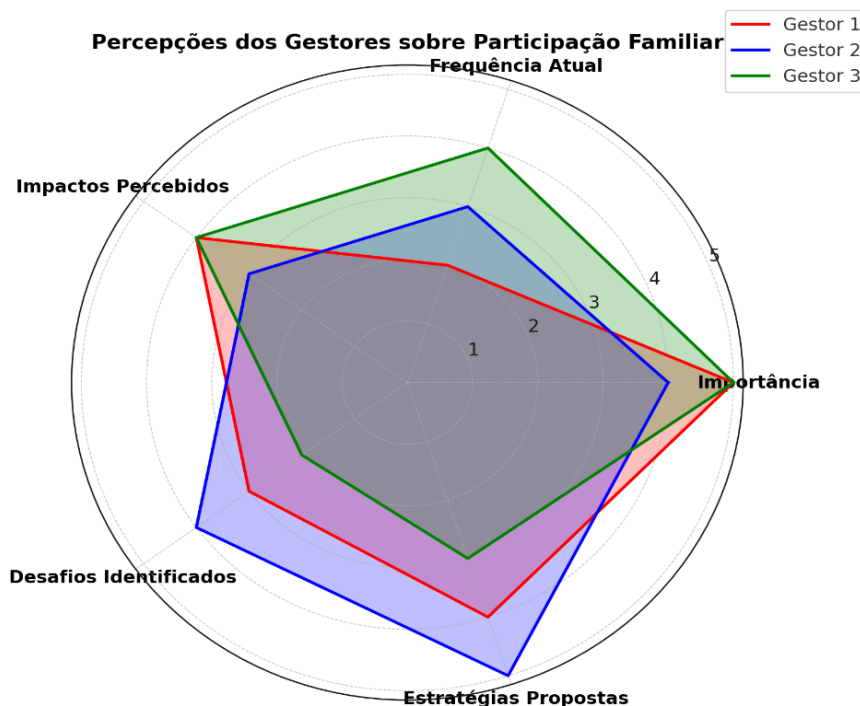
Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us



Fonte: Resultado das análises do instrumento de pesquisa/2025

A leitura desse quadro evidencia não apenas a multiplicidade de iniciativas, mas também a lacuna de um planejamento articulado que favoreça a complementaridade entre elas. Nesse sentido, torna-se urgente refletir sobre como a SEMED pode avançar na construção de um modelo mais integrado e consistente de governança participativa, capaz de consolidar práticas já existentes e, ao mesmo tempo, respeitar as especificidades culturais do território amazônico.

Essa constatação indica a necessidade de articular essas experiências dispersas em um modelo mais integrado de governança participativa, capaz de potencializar a mobilização

AGTU - UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

familiar, fortalecer a legitimidade da política e garantir que as ações sejam consistentes, inclusivas e sensíveis às especificidades culturais e sociais do contexto amazônico.

O Coordenador Geral enumera os mecanismos mais tradicionais e institucionalizados:

"Conselho escolar, Conselho de Classe, Associações de Pais e Mestres e outros mecanismos previstos inclusive no Regimento Unificado das Escolas Públicas Municipais". Esta resposta é tecnicamente correta e abrangente, já que ele enumera os principais instrumentos de participação previstos na legislação educacional brasileira e destaca que eles estão formalizados no "Regimento Unificado", o que sugere um esforço de institucionalização e padronização. Os Conselhos Escolares são instâncias colegiadas que, em tese, permitem a participação de pais, professores, funcionários e, em alguns casos, alunos na gestão da escola. Os Conselhos de Classe são espaços de avaliação pedagógica que podem incluir a participação familiar. As Associações de Pais e Mestres (APMs) são organizações que visam fortalecer a parceria entre a escola e as famílias.

A Diretora do Departamento Pedagógico menciona um mecanismo mais específico e inovador: "O APNE (Aluno Presente na Escola). Um projeto da SEMED". Esta resposta é intrigante porque menciona um projeto específico da SEMED que não foi citado pelos outros gestores. O nome "Aluno Presente na Escola" sugere que se trata de uma iniciativa relacionada ao combate à evasão escolar e ao fortalecimento da frequência, questões particularmente relevantes no contexto da educação infantil em tempo integral. A

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

caracterização como "projeto da SEMED" indica que se trata de uma inovação local, desenvolvida especificamente para as necessidades do município.

A Técnica Pedagógica oferece um exemplo ainda mais específico e contextualizado:

"A EMEI Maria Regina Assunção, realizou reuniões com as famílias com a consulta pública sobre a implantação do ensino integral com a participação da SEMED, porém a aproximação da família precisa ser mais estimulada. É necessária que a participação das famílias sejam mais ativa em ações e projetos mais afirmativos, que de fato aproximem as famílias para que as mesmas possam colaborar desse processo de desenvolvimento dos seus filhos e entender mais a importância da garantia do ensino integral nas escolas".

Esta fala é reveladora em vários aspectos, haja vista, ela oferecer um exemplo concreto de participação. A "consulta pública" realizada na EMEI Maria Regina Assunção, é um dado importante, pois demonstra que, ao menos em algumas escolas, houve um esforço de consultar as famílias antes da implementação da política. Posteriormente, ela reconhece que este esforço foi insuficiente: "a aproximação da família precisa ser mais estimulada". E finalmente, ela aponta para a necessidade de uma participação "mais ativa" e de "ações e projetos mais afirmativos", sugerindo que os mecanismos tradicionais (reuniões, consultas) podem não ser os mais adequados para o contexto local.

A análise desta diversidade de mecanismos nos remete ao conceito de gestão democrática, conforme aponta Arellano (2005). Não basta que existam instituições ou

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us

procedimentos participativos; é necessário que funcionem de forma a garantir a efetiva participação, a responsividade e a responsabilização dos gestores. No contexto da SEMED de Cametá, o desafio consiste em articular os diferentes mecanismos de participação em uma estratégia coerente e eficaz de envolvimento social, que vá além de consultas formais e promova a inclusão real das famílias nas decisões escolares.

Tabela 2: Mecanismos de Participação Social Identificados pelos Gestores

Gestor	Mecanismos Mencionados	Características	Avaliação
Coordenador Geral	Conselhos Escolares, Conselhos de Classe, APMs	Formais, institucionalizados, previstos em regimento	Tradicionais, mas podem ter baixa efetividade
Diretora Depto. Pedagógico	Projeto APNE	Específico, inovador, foco na frequência	Promissor, mas pouco detalhado
Técnica Pedagógica	Consultas públicas (EMEI Maria Regina)	Contextualizado, participativo, experimental	Eficaz, mas pontual e limitado

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas (2025).

A análise das múltiplas perspectivas dos gestores sobre a participação social revela tanto potencialidades quanto lacunas na abordagem atual da SEMED. Por um lado, existe uma consciência clara da importância da participação familiar e uma diversidade de iniciativas e mecanismos. Por outro lado, falta uma estratégia integrada que articule essas iniciativas em um plano coerente e sistemático de envolvimento social.

A Técnica Pedagógica oferece elementos importantes para a construção desta estratégia integrada: "Muito ainda precisa ser feito para que as famílias tenham aceitação do

AGTU - UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

sistema de educação infantil em tempo integral, pois ainda causa muitas dúvidas e assim desconfianças e insegurança por parte das famílias. Precisamos dialogar e entender o quanto as crianças, os professores, as escolas de modo geral e o município podem avançar com a educação integral se a mesma for bem implantada e tiver um currículo bem elaborado e que considere as especificidades culturais, sociais e históricas do nosso município”.

A construção de uma estratégia consistente de participação social demanda, em primeiro lugar, processos sistemáticos de comunicação e esclarecimento. É fundamental que as famílias tenham suas dúvidas, desconfianças e inseguranças superadas por meio de canais transparentes de informação, capazes de aproximá-las da escola e das decisões educacionais. Mais do que informar, trata-se de criar condições para que o diálogo se estabeleça como prática cotidiana, permitindo que gestores e professores não apenas transmitam decisões, mas escutem e compreendam as percepções, expectativas e preocupações das famílias.

Nesse sentido, a participação social precisa ser concebida de forma contextualizada, valorizando as especificidades culturais, sociais e históricas do município. Ao reconhecer a diversidade local, a escola fortalece sua legitimidade e amplia o sentido de pertencimento das comunidades ao processo educativo. Essa visão sistêmica da participação demonstra que os benefícios não se restringem às famílias: alcançam também as crianças, os professores, as escolas e, em última instância, o município como um todo, que passa a desenvolver políticas mais democráticas e alinhadas às suas realidades.

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

A construção de uma estratégia consistente de participação social demanda, em primeiro lugar, processos sistemáticos de comunicação e esclarecimento. É fundamental que as famílias tenham suas dúvidas, desconfiças e inseguranças superadas por meio de canais transparentes de informação, capazes de aproximá-las da escola e das decisões educacionais. Mais do que informar, trata-se de criar condições para que o diálogo se estabeleça como prática cotidiana, permitindo que gestores e professores não apenas transmitam decisões, mas escutem e compreendam as percepções, expectativas e preocupações das famílias (PARO, 2011; ARELLANO, 2005).

