

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
DIRETORIA DE PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO E INOVAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
NÍVEL MESTRADO

MELLANY CANABARRO GONÇALVES

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E O PROVIMENTO DE CARGOS: A Participação na
Escolha de Gestores em Escolas Municipais de uma Rede de Ensino**

São Leopoldo

2025

MELLANY CANABARRO GONÇALVES

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E O PROVIMENTO DE CARGOS: A Participação na
Escolha de Gestores em Escolas Municipais de uma Rede de Ensino**

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do título de Mestra em Educação, pelo
Programa de Pós-Graduação em Educação da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Orientadora: Profa. Dra. Rosangela Fritsch

São Leopoldo

2025

G635

Gonçalves, Mellany Canabarro.

Gestão democrática e o provimento de cargos : a participação na escolha de gestores em escolas municipais de uma rede de ensino / Mellany Canabarro Gonçalves. – 2025.

120 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Educação, 2025.

“Orientadora: Profa. Dra. Rosangela Fritsch”.

1. Eleição de diretores. 2. Escolas públicas. 3. Gestão democrática. 4. Participação. 5. Provimento de cargos. I. Título.

CDU 37

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Bibliotecária: Silvana Dornelles Studzinski – CRB 10/2524)

MELLANY CANABARRO GONÇALVES

**GESTÃO DEMOCRÁTICA E O PROVIMENTO DE CARGOS: A Participação na
Escolha de Gestores em Escolas Municipais de uma Rede de Ensino**

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do título de Mestra em Educação, pelo
Programa de Pós-Graduação em Educação da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Orientadora: Profa. Dra. Rosângela Fritsch

Linha de Pesquisa: História, Políticas e Gestão da
Educação

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Rosângela Fritsch (Orientadora)
Universidade do Vale dos Sinos (UNISINOS)

Profa. Dra. Daianny Madalena Costa
Universidade do Vale dos Sinos – UNISINOS

Prof. Dr. Ruy D'Oliveira Lima
Universidade do Estado da Bahia - UNEB

AGRADECIMENTOS À CAPES

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

AGRADECIMENTOS

Antes de qualquer palavra escrita neste trabalho, existiu um caminho. E nesse caminho, mãos que me ampararam, olhares que me sustentaram, silêncios que me fortaleceram.

Agradeço, com toda a ternura possível, à minha orientadora, Profa. Dra. Rosangela Fritsch, por acreditar em mim quando nem eu mesma sabia se conseguiria. Por me estender a mão nos momentos de desespero, sorrir comigo nas pequenas vitórias, festejar cada conquista. Por me mostrar, com doçura e firmeza, que com equilíbrio, coragem e dedicação é possível — sim, é possível — conciliar a vida acadêmica com o amor de ser família.

Ao meu companheiro de vida, Marciano Ribeiro, meu amor e meu porto seguro. Obrigada por caminhar ao meu lado em todos os momentos desta jornada, nos dias de cansaço e nas noites insones, nas angústias e nas alegrias. Agradeço por seu apoio incondicional, por acreditar em mim mesmo quando eu duvidava, por me oferecer estrutura, silêncio, cuidado e tantos cafés com leite que alimentaram não só o corpo, mas a alma. Obrigada por ser o pai presente, amoroso e dedicado que és. Por tantas vezes abrir mão dos teus próprios tempos e desejos para que eu pudesse me dedicar à pesquisa, sabendo que esse esforço era por todos nós. Agradeço, imensamente, por nossa família e por tudo o que juntos construímos com afeto, respeito e parceria. Te amo profundamente, e sem o teu amor, este trabalho não seria possível.

À minha família, meu alicerce mais profundo. Aos meus filhos, Helena e Heitor, por toda ausência que talvez ainda não compreendam. Mas que um dia, tenho certeza, saberão: que todo esforço tem raiz no amor. E que esta caminhada foi, também, por e para nós. Amo vocês infinitamente!

À minha avó materna, minha eterna mestra da sensibilidade e das palavras. Foi em seus incentivos à leitura e nos mundos que me apresentou que tudo começou. Quem diria? Talvez nem imaginássemos que um dia eu chegaria à universidade. Mas cheguei. Com a senhora sempre em mim.

À minha prima Gabriela Fortes, meu porto nas tempestades, minha confidente de dores e alegrias. Com quem compartilhei os dias difíceis, os sonhos e as dúvidas. Juntas, afirmamos — e reafirmamos — que as mulheres podem tudo aquilo que se propõem a fazer com fé, coragem e paixão. Essa pesquisa também é para nós.

À minha irmã Sued, que mesmo sem entender todos os detalhes, me ofereceu presença, carinho e uma admiração tão sincera que, por vezes, me empurrou adiante nos momentos em que tudo parecia parar. A onde estiver, estarei contigo!

A toda minha família — por ser rede, base e abraço — meu reconhecimento profundo. Cada gesto, cada cuidado, ecoa neste trabalho.

Esta pesquisa é dedicada a todos e todas que acreditam na educação como caminho coletivo. É para professoras como eu, que sonham com uma escola viva, aberta, democrática. Que acreditam que o futuro se constrói com diálogo, participação e esperança.