Nesse sentido, a participação social precisa ser concebida de forma contextualizada, valorizando as especificidades culturais, sociais e históricas do município. Ao reconhecer a diversidade local, a escola fortalece sua legitimidade e amplia o sentido de pertencimento das comunidades ao processo educativo. Essa visão sistêmica da participação demonstra que os benefícios não se restringem às famílias: alcançam também as crianças, os professores, as escolas e, em última instância, o município como um todo, que passa a desenvolver políticas mais democráticas e alinhadas às suas realidades.

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us

Figura 5, 6 e 7: “Construindo juntos: o diálogo entre escola e família na educação infantil em tempo integral”.



Fonte: Acervo da SEMED/2025.

A implementação desta estratégia exige uma mudança na cultura organizacional da SEMED, que deve passar de uma postura de "prestação de serviços" para uma postura de "construção compartilhada" da política educacional. Esta mudança não é simples nem rápida, mas é essencial para a sustentabilidade e a efetividade da política de educação infantil em tempo integral.

AGTU - UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us

4.6. A Articulação com as Políticas Nacionais

A implementação de políticas educacionais no nível municipal não ocorre em um vácuo institucional, mas em um complexo sistema federativo onde as diretrizes nacionais se encontram com as realidades locais, gerando processos de tradução, adaptação e, por vezes, tensão. A análise das respostas dos gestores da SEMED, às perguntas sobre a articulação com as políticas nacionais revelam perspectivas distintas, mas complementares, sobre como Cametá se relaciona com marcos como a BNCC e o PNE, e quais são os desafios e oportunidades desta articulação no contexto da educação infantil em tempo integral.

A Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e o Plano Nacional de Educação (PNE) representam os dois principais marcos normativos da educação brasileira contemporânea. A análise das respostas dos gestores sobre a incorporação destes documentos revela uma adesão formal clara, mas também diferentes níveis de apropriação e contextualização destes marcos às realidades locais.

O Coordenador Geral demonstra uma adesão clara e direta a estes marcos normativos: "A proposta pedagógica da Educação em Tempo Integral a nível municipal tem como ponto de partida ambos os documentos citados." Esta afirmação é significativa porque indica que a política municipal não foi concebida de forma isolada, mas em diálogo com as diretrizes nacionais. O uso da expressão "ponto de partida" sugere que a BNCC e o PNE não são vistos como imposições externas, mas como referenciais que orientam a construção da proposta

AGTU - UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

local. Esta postura é coerente com o princípio do regime de colaboração previsto na Constituição Federal, onde cada ente federativo tem autonomia para organizar seus sistemas de ensino, mas deve fazê-lo em consonância com as diretrizes nacionais.

A Técnica Pedagógica oferece uma perspectiva muito mais detalhada e operacional sobre como esta articulação se materializa na prática: "O Currículo Municipal para a Educação Infantil Integral vem se resignificando ao longo desse ano e tem propostas que consideram os campos de experiência da BNCC e os objetivos almejados no Plano Nacional de Educação. Está em processo de construção (ajustes gráficos) o Caderno de Instrumentais Pedagógicos para a Educação Infantil Integral, com uma proposta mais ampla e significativa para o currículo municipal, que pretende acrescentar no currículo o ensino mediado por projetos pedagógicos, afim de considerar as diversidades e diferenças entre os sujeitos, as peculiaridades regionais, o contexto social em que a criança vive e sua história de vida”.

Esta fala é rica em informações sobre o processo de implementação criativa da BNCC no nível municipal, ela indica que existe um processo ativo de construção curricular "vem se resignificando ao longo desse ano", sugerindo que a implementação não é um evento pontual, mas um processo contínuo de aprendizagem e ajuste. Ela também menciona especificamente os "campos de experiência da BNCC", demonstrando uma apropriação técnica adequada das diretrizes nacionais para a educação infantil. Por fim, ela anuncia a

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

elaboração de um "Caderno de Instrumentais Pedagógicos", o que demonstra um esforço de tradução das diretrizes nacionais em orientações práticas para os professores.

Particularmente significativa é a menção à implementação de um "ensino mediado por projetos pedagógicos" que considere as "diversidades", "peculiaridades regionais" e o "contexto social" das crianças. Essa abordagem está em consonância com o que Arellano (2005) aponta sobre gestão democrática e participação efetiva: os atores locais não se limitam a reproduzir mecanicamente políticas nacionais, mas reinterpretam e adaptam as diretrizes às especificidades de sua realidade.

A continuação da resposta da Técnica aprofunda esta análise: "Os projetos vão auxiliar nesse processo de fazer com que o tempo de permanência da criança no espaço seja mais dinâmico e prazeroso com as propostas ressignificadas com projetos. Assim, garantiremos uma educação de qualidade e com equidade que são princípios fundamentais estabelecidos nos Parâmetros de Qualidade e Equidade na Educação Infantil".

Esta fala conecta a metodologia de projetos com os objetivos da educação em tempo integral, sugerindo uma compreensão de que a ampliação da jornada não deve ser apenas quantitativa, mas qualitativa. A menção aos "Parâmetros de Qualidade e Equidade na Educação Infantil" demonstra conhecimento de documentos técnicos específicos da área, indicando uma fundamentação teórica sólida.

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us

A Diretora do Departamento Pedagógico, embora não tenha respondido especificamente a esta pergunta no material analisado, oferece elementos importantes em outras respostas que sugerem uma compreensão da importância da articulação com as políticas nacionais, especialmente no que se refere à formação de professores e à adequação curricular.

As falas dos gestores e da Diretora do Departamento Pedagógico evidenciam que a implementação da educação em tempo integral no nível municipal depende não apenas de marcos normativos, mas também da articulação com políticas nacionais, da formação de professores e do suporte técnico e financeiro do governo federal. Essa combinação de fatores revela tanto oportunidades quanto constrangimentos enfrentados pela SEMED de Cametá, destacando a complexidade de traduzir diretrizes nacionais em práticas pedagógicas sensíveis às especificidades locais.

A implementação da educação em tempo integral no nível municipal depende não apenas de marcos normativos, mas também de recursos financeiros e apoio técnico do governo federal. A análise das respostas dos gestores sobre o apoio federal recebido revela tanto oportunidades aproveitadas quanto constrangimentos significativos.

O Coordenador Geral identifica o principal programa federal de apoio: "Política Nacional de Fomento para implementação de matrículas em tempo integral." Embora a resposta seja concisa, ela aponta para a importância do apoio federal na viabilização da

AGTU - UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

política municipal. O Programa Nacional de Fomento oferece recursos para adequação de infraestrutura, aquisição de equipamentos e materiais, e formação de professores, elementos essenciais para a implementação da educação em tempo integral.

No entanto, a análise das respostas também revela os limites e constrangimentos deste apoio federal. O Coordenador Geral, ao ser questionado sobre as dificuldades de alinhamento entre a política nacional e a realidade local, oferece uma crítica contundente: "Especialmente no primeiro ano de implementação, no que tange ao fomento relativo a Transporte e a Alimentação Escolar, os aportes do governo federal são insuficientes para arcar com os custos afetando a economicidade da gestão municipal".

Esta fala é crucial porque identifica um dos principais gargalos da implementação: o subfinanciamento federal de componentes essenciais da política. O transporte e a alimentação escolar são elementos fundamentais da educação em tempo integral, especialmente em um contexto como o de Cametá, onde muitas crianças dependem do transporte fluvial para chegar à escola e onde a alimentação escolar pode representar uma parcela significativa da segurança alimentar das famílias.

A menção específica ao "primeiro ano de implementação" sugere que este problema pode ter sido particularmente agudo no início da política, quando os custos adicionais se manifestaram de forma mais intensa. A expressão "afetando a economicidade da gestão municipal" indica que o subfinanciamento não apenas compromete a qualidade da política,

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

mas também gera pressões sobre o orçamento municipal, forçando a realocação de recursos de outras áreas ou a redução da qualidade dos serviços oferecidos.

A Diretora do Departamento Pedagógico oferece uma perspectiva adicional sobre os constrangimentos da articulação com as políticas nacionais: "Infelizmente algumas políticas públicas não contemplam a nossa realidade. Principalmente quando se leva em consideração o nosso público, a nossa geografia, acessibilidade e acesso tecnológico".

Esta fala é particularmente importante porque identifica aspectos específicos da realidade amazônica que não são adequadamente considerados pelas políticas nacionais. Ao se mencionar o "nosso público" pode-se aludir às especificidades socioeconômicas e culturais das famílias atendidas. A menção à "nossa geografia" aponta para os desafios impostos pela dispersão territorial e pela dependência do transporte fluvial. E, por fim, a alusão à "acessibilidade" e ao "acesso tecnológico" indica limitações de infraestrutura que afetam a implementação de políticas que pressupõem conectividade e recursos tecnológicos.

A análise comparativa entre os repasses federais e os custos efetivos evidencia um crescimento contínuo do déficit, confirmando que os recursos destinados pelo governo central nem sempre acompanham as demandas locais. Esse descompasso reforça a necessidade de mecanismos de governança mais eficientes, capazes de ajustar prioridades, otimizar recursos e garantir que políticas de transporte e alimentação escolar atendam efetivamente às condições e especificidades do município de Cametá.

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

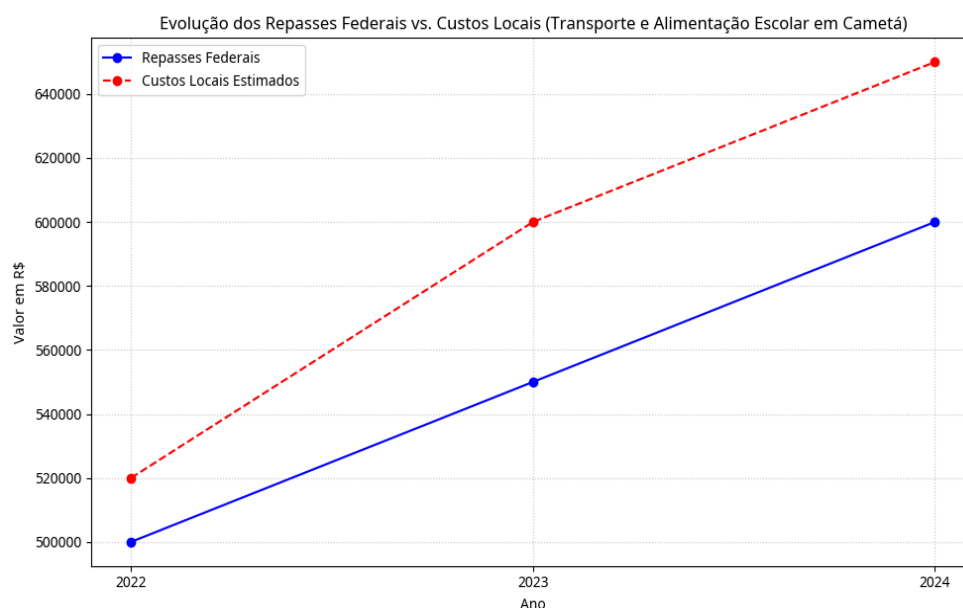
Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us

Gráfico 4: Evolução dos repasses federais vs. Custos locais (Transportes e Alimentação Escolar em Cametá)



Fonte: Elaborado pelo autor/ MEC 2022 A 2024

A visualização dos dados permite compreender melhor a pressão financeira sobre a gestão municipal e a importância de estratégias que integrem planejamento financeiro, logística e participação comunitária. O gráfico a cima apresenta a comparação direta entre os valores recebidos e as despesas efetivamente registradas. Essa representação busca sintetizar os dados financeiros de forma clara e objetiva, permitindo observar como o descompasso entre receitas e gastos se intensifica ao longo do tempo.

A leitura do gráfico reforça a percepção de que o déficit não é um fenômeno pontual, mas sim uma tendência estrutural que impõe desafios constantes à gestão municipal. Diante

AGTU - UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us

desse cenário, a discussão que se segue procura aprofundar as implicações desse desequilíbrio, destacando a necessidade de repensar os mecanismos de financiamento e de fortalecer práticas de governança capazes de assegurar maior eficiência, transparência e participação social no processo decisório.

Diante disso, torna-se evidente que a sustentabilidade das políticas públicas em Cametá depende não apenas da alocação adequada de recursos, mas também da capacidade administrativa de planejar, monitorar e articular ações com diferentes atores locais. A adoção de estratégias integradas, que considerem as especificidades territoriais e a participação da comunidade, é fundamental para reduzir os déficits e promover uma gestão mais eficiente e transparente. Assim, os resultados reforçam a importância de se investir em governança proativa, que não apenas responda às demandas imediatas, mas também antecipe desafios futuros, garantindo a efetividade e a equidade das políticas educacionais e sociais no município.

A articulação entre as políticas nacionais e a realidade local revela uma tensão fundamental entre padronização e contextualização. Por um lado, as políticas nacionais como a BNCC buscam garantir um padrão mínimo de qualidade e equidade em todo o território nacional, estabelecendo diretrizes comuns que devem ser seguidas por todos os sistemas de ensino. Por outro lado, a diversidade regional, cultural e socioeconômica do Brasil exige que essas diretrizes sejam adaptadas às realidades locais para que sejam efetivas.

AGTU - UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

A análise das falas dos gestores da SEMED sugere que Cametá tem buscado navegar esta tensão de forma criativa e contextualizada. A menção da Técnica Pedagógica aos "projetos pedagógicos" que consideram as "peculiaridades regionais" e o "contexto social" das crianças indica um esforço de territorialização das políticas nacionais. Esta abordagem está alinhada com os princípios da educação contextualizada, que reconhece a importância de conectar os conteúdos curriculares com a realidade vivida pelos estudantes (FREIRE, 1996; ARROYO, 2012).

No contexto amazônico, esta contextualização é particularmente importante. As crianças de Cametá vivem em um ambiente marcado pela presença dos rios, pela diversidade étnica e cultural, pelas atividades econômicas tradicionais (pesca, agricultura familiar, extrativismo) e por desafios específicos de acesso e infraestrutura. Uma educação em tempo integral que ignore essas especificidades corre o risco de se tornar irrelevante ou até mesmo alienante para as crianças e suas famílias.

A Técnica Pedagógica oferece elementos importantes sobre como esta contextualização está sendo pensada: "É uma proposta importante e envolvente é a implementação em 2026 do currículo com iniciativas de projetos pedagógicos que vai partir da realidade local para os saberes formais, que vai interligar os conhecimentos necessários nessa fase. Prever mudanças no currículo podem assegurar e deixar mais leve o espaço curricular para as inovações e reconhecimento cultural das crianças".

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

Esta fala sugere uma abordagem pedagógica que inverte a lógica tradicional do ensino. Em vez de partir dos conteúdos abstratos para chegar à realidade, a proposta é partir da realidade local para construir os conhecimentos formais. Esta abordagem está alinhada com as pedagogias críticas e com a educação popular, que valorizam os saberes prévios dos estudantes como ponto de partida para a aprendizagem. A alusão a "deixar mais leve o espaço curricular para as inovações e reconhecimento cultural" sugere uma compreensão de que a flexibilidade curricular é essencial para a contextualização. Esta flexibilidade não significa abandono dos objetivos de aprendizagem, mas uma reorganização dos tempos, espaços e metodologias para que eles sejam mais adequados às realidades locais.

A contextualização curricular não é um luxo pedagógico ou uma concessão ao localismo. Ela é uma necessidade epistemológica e política. Epistemológica porque o conhecimento se constrói sempre a partir de referências culturais e sociais específicas; política porque a educação que ignora a realidade dos estudantes reproduz e aprofunda as desigualdades sociais. No contexto amazônico, onde as especificidades geográficas, culturais e socioeconômicas são particularmente marcantes, a contextualização curricular se torna ainda mais crucial. Ela é a ponte que conecta os saberes universais com os saberes locais, criando possibilidades de diálogo intercultural e de valorização das identidades regionais (ARROYO, 2012, p. 89).

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

Com base na análise apresentada, pode-se concluir que a contextualização curricular não é apenas uma estratégia pedagógica, mas um imperativo para a promoção de uma educação significativa e equitativa, especialmente em contextos como o amazônico. Ao valorizar os saberes prévios dos estudantes e ao reorganizar tempos, espaços e metodologias, a escola passa a dialogar efetivamente com a realidade local, fortalecendo identidades culturais e promovendo a inclusão social, dessa forma, a flexibilidade curricular não compromete os objetivos de aprendizagem; ao contrário, potencializa-os, ao tornar o ensino mais relevante, engajador e conectado às necessidades e experiências dos estudantes, estabelecendo um vínculo entre conhecimento formal e realidade vivida.

A análise da articulação entre as políticas nacionais e a realidade local também revela os desafios da capacidade institucional dos municípios para implementar políticas complexas como a educação em tempo integral. A implementação eficaz da BNCC, por exemplo, exige não apenas a elaboração de currículos locais, mas também a formação de professores, a adequação de materiais didáticos, a reorganização dos tempos e espaços escolares e o desenvolvimento de sistemas de avaliação e monitoramento.