Há escolas que são gaiolas e há escolas que são asas. Escolas que são gaiolas existem para que os pássaros desaprendam a arte do voo. Escolas que são asas não amam pássaros engaiolados. Elas amam o voo. (*Rubem Alves, 1996*)

RESUMO

Esse trabalho é resultado de uma pesquisa acadêmica para obtenção do título de Mestre em Educação pelo Programa de Pós-Graduação em Educação da Unisinos. Tem como foco a gestão democrática e o modo como ocorre o provimento dos cargos de direção em escolas públicas da rede municipal de São Leopoldo/RS, com ênfase na participação da comunidade escolar nesse processo. O referencial teórico é composto por 4 categorias: Democracia, Democracia e Gestão democrática na Educação, Materialismo Histórico e Provimento do cargo de Gestor Escolar e a Gestão Democrática. A investigação foi realizada na rede municipal de ensino de São Leopoldo, no Rio Grande do Sul, buscando compreender como se concretiza a escolha de gestores e como as práticas democráticas se manifestam no cotidiano escolar. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa e utilizou como procedimentos a análise de documentos oficiais que regulamentam a escolha das equipes diretivas, bem como entrevistas com duas diretoras e duas professoras da rede. Os resultados mostram que, embora o município possua normativas que regulamentam a eleição direta de diretores, ainda existem lacunas entre o que está previsto na legislação e o que acontece na prática. Em algumas escolas, a comunidade escolar participa de forma efetiva nas decisões; em outras, essa participação é limitada, especialmente no que diz respeito às famílias. Também foi possível perceber que, mesmo com avanços, como a valorização da escuta e a atuação dos conselhos escolares, persistem desafios relacionados ao tempo, à burocracia e à mobilização das famílias. A pesquisa aponta, assim, para a importância de fortalecer práticas que promovam o diálogo, a corresponsabilidade e a construção coletiva da gestão escolar, indo além do ato eleitoral e consolidando, de fato, uma cultura democrática na escola pública.

Palavras-chave: gestão democrática; eleição de diretores; participação; escola pública; provimento de cargos.

ABSTRACT

This work is the result of an academic research project submitted in partial fulfillment of the requirements for the Master's Degree in Education at the Graduate Program in Education at Unisinos. It focuses on democratic management and the process of appointing school leadership positions in public schools, with an emphasis on community participation in this process. The theoretical framework is organized into four categories: Democracy, Democracy and Democratic Management in Education, Historical Materialism, and the Provision of the School Management Position and Democratic Management. The research was conducted in the municipal education system of São Leopoldo, in the state of Rio Grande do Sul, Brazil, seeking to understand how school leaders are selected and how democratic practices are manifested in everyday school life. A qualitative approach was adopted, combining the analysis of official documents regulating the selection of school leadership teams with interviews conducted with two school principals and two teachers. The results show that, although the municipality has regulations in place for the direct election of principals, there are still gaps between what is stated in the legislation and what occurs in practice. In some schools, the school community participates effectively in decision-making; in others, participation remains limited, particularly among families. Despite some progress — such as valuing open dialogue and the role of school councils — challenges persist, especially those related to time constraints, bureaucracy, and community engagement. The findings highlight the importance of strengthening practices that promote dialogue, shared responsibility, and the collective construction of school management, going beyond the electoral act and working toward the consolidation of a truly democratic culture in public education.

Keywords: democratic management; principal election; participation; public school; school leadership provision.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Principais Achados	22
Figura 2- Trama da Pesquisa	28
Figura 3 – Mapeamento das modalidades de seleção de diretores em cada estado.....	47
Figura 4 - Etapas da Análise Documental.....	58
Figura 5 - Categorias dos Teóricos e Principais Autores.....	68
Figura 6 - Principais Olhares da Pesquisa.....	69
Figura 7 - Painel de Monitoramento do PNE.....	82
Figura 8 - Percentual de escolas públicas que selecionam diretores por meio de processo seletivo qualificado e eleição com participação da comunidade escolar.....	84

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dissertações selecionados no Banco de Teses e Dissertações.....	31
Quadro 2 – Teses Selecionadas no Banco de Teses e Dissertações.....	39
Quadro 3 – Textos selecionado da CAPES.....	42
Quadro 4 – Artigos selecionados da CAPES.....	48
Quadro 5 – Artigos Selecionados Capes – Nova busca.....	55
Quadro 6 - Critérios de Seleção das Escolas.....	60
Quadro 7 - Etapas das Análises.....	80
Quadro 8 - Comparativo Vantagens X Desvantagens.....	90

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Descritores Pesquisados.....	30
---	----