A resposta da Técnica Pedagógica ao "Caderno de Instrumentais Pedagógicos" que está "em processo de construção" sugere que a SEMED tem investido na produção de materiais próprios para orientar a implementação. Este é um indicativo positivo de capacidade técnica e de apropriação das políticas nacionais. No entanto, a observação de que o

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us

documento está em "ajustes gráficos" também sugere que o processo de elaboração tem sido longo e complexo, o que pode indicar limitações de recursos humanos ou técnicos para a produção de materiais de qualidade.

A Diretora do Departamento Pedagógico oferece elementos sobre a formação de professores: "O município realiza formação específica para professores da rede municipal". Embora esta resposta seja genérica, ela indica que a SEMED reconhece a importância da formação continuada como elemento essencial para a implementação das políticas nacionais. No entanto, a falta de detalhes sobre a frequência, qualidade e adequação dessas formações às necessidades específicas da educação infantil em tempo integral sugere que este ainda é um desafio a ser enfrentado.

Figura 8, 9 e 10: Formação de Professores Programa de Formação Continuada em Leitura e Escrita na Educação Infantil:



AGTU - UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



Fonte: Acervo da Secretaria Municipal de Cametá./ Pará

A questão da capacidade institucional é particularmente relevante em municípios como Cametá, que possuem recursos limitados e enfrentam desafios específicos relacionados à geografia e à infraestrutura. A implementação de políticas complexas exige não apenas vontade política, mas também recursos humanos qualificados, sistemas de gestão eficazes e parcerias estratégicas com outros níveis de governo e com a sociedade civil.

Em síntese, a análise da articulação entre as políticas nacionais e a realidade local em Cametá revela um quadro complexo, marcado por avanços e desafios. Por um lado, a SEMED demonstra uma clara adesão aos marcos normativos nacionais e um esforço de

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us

contextualização criativa das diretrizes, por outro lado, os constrangimentos financeiros e as limitações de capacidade institucional impõem limites significativos à implementação.

O sucesso da política de educação infantil em tempo integral em Cametá dependerá, em grande medida, da capacidade da gestão municipal de superar esses desafios, buscando apoio técnico e financeiro adicional e fortalecendo sua capacidade institucional para a implementação de políticas complexas.

4.7. As Especificidades da Educação Infantil.

A educação infantil em tempo integral não é simplesmente uma extensão quantitativa da jornada escolar tradicional. Ela representa uma mudança qualitativa na concepção do que significa educar crianças de 0 a 5 anos, exigindo uma reorganização profunda dos tempos, espaços, rotinas e práticas pedagógicas. A análise das respostas dos gestores da SEMED às perguntas sobre as especificidades da educação infantil revela, no entanto, uma divisão interessante de competências e perspectivas dentro da gestão, que reflete tanto a especialização técnica quanto os desafios de coordenação entre as diferentes áreas.

Uma das descobertas mais intrigantes da análise das entrevistas é a recusa sistemática do Coordenador Geral em responder às perguntas específicas sobre a educação infantil. Às três perguntas finais do roteiro – sobre adaptações necessárias, formação de profissionais e

AGTU - UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

diferenças entre jornada integral e parcial –, ele oferece a mesma resposta: "A Divisão de Educação Infantil é a instância mais qualificada para dar esta informação".

Essa resposta, repetida três vezes de forma idêntica, vai além de uma simples delegação de competências. A recusa sistemática do Coordenador Geral em responder diretamente sobre a educação infantil pode ser interpretada à luz de debates recentes sobre governança educacional e liderança escolar. Essa postura revela tanto a valorização da especialização quanto os desafios decorrentes da fragmentação administrativa.

Em termos de especialização, autores já citados destacam que a delegação de responsabilidades a instâncias técnicas mais qualificadas pode aumentar a qualidade das decisões e assegurar que as políticas sejam implementadas de forma precisa e eficaz (Arellano, 2005). Nesse sentido, a resposta reiterada do Coordenador reflete uma consciência organizacional sobre os limites de seu papel e sobre a importância de reconhecer competências específicas dentro da estrutura administrativa, por outro lado, a insistência em não responder questões relacionadas à educação infantil evidencia o risco de uma visão fragmentada da gestão, na qual a falta de envolvimento direto pode comprometer a integração entre setores.

Uma abordagem contemporânea de liderança educacional enfatiza justamente a necessidade de integração e de visão sistêmica, na qual gestores de nível superior compreendem suficientemente todas as áreas para articular políticas coerentes e promover a

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us

coesão institucional (Hallinger & Heck, 2010; Gronn, 2018). A especialização técnica, portanto, deve ser equilibrada com a capacidade de conectar diferentes setores, antecipar problemas e alinhar estratégias de forma consistente.

Como observa Leithwood et al. (2020, p. 45):

A liderança educacional eficaz exige simultaneamente profundidade e amplitude: profundidade no conhecimento especializado para orientar práticas pedagógicas de alta qualidade, e amplitude para conectar essas práticas com objetivos institucionais mais amplos, garantindo coesão, consistência e equidade em todas as áreas da organização escolar.

Portanto, a postura do Coordenador Geral pode ser lida como um equilíbrio delicado entre especialização e integração. Se, por um lado, demonstra maturidade institucional ao reconhecer os limites de sua competência técnica, por outro, pode evidenciar a necessidade de mecanismos de coordenação mais robustos que permitam a articulação entre diferentes áreas, especialmente em contextos complexos como a educação infantil, onde decisões fragmentadas podem repercutir diretamente na qualidade do atendimento pedagógico e na experiência dos estudantes.

Em comparação com as respostas do Coordenador Geral, a Técnica Pedagógica, que efetivamente responde às perguntas sobre educação infantil, oferece uma análise detalhada e tecnicamente competente sobre as adaptações necessárias para atender crianças de 0 a 5 anos

AGTU - UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

em tempo integral. Suas respostas revelam uma compreensão sofisticada dos desafios e especificidades desta etapa educacional.

Sobre as adaptações necessárias na rotina e nos espaços, a Técnica oferece uma análise abrangente: "As escolas de tempo integral, para além do ensino em tempo regular, precisa de uma infraestrutura adequada as vivência e rotinas que a permanência integral exige. Dentre essas necessidades de infraestrutura podemos destacar espaço de alimentação adequado, colchonetes para o descanso das crianças, banheiro com chuveiros para que as crianças dependendo do tempo que a escola adotar (entre 07 e 10 horas), para tomar banho e um espaço acolhedor para brincadeira, com áreas livres para as experimentações plástico-visuais e entre outros que influenciam diretamente nas aprendizagens e desenvolvimento".

Esta resposta é notável por sua abrangência e especificidade técnica. Ela identifica elementos fundamentais da infraestrutura necessária para a educação infantil em tempo integral, demonstrando uma compreensão clara de que a ampliação da jornada não é apenas uma questão quantitativa, mas qualitativa. A referência aos "colchonetes para o descanso" reconhece a importância do sono e do repouso na rotina das crianças pequenas. A citação aos "banheiros com chuveiros" indica uma preocupação com a higiene e o bem-estar físico das crianças em uma jornada ampliada. A ênfase nos "espaços acolhedores para brincadeira" e nas "áreas livres para experimentações plástico-visuais" demonstra uma compreensão de que a educação infantil deve privilegiar o lúdico e a expressão criativa.

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

A Diretora do Departamento Pedagógico oferece uma perspectiva mais sintética, mas igualmente importante: "Adaptação de infraestrutura, rotina pedagógica e apoio das famílias". Esta resposta, embora concisa, é significativa porque conecta a questão da infraestrutura com outros aspectos da implementação, como a rotina pedagógica e o apoio das famílias. Isso sugere uma compreensão de que a infraestrutura não é apenas uma questão técnica, mas um elemento que se articula com as dimensões pedagógicas e sociais da educação.

Quando confrontamos essas percepções com os dados de infraestrutura analisados anteriormente, emerge um quadro preocupante, que evidencia lacunas significativas entre as necessidades apontadas pelos especialistas e a realidade das unidades escolares. Apesar do reconhecimento técnico sobre a importância de espaços adequados, rotinas estruturadas e apoio familiar, muitas escolas ainda não dispõem de condições físicas e recursos suficientes para atender integralmente às crianças de 0 a 5 anos.

Essa discrepância ressalta a urgência de investimentos direcionados, planejamento estratégico e articulação intersetorial, de modo a garantir que a ampliação da jornada escolar seja efetivamente traduzida em qualidade pedagógica, bem-estar e desenvolvimento pleno das crianças.

Outro ponto abordado na entrevista, foi a qualidade da educação infantil em tempo integral depende, fundamentalmente, da qualidade dos profissionais que atuam diretamente com as crianças. A análise das respostas sobre a formação de professores revela tanto uma

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

consciência clara desta necessidade quanto os limites da capacidade institucional da SEMED para atendê-la.

A Técnica Pedagógica oferece uma análise detalhada sobre a formação: "As Formações vem acontecendo ao longo do ano, conforme previstas no calendário municipal. Sabemos que ainda é necessário que mais formações sejam acrescentadas ao longo do ano, assim como, se faça mais visitas na escola. É importante que o município pense em um plano de assessoramento ou equipe de assessoramento nas escolas para melhor orientar os trabalhos e poder acompanhar de perto como o processo educativo vem acontecendo no chão da escola".

Esta resposta revela múltiplos aspectos importantes. Primeiro, ela confirma que existe um programa de formação em funcionamento "conforme previstas no calendário municipal", o que indica que a SEMED reconhece a importância da formação continuada e tem se esforçado para oferecê-la de forma sistemática. Segundo, ela reconhece que este programa é insuficiente ("ainda é necessário que mais formações sejam acrescentadas"), demonstrando uma autocrítica construtiva e uma compreensão realista dos desafios. Terceiro, ela identifica a necessidade de acompanhamento in loco, "mais visitas na escola" reconhecendo que a formação não pode se limitar a momentos pontuais, mas deve incluir o apoio contínuo aos professores em seu ambiente de trabalho.

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

A sugestão de criar um "plano de assessoramento ou equipe de assessoramento" é particularmente significativa. Ela indica uma compreensão de que a implementação da educação infantil em tempo integral exige um modelo de apoio técnico mais robusto e sistemático do que o tradicionalmente oferecido pelas secretarias municipais.

A continuação da resposta da Técnica aprofunda esta análise: "É importante que os professores tenham mais formações para melhor compreender essa vivência de implantação da educação integral, estudar mais os autores que fundamentam a educação integral e a educação infantil, para que tenham mais segurança no desenvolvimento das atividades e saibam como conduzir as rotinas de forma mais dinâmica e atrativa para as crianças."

Esta fala identifica lacunas específicas na formação dos professores. A necessidade de "melhor compreender essa vivência de implantação" sugere que os professores não foram adequadamente preparados para a transição da jornada parcial para a integral. A menção ao estudo de "autores que fundamentam a educação integral e a educação infantil" indica uma carência de fundamentação teórica, essencial para que os professores compreendam não apenas o "como fazer", mas também o "por que fazer".

A Diretora do Departamento Pedagógico confirma a existência de formação, mas de forma mais genérica: "O município realiza formação específica para professores da rede municipal". Esta resposta, embora positiva, é vaga e não oferece detalhes sobre a frequência,

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

qualidade ou adequação das formações às necessidades específicas da educação infantil em tempo integral.

A análise das diferenças entre a educação infantil em tempo integral e a jornada parcial é oferecida exclusivamente pela Técnica Pedagógica, que demonstra uma compreensão sofisticada do que deveria ser a educação infantil em tempo integral:

Para ela: “A educação infantil em tempo integral se diferencia da jornada parcial principalmente pela ampliação das oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento. Na jornada integral, as crianças têm mais tempo para explorar diferentes linguagens, participar de atividades diversificadas e desenvolver sua autonomia de forma mais gradual e respeitosa. O tempo ampliado permite uma rotina mais flexível e humanizada, onde é possível respeitar os ritmos individuais de cada criança, incluindo momentos de descanso, alimentação adequada e brincadeiras livres”.

Esta resposta demonstra uma compreensão sofisticada do que deveria ser a educação infantil em tempo integral. A ênfase na "ampliação das oportunidades" indica que a diferença não é apenas quantitativa (mais tempo), mas qualitativa (mais e melhores experiências). A menção às "diferentes linguagens" ecoa os campos de experiência da BNCC, sugerindo uma apropriação adequada das diretrizes nacionais.

A continuação da resposta aprofunda esta análise: "Além disso, a jornada integral possibilita uma maior integração entre cuidar e educar, princípio fundamental da educação

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

infantil. As crianças podem vivenciar experiências mais ricas e significativas, com projetos pedagógicos que se estendem ao longo do dia, permitindo aprofundamento e continuidade nas aprendizagens. O tempo de permanência também favorece o fortalecimento dos vínculos entre as crianças e entre elas e os educadores, criando um ambiente mais acolhedor e seguro para o desenvolvimento integral”.

Esta parte da resposta toca em aspectos fundamentais da pedagogia da educação infantil. A "maior integração entre cuidar e educar" é um dos princípios centrais das Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil (DCNEI). A menção aos "projetos pedagógicos que se estendem ao longo do dia" sugere uma compreensão de que a educação infantil deve privilegiar abordagens integradas e contextualizadas.

A resposta final da Técnica conecta a educação em tempo integral com a qualidade de vida das crianças: "Por fim, a educação infantil em tempo integral contribui para a melhoria da qualidade de vida das crianças e suas famílias, oferecendo um ambiente seguro e estimulante durante todo o dia, o que é especialmente importante para famílias trabalhadoras. Também permite uma maior articulação com a comunidade, desenvolvendo projetos que envolvem os saberes locais e fortalecem a identidade cultural das crianças, garantindo uma educação mais contextualizada e significativa”.

Esta fala conecta a educação em tempo integral com questões sociais mais amplas, como o apoio às "famílias trabalhadoras" e a "articulação com a comunidade". Isso demonstra

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

uma compreensão de que a educação infantil em tempo integral não é apenas uma política educacional, mas uma política social que pode contribuir para a redução das desigualdades e para o fortalecimento dos vínculos comunitários.

Na educação infantil, cuidar e educar são ações indissociáveis. Cuidar significa valorizar e ajudar a desenvolver capacidades. Cuidar de uma criança em um contexto educativo demanda a integração de vários campos de conhecimentos e a cooperação de profissionais de diferentes áreas. Educar significa propiciar situações de cuidados, brincadeiras e aprendizagens orientadas de forma integrada e que possam contribuir para o desenvolvimento das capacidades infantis de relação interpessoal, de ser e estar com os outros em uma atitude básica de aceitação, respeito e confiança, e o acesso, pelas crianças, aos conhecimentos mais amplos da realidade social e cultural. Esta integração se torna ainda mais complexa e necessária na educação em tempo integral, onde a escola assume responsabilidades ampliadas sobre o cuidado e a educação das crianças (BRASIL, 1998, p. 23).

A análise das respostas sobre as especificidades da educação infantil revela uma competência técnica impressionante por parte da Técnica Pedagógica e uma visão pedagógica alinhada com as melhores práticas da educação infantil. No entanto, quando confrontamos esta visão com os dados sobre infraestrutura, recursos humanos e financiamento que analisamos ao longo deste capítulo, emerge uma questão fundamental: como implementar

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

uma educação infantil em tempo integral de qualidade em um contexto de recursos limitados e infraestrutura precária?

A tensão entre o conhecimento técnico sobre o que deveria ser feito e as limitações práticas para fazê-lo é um dos principais desafios da implementação da educação infantil em tempo integral em Cametá. A Técnica demonstra claramente saber o que deveria ser feito, mas as condições concretas limitam drasticamente as possibilidades de ação. Esta situação exemplifica o que a literatura chama de implementação constrangida (LIPSKY, 2010), onde os burocratas de nível de rua possuem o conhecimento e a motivação para implementar políticas de qualidade, mas são limitados por recursos e condições estruturais inadequadas.

O conceito de implementação constrangida, desenvolvido por Michael Lipsky em sua obra seminal "Street-Level Bureaucracy" (1980), descreve a realidade enfrentada por burocratas de nível de rua (como professores, assistentes sociais e, neste caso, técnicos pedagógicos) que, apesar de possuírem o conhecimento e a motivação para implementar políticas públicas de forma ideal, são severamente limitados por recursos inadequados, condições estruturais precárias e demandas excessivas. Essa situação os força a exercer discricionariedade e a adaptar as políticas às realidades locais, muitas vezes resultando em uma implementação que difere significativamente do ideal planejado.

A situação da educação infantil em tempo integral em Cametá, conforme descrito e visualizado no gráfico "O Abismo entre o Ideal e o Real na Educação Infantil em Cametá", é

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

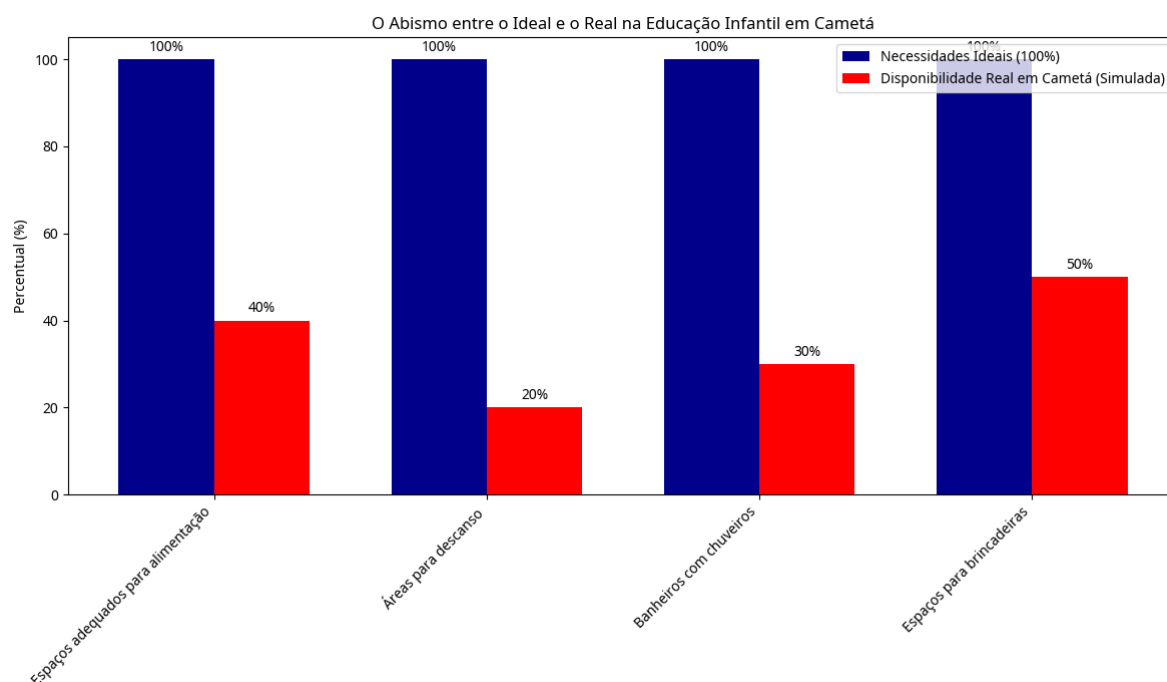
Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us

um exemplo claro dessa implementação constrangida. O gráfico compara as Necessidades Ideais (100%) para uma educação infantil de qualidade em tempo integral com a Disponibilidade Real (Simulada) de infraestrutura nas escolas de Cametá. Os itens analisados incluem "Espaços adequados para alimentação", "Áreas para descanso", "Banheiros com chuveiros" e "Espaços para brincadeiras".

Gráfico 5: O Abismo entre o Ideal e o Real na Educação Infantil em Cametá



Fonte: Elaborado pelo autor. MEC/2025

O gráfico demonstra uma discrepância significativa entre o que é considerado ideal (100% de atendimento para cada item) e a realidade em Cametá. Por exemplo, enquanto o

AGTU - UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

ideal preconiza 100% de "Espaços adequados para alimentação", a disponibilidade real simulada é de apenas 40%. Da mesma forma, "Áreas para descanso" e "Banheiros com chuveiros" apresentam disponibilidades ainda menores, de 20% e 30%, respectivamente. Mesmo "Espaços para brincadeiras", que é crucial para o desenvolvimento infantil, atinge apenas 50% da disponibilidade ideal.

Essa lacuna é o cerne da implementação constrangida. A Técnica Pedagógica em Cametá, como uma burocrata de nível de rua, possui o conhecimento técnico e a visão pedagógica sobre o que é necessário para oferecer uma educação infantil de tempo integral de alta qualidade. Ela sabe que 100% de cada um desses itens de infraestrutura é fundamental para o desenvolvimento integral das crianças e para a efetivação da política. No entanto, os dados do gráfico revelam que ela opera em um ambiente onde as condições concretas limitam drasticamente suas possibilidades de ação.

Dessa forma, a análise do “abismo” entre o ideal e o real permite compreender que os desafios da educação infantil em tempo integral não podem ser interpretados apenas como problemas de gestão local, mas como expressão de um modelo de governança educacional que ainda carece de maior alinhamento entre níveis de governo. A reflexão seguinte, portanto, buscará discutir de que maneira a integração entre políticas federais, estaduais e municipais pode se constituir em um caminho para reduzir desigualdades e fortalecer a qualidade da oferta educacional no contexto amazônico.

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

A análise das entrevistas com os gestores da SEMED evidencia que a clareza sobre os objetivos pedagógicos da educação infantil em tempo integral contrasta fortemente com as condições concretas de sua implementação. Os depoimentos revelam o compromisso dos profissionais com a qualidade educacional, mas também os limites estruturais e financeiros que condicionam suas práticas. Essa combinação de competência técnica e restrição material reforça que a efetivação das políticas educacionais depende não apenas de diretrizes nacionais, mas de uma governança local eficiente, capaz de mediar recursos, estratégias e decisões pedagógicas. Como observa Saviani (2018, p. 124), “a política educacional só se realiza plenamente quando é interpretada e adaptada às condições concretas das escolas, considerando suas especificidades e contextos locais”.

As falas analisadas reforçam a relevância de reconhecer o papel ativo da governança da SEMED na adaptação das políticas nacionais ao contexto local. Apesar das limitações severas, os gestores demonstram agência ao buscar alternativas viáveis e traduzir diretrizes em práticas contextualizadas. Paro (2017, p. 98) destaca que “a gestão escolar constitui-se como espaço de mediação entre normas e práticas pedagógicas, exigindo liderança e capacidade de articulação para superar os constrangimentos institucionais”. O “abismo” entre ideal e realidade não sinaliza apenas fragilidade institucional, mas evidencia a necessidade de fortalecer a governança da SEMED, garantindo suporte, articulação e recursos adequados às iniciativas locais.

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us

Ao longo deste capítulo, ficou evidente que a implementação da educação infantil em tempo integral em Cametá enfrenta tensões entre o ideal normativo e a realidade concreta. O estudo das falas dos gestores demonstra que a efetividade da política depende de diretrizes pedagógicas consistentes, recursos estruturais adequados e de uma governança articulada da SEMED, capaz de integrar diferentes níveis de governo e mobilizar a comunidade escolar. Nesse sentido, Cury (2015, p. 57) ressalta que “o sucesso de uma política educacional depende da capacidade de articulação entre planejamento estratégico, recursos humanos e infraestrutura, de forma a garantir que a proposta pedagógica se concretize efetivamente”. Arelaro (2016, p. 76) complementa afirmando que “a integração entre níveis de gestão e a valorização do capital humano são fatores determinantes para reduzir desigualdades e promover equidade educacional”.

Diante desse cenário, conclui-se que a construção de uma educação infantil em tempo integral de qualidade no contexto amazônico exige investimento contínuo, planejamento estratégico, valorização dos profissionais e, sobretudo, o fortalecimento da governança da SEMED. Saviani (2018, p. 137) reforça que “a política educacional eficaz depende da articulação entre planejamento, execução e avaliação, com atenção às condições concretas de cada escola”. Esse conjunto de fatores permitirá reduzir desigualdades, apoiar práticas pedagógicas eficazes e aproximar o ideal das condições reais das escolas. As reflexões apresentadas neste capítulo servirão de base para o próximo, que terá como foco a

AGTU - UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us

apresentação de propostas concretas para fortalecer a gestão educacional, otimizar recursos e promover a efetivação de uma educação infantil integral e inclusiva em Cametá.

5. Cronograma de atividades

ATIVIDADES	2025								2026			
	05	06	07	08	09	10	11	12	01	02	03	04
Levantamento Bibliográfico	X	X	X									
Submissão do projeto ao Comitê de Ética da AGTU	X	X										
Coleta de Dados	X	X	X	X								
Análise dos Dados			X	X	X	X						
Conclusão						X						
Defesa							X					
Revisão pós-defesa								X				
Submissão para publicação								X				

6. Recursos necessários

Recursos Humanos:

Pesquisadora Principal: Responsável pela concepção, planejamento, execução, análise e redação da pesquisa.

AGTU - UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us

Orientador: Professor doutor com experiência na área de pesquisa, responsável pela orientação acadêmica e acompanhamento do projeto.

Colaboradores: Coordenador Geral da Semed, Chefes de Departamento/Divisões e Técnicos Pedagógicos.

Recursos Materiais:

Equipamentos: Computador pessoal, gravador de áudio (para entrevistas), acesso à internet.

Documentos oficiais da SEMED de Cametá-PA: planos de educação, relatórios de gestão, legislações municipais, atas de conselhos, entre outros.

Questionários/formulários online (Google Forms)

Recursos Financeiros:

Os custos estimados para a realização da pesquisa incluem:

Material de consumo: Impressões, cópias, etc.

Revisão linguística: Custo com a revisão profissional da dissertação.

7. Considerações Finais e Achados Preliminares para a

Governança Educacional em Cametá

Os achados preliminares desta pesquisa apresentam os primeiros resultados obtidos junto à Secretaria Municipal de Educação de Cametá (SEMED), focando na implementação das escolas de tempo integral na educação infantil. Embora ainda em fase de aprofundamento,

AGTU - UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us

esses dados iniciais fornecem *insights* importantes sobre os mecanismos de governança, as percepções dos atores envolvidos e os desafios inerentes ao contexto amazônico.

Verificou-se que os mecanismos de governança adotados pela SEMED buscam conciliar diretrizes nacionais, como o Programa Escola em Tempo Integral, com as especificidades do contexto amazônico e ribeirinho. Essa adequação evidencia não apenas a necessidade de alinhamento às normativas federais, mas também a importância de estratégias inovadoras e contextualizadas, que contemplem as demandas da população local (Tenório, 2018; Rhodes, 1997).

Por exemplo, a SEMED implementa reuniões periódicas com gestores escolares e líderes comunitários das áreas ribeirinhas para discutir as particularidades do transporte escolar fluvial e a necessidade de flexibilização de horários, demonstrando uma governança adaptativa. Um gestor entrevistado preliminarmente destacou: "Nossa realidade é única. Não podemos simplesmente copiar modelos de grandes centros. Precisamos ouvir a comunidade e adaptar as diretrizes para que funcionem aqui."

Outro ponto observado diz respeito à percepção dos técnicos e gestores quanto ao impacto da educação em tempo integral sobre a qualidade da educação infantil. Há uma expectativa positiva de que a ampliação do tempo na escola contribua para o desenvolvimento integral das crianças, promovendo não apenas avanços cognitivos, mas também socioemocionais e culturais (Kooiman, 1993; Held e McGrew, 2002).

AGTU - UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us

Entretanto, emergem preocupações quanto ao risco de uma sobrecarga de conteúdo ou da padronização de práticas pedagógicas, caso não haja uma gestão eficaz do currículo e um acompanhamento contínuo das práticas de ensino. Um técnico da SEMED expressou: "Aumentar o tempo na escola é bom, mas precisamos garantir que esse tempo seja de qualidade, com atividades lúdicas e que respeitem o ritmo da criança, e não apenas mais horas de aula formal."

No que se refere aos desafios, identificam-se limitações orçamentárias, dificuldades em manter profissionais qualificados em áreas mais afastadas do município e carência de espaços adequados para atividades diversificadas. Tais obstáculos somam-se às barreiras geográficas típicas da região amazônica, como o transporte escolar fluvial, que impacta diretamente a viabilidade da implementação de modelos de tempo integral em determinadas comunidades. (Weiss e Wilkinson, 2018)

Dados de Escolas Locais:

EMEIF São Tomé: Esta instituição mista atende 300 matrículas, sendo 30 na creche (1 turma), 120 na pré-escola (4 turmas) e 150 no Ensino Fundamental anos iniciais (5 turmas). A presença de creche e pré-escola na mesma unidade que o ensino fundamental destaca a necessidade de integração e planejamento pedagógico que contemple as diferentes faixas etárias e modalidades.

AGTU - UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us

EMEI Professora Maria Regina Assunção: Exclusiva para pré-escola, esta EMEI possui 300 matrículas distribuídas em 9 turmas. Vale ressaltar aqui, que esta é a única escola exclusiva à pré-escola e pode indicar um foco mais específico nas necessidades dessa faixa etária, mas também levanta questões sobre a demanda por creches na região.

Esses dados concretos ilustram os desafios e as oportunidades. Por exemplo, a dificuldade em contratar professores com especialização em educação infantil para atuar em comunidades mais isoladas, devido à falta de infraestrutura e acesso, é um problema real. Ainda assim, os primeiros dados apontam para oportunidades significativas, especialmente no fortalecimento de parcerias intersetoriais e no engajamento da comunidade escolar como ator fundamental na sustentabilidade do projeto. (Biermann e Pattberg, 2012)

De modo geral, os achados preliminares evidenciam que a SEMED de Cametá encontra-se em um momento estratégico de transição, no qual os mecanismos de governança estão sendo testados e ajustados à realidade local. As percepções coletadas até este estágio da pesquisa sugerem um equilíbrio entre expectativas otimistas e a consciência dos obstáculos a serem enfrentados.

Esses resultados iniciais servirão como base para a seção de análise e discussão, na qual serão aprofundadas as implicações desses achados à luz do referencial teórico e das evidências empíricas.

AGTU - UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us

7.1. O Legado de Cametá: Um Convite à Ação e à Esperança

A experiência de Cametá, com seus desafios intrínsecos e suas notáveis potencialidades, oferece um rico campo para a reflexão sobre a governança educacional em contextos de alta complexidade e diversidade. A capacidade de inovar, de adaptar e de construir soluções coletivas, mesmo diante de adversidades aparentemente intransponíveis, demonstra a resiliência, a criatividade e o compromisso inabalável dos atores locais com a educação.

Em síntese, a análise das múltiplas vozes revela um quadro complexo, onde competências técnicas significativas convivem com desafios estruturais persistentes. O sucesso da política de educação infantil em tempo integral dependerá da capacidade de aproveitar essas potencialidades para superar os constrangimentos, promovendo uma governança articulada, inovadora e contextualizada às especificidades amazônicas.

Mais do que um desafio administrativo, a implementação da educação infantil em tempo integral em Cametá representa um compromisso com o futuro das crianças e com o desenvolvimento social da região. Cada iniciativa, cada projeto pedagógico adaptado à realidade local e cada esforço de articulação entre gestores e comunidades reflete a esperança de uma educação mais inclusiva, equitativa e transformadora.

A trajetória de Cametá também evidencia que a educação em tempo integral só se consolida quando há o envolvimento efetivo da comunidade e o reconhecimento da escola

AGTU - UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

como espaço de construção coletiva. As experiências exitosas demonstram que o diálogo constante entre gestores, professores, famílias e lideranças locais cria um ambiente de corresponsabilidade, onde todos se percebem parte do processo educativo. Essa integração fortalece a identidade cultural, valoriza os saberes tradicionais e contribui para a formação de uma consciência cidadã alinhada às necessidades e potencialidades amazônicas.

Além disso, a consolidação dessa política pública requer o olhar atento dos formuladores de políticas e o investimento contínuo em infraestrutura, formação docente e inovação pedagógica. A sustentabilidade das ações educacionais em Cametá dependerá da capacidade de manter a coerência entre as diretrizes nacionais e as realidades locais, promovendo uma educação que respeite as diferenças e estimule a equidade. Somente assim será possível transformar o sonho de uma educação integral de qualidade em um direito efetivo, reafirmando o compromisso ético e político com a infância e com o futuro da Amazônia.

A superação dos obstáculos estruturais e logísticos, quando aliada à dedicação e ao conhecimento técnico dos profissionais, mostra que é possível transformar limitações em oportunidades, fortalecendo não apenas a governança educacional, mas também a cidadania, a cultura local e a confiança da população no sistema público de ensino. Dessa forma, a experiência de Cametá torna-se um exemplo inspirador de que a inovação, a cooperação e a

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

sensibilidade ao contexto podem gerar mudanças reais e duradouras, capazes de moldar gerações mais preparadas, conscientes e protagonistas do próprio futuro.

Que este projeto sirva não apenas como um registro acadêmico, mas como um convite vibrante à ação, inspirando gestores, pesquisadores e comunidades a continuarem construindo uma educação infantil em tempo integral que seja verdadeiramente transformadora para a Amazônia e, por extensão, para todo o Brasil. E que o legado de Cametá seja um farol de esperança e um exemplo de que, com governança eficaz e paixão pela educação, é possível construir um futuro mais justo e promissor para as crianças da Amazônia.

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us

8. Referências Bibliográficas

Arelaro, L. R. G. (2005). **A descentralização da educação e a gestão democrática: Limites e possibilidades**. Cortez.

Araújo, V. C. (s.d.). **Educação em tempo integral na educação infantil: Um estudo das motivações de implementação**. ANPAE. Disponível em:
[https://www.anpae.org.br/IBERO AMERICANO IV/GT1/GT1 Comunicacao/VaniaCarvalhoAraujo_GT1_integral.pdf](https://www.anpae.org.br/IBERO_AMERICANO_IV/GT1/GT1_Comunicacao/VaniaCarvalhoAraujo_GT1_integral.pdf).

Arroyo, Miguel Gonzales. **Currículo, território em disputa**. 5. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

Bardin, L. (2011). **Análise de conteúdo**. Edições 70.

Biermann, F., & Pattberg, P. (2012). **Global environmental governance reconsidered**. MIT Press.

Brasil. Ministério da Educação. (2017). **Base Nacional Comum Curricular (BNCC)**. Brasília, DF: MEC.

Campos, M. M. (2017). **A qualidade da educação infantil: Conceitos e indicadores**. *Cadernos de Pesquisa*, 47(163), 110–129.

AGTU - UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us

Colares, A. C., Jeffrey, D., & Maciel, L. M. (2018). **Políticas educacionais na Amazônia: Desafios da gestão e práticas locais**. EDUFPA.

Colares, Maria Lília Imbiriba Sousa; JEFFREY, Débora Cristina; MACIEL, Renata de Almeida. **Educação na Amazônia: desafios e perspectivas das políticas públicas educacionais**. Belém: Editora da Universidade Federal do Pará, 2018.

Contreras, D., & Lepe, I. (2018). **Educação em tempo integral: Evidências, desafios de implementação e recomendações**. Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).

Couto, G. R. (2017). **Gestão pedagógica na educação infantil de tempo integral: Desafios e possibilidades de planejamento compartilhado** [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Maria.

Cury, Carlos Roberto Jamil. **Educação e direito à educação: bases legais e políticas públicas**. Cadernos de Pesquisa, v. 32, n. 115, p. 37–52, jan./abr. 2002.

Dalcorso, C. Z. (2019). **O planejamento estratégico e caminhos para uma gestão educacional inovadora**. Appris.

Dourado, Luiz Fernandes. **Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos**. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 37, n. 135, p. 1229–1247, out./dez. 2016.

AGTU - UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us

FGV – Fundação Getúlio Vargas. (2021). **Governança pública no Brasil: Avanços e desafios**. FGV.

Held, D., & McGrew, A. (2002). **Governing globalization: Power, authority and global governance**. Polity Press.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2022). **Código das melhores práticas de governança corporativa** (6. ed.). IBGC.

Itaú Social. (s.d.). **Políticas de educação integral**. Disponível em:
<https://www.itausocial.org.br/divulgacao/politicas-de-educacao-integral/>

Kaufmann, D., & Peters, B. G. (2010). **The governance debate: From theory to practice**. *Governance*, 23(4), 555–580.

Kooiman, J. (1993). **Modern governance: New government-society interactions**. SAGE.

Libâneo, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6. ed. Goiânia: Alternativa, 2012.

MANDELA, Nelson. **Longa Caminhada até a Liberdade: a autobiografia de Nelson Mandela**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1995.

Militão, S., & Kill, P. (2015). **Educação integral e políticas públicas: Avanços e desafios**. *Revista Retratos da Escola*, 9(17), 193–209.

AGTU - UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us

Militão, Silvana Aparecida; KILL, Karina. **Educação em tempo integral: desafios e possibilidades para a escola pública brasileira**. São Paulo: Cortez Editora, 2015.

Moll, J. (s.d.). Mais Educação: **Política pública e ampliação da jornada escolar**. OEI.

OEI – Organização dos Estados Ibero-Americanos. (2022). **Educação na primeira infância: Políticas e práticas**. OEI. Disponível em: <https://oei.int/wp-content/uploads/2022/12/livro-1-gov-da-educacao-a-gov-e-a-educacao-basica.pdf>

Oliveira, D. A. (2018). **Governança e políticas educacionais no Brasil**. Autêntica.

Paro, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2015.

Piaget, J. (1970). **Psicologia e Pedagogia**. Forense Universitária.

Pikler, E. (1969). **Peaceful babies, contented mothers**. David McKay Company.

Prefeitura de Cametá. (2022). **Organograma da SEMED e estruturas de governança**. Cametá: SEMED.

Prefeitura de Cametá. (s.d.). **Estrutura organizacional da Secretaria de Educação (SEMED)**. Prefeitura Municipal de Cametá.

AGTU - UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us

Rhodes, R. A. W. (1997). **Understanding governance: Policy networks, governance, reflexivity and accountability.** Open University Press.

Tenório, R. M. (2018). **Governança e políticas públicas: Uma análise do contexto brasileiro.** Cortez.

Torres, C. A. (2020). **Educação, governança e participação social na América Latina.** Autores Associados.

Vygotsky, L. S. (1978). **Mind in society: The development of higher psychological processes.** Harvard University Press.

Weiss, T. G., & Wilkinson, R. (2018). **International organizations and global governance.** Lynne Rienner Publishers.

Yin, R. K. (2018). **Estudo de caso: Planejamento e métodos** (5. ed.). Bookman.

AGTU - UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us

9. Anexos

Instrumento de pesquisa/Questionário aplicado-Google Forms

Roteiro de Entrevista Semiestruturada

Pesquisa para Dissertação de mestrado

Este roteiro de entrevista semiestruturada foi elaborado com base na metodologia do projeto de pesquisa, visando coletar dados ricos e aprofundados junto aos gestores e técnicos da Secretaria Municipal de Educação (SEMED) de Cametá-PA. As perguntas foram formuladas para explorar as categorias de análise definidas na seção de Materiais e Método, permitindo flexibilidade para aprofundamento de temas emergentes durante a conversa.

Objetivo da Entrevista:

Compreender as percepções e os entendimentos dos gestores e técnicos da SEMED de Cametá-PA sobre os desafios e as oportunidades inerentes à governança na expansão e consolidação da educação infantil em tempo integral, no município de Cametá.

Público-alvo:

Gestores e técnicos da Secretaria Municipal de Educação (SEMED) de Cametá-PA diretamente envolvidos com a formulação, implementação e gestão das políticas de educação infantil em tempo integral.

- Coordenador Geral da Semed (Diretor de Ensino)
- Chefe do Departamento Pedagógico
- Chefe da Divisão da Educação Infantil
- Chefe da Divisão da Educação em Tempo Integral
- Técnico da Divisão da Educação Infantil
- Técnico da Divisão da Educação em Tempo Integral

Seção 1 – Perfil do participante

AGTU - UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY
6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
Telephone No.: +1 (407) 738-9203
Mail: contact@agtu.net
Website: agtu.us

Instruções: Por favor, responda com informações sobre você.

1. **Nome** _____
2. **Sexo/Gênero**
 - ☐ Feminino
 - ☐ Masculino
 - ☐ Outro
3. **Maior graduação**
 - ☐ Licenciatura
 - ☐ Bacharelado
 - ☐ Pós-graduação
 - ☐ Outro: _____
4. **Função na SEMED** _____
5. **Há quanto tempo atua na educação?**
 - ☐ 0-5 anos
 - ☐ 6-10 anos
 - ☐ 11-20 anos
 - ☐ Mais de 20 anos
6. **Já participou da formulação ou implementação de políticas de educação infantil em tempo integral?**
 - ☐ Sim
 - ☐ Não
 - ☐ Se sim, qual? _____

Seção 2 – Mecanismos de governança

Instruções: Responda com base em sua experiência na SEMED.

AGTU - UNIVERSITY
6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
Telephone No.: +1 (407) 738-9203
Mail: contact@agtu.net
Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us

1. Como são tomadas as principais decisões relacionadas à educação infantil em tempo integral na SEMED? _____
2. Existem fluxos de comunicação definidos entre os setores da secretaria? –
 - Sim
 - Não
 - Se sim, descreva: _____
3. Há comitês ou grupos de trabalho formais para coordenação?
 - Sim
 - Não
 - Se sim, quais e com que frequência se reúnem? _____

Seção 3 – Desafios da implementação no contexto amazônico

Descrição: Nesta seção, queremos entender os desafios específicos da região de Cametá.

1. Quais são os maiores desafios enfrentados pela SEMED? _____
2. Como a secretaria lida com questões logísticas (transporte fluvial, deslocamento) _____
3. A infraestrutura influencia na qualidade da oferta?
 - Sim
 - Não
 - Se sim, de que forma? _____
4. Há integração dos saberes e práticas culturais locais?
 - Sim
 - Não
 - Se sim, como? _____

AGTU - UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us

Seção 4 – Participação social

Descrição: Avaliamos aqui a interação com famílias e comunidade local.

1. Como as famílias e a comunidade participam da educação infantil em tempo integral?

2. Quais impactos têm sido percebidos a partir dessa participação? _____
3. Existem mecanismos formais de consulta às famílias?
 - Sim
 - Não
 - Se sim, quais? _____

Seção 5 – Articulação com políticas nacionais

Descrição: Entendendo a relação entre políticas nacionais e realidade local.

1. A SEMED incorpora a BNCC e o Plano Nacional de Educação?
 - Sim
 - Não
 - Se sim, explique: _____
2. Quais programas ou políticas federais apoiam a implementação? _____
3. Há dificuldades de alinhamento entre política nacional e realidade local?
 - Sim
 - Não
 - Se sim, explique: _____

Seção 6 – Especificidades da educação infantil em tempo integral

1. Que adaptações foram necessárias para atender crianças de 0 a 5 anos? _____
2. É feita a formação e capacitação dos profissionais?

AGTU - UNIVERSITY
 6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827
 Telephone No.: +1 (407) 738-9203
 Mail: contact@agtu.net
 Website: agtu.us



AGTU – UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us

1. Sim
2. Não
3. Se sim, explique: _____
3. Quais aspectos diferenciam a experiência de tempo integral da jornada parcial? _____

Seção 7 – Encerramento

1. Principais oportunidades de melhoria para fortalecer a educação infantil em tempo integral em Cametá ? _____
2. Deseja acrescentar algum ponto não abordado? _____

AGTU - UNIVERSITY

6900 Tavistock Lakes BLVD, Suite 400 Orlando, FL 32827

Telephone No.: +1 (407) 738-9203

Mail: contact@agtu.net

Website: agtu.us