LISTA DE SIGLAS

AEE	Atendimento Educacional Especializado
APP	Associação de Pais e Professores
BDTD	Biblioteca Digital de Teses e Dissertações
BNCC	Base Nacional Comum Curricular
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CME/SL	Conselho Municipal de Educação de São Leopoldo
CF	Constituição Federal
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBICT	Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
PNE	Plano Nacional de Educação
PME	Plano Municipal de Educação
PPP	Projeto Político-Pedagógico
PPE	Programa de Planejamento Estratégico
PPGE	Programa de Pós-Graduação em Educação
PPGEe	Políticas Educacionais e Gestão Educacional e Escolar
RBEP	Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos
RBPAE	Revista Brasileira de Política e Administração da Educação
RAP	Revista de Administração Pública
RS	Rio Grande do Sul
SEDUC	Secretaria de Estado da Educação
SINTEAL	Sindicato dos Trabalhadores da Educação de Alagoas
SMED	Secretaria Municipal de Educação
SP	São Paulo
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
UNISINOS	Universidade do Vale do Rio dos Sinos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 Relevância Social	17
1.2 Relevância Acadêmica	19
1.3 Relevância Pessoal	22
2 MORA A ESCOLA, HABITA O COMUM: CAMINHOS PARA UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA	27
2.1 Revisão de Literatura	29
2.1.1 Pesquisas Seleccionadas.....	30
2.2 Análise Documental	57
2.3 Entrevista Reflexiva	59
2.3.1 Escola A	61
2.3.2 Escola B	62
2.3.3 Coleta e Análise dos Dados.....	62
3 REFERÊNCIAL TEÓRICO	68
3.1 Democracia: Conceitos e Desdobramentos	70
3.2 Democracia e Gestão Democrática na Educação	73
3.2.1 Materialismo Histórico: Suas implicações para a Gestão Escolar.....	75
3.3 O Provimento do cargo de Gestor Escolar e a Gestão Democrática	76
4 CAMINHOS DA GESTÃO ESCOLAR: UMA LEITURA CRÍTICA DOS DOCUMENTOS	78
4.1 Concurso Público	85
4.2 Nomeação Política	88
4.3 Eleição Direta	89
4.4 Outros Modelos de Provimento	90
5 PRÁTICAS E OS DESAFIOS DE PARTICIPAÇÃO NA COMUNIDADE ESCOLAR NAS ELEIÇÕES MUNICIPAIS	97
5.1 Escola A	97
5.2 Escola B	101
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	106
REFERÊNCIAS	108
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS	119

1 INTRODUÇÃO

A presente dissertação faz parte do acervo do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), compondo a linha de pesquisa I - História, Políticas e Gestão da Educação, que tem como foco políticas, processos e práticas vinculados à educação em diferentes configurações históricas. Da mesma forma, integra a produção do Grupo de Pesquisa Políticas Educacionais e Gestão Educacional e Escolar (PPGEe/UNISINOS).

A gestão escolar ocupa uma posição estratégica no contexto das políticas educacionais, sendo determinante para a organização pedagógica, administrativa e para a consolidação de uma cultura democrática no ambiente escolar. A maneira como se dá o provimento dos cargos de gestão escolar, seja por eleição direta, indicação política, ou processo seletivo simplificado, influencia diretamente a legitimidade, a representatividade e a eficácia da liderança exercida nas unidades de ensino. No município de São Leopoldo, diferentes modalidades de provimento vêm sendo adotadas ao longo dos anos, o que levanta alguns questionamentos sobre os critérios que norteiam essas escolhas e os efeitos que elas geram no cotidiano das escolas públicas. Está vigente uma legislação que apresenta a eleição como estratégia de provimento do cargo de diretor ou diretora, supervisor e supervisora. A partir desse contexto a investigação tem como temática a gestão democrática e o provimento de cargos de gestores escolares e como objeto de estudo a participação na escolha de gestores nas Escolas da Rede Municipal de São Leopoldo – RS.

Nos próximos parágrafos discorro sobre a relevância social, a relevância científica e as conexões com minhas experiências acadêmicas que foram ao longo do tempo me aproximando do tema do presente estudo.

1.1 Relevância Social

A Constituição Federal de 1988 estabelece, em seu artigo 206, inciso VI, que o ensino deve ser ministrado com base na gestão democrática do ensino público, conforme regulamentação em lei. Esse princípio é reforçado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), n.º 9.394/1996, que, no artigo 3º, inciso VIII, também dispõe sobre a gestão

democrática como um dos fundamentos da educação nacional, a ser implementado conforme as especificidades de cada sistema de ensino (Brasil, 1996).

Nesse sentido, cabe aos municípios regulamentar seus respectivos sistemas de ensino por meio de legislação própria, assumindo assim a autonomia conferida tanto pela Constituição quanto pela LDB. A criação e a normatização de um sistema municipal de ensino são, portanto, expressões concretas do princípio da gestão democrática, pois ampliam os mecanismos de participação da comunidade escolar e da sociedade nas decisões educacionais.

Tal princípio se articula com o que estabelece o artigo 1º da Constituição de 1988, ao afirmar que “todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição” (Brasil, 1988). Dessa forma, o fortalecimento da autonomia municipal na organização de seu sistema de ensino também se configura como uma forma de promover a participação cidadã e o controle social na educação pública.

Sendo assim, cabe ao sistema de ensino definir as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, conforme dois princípios:

- A participação dos profissionais da educação atuantes na instituição de ensino na elaboração do projeto político pedagógico (PPP).
- A participação das comunidades escolares e local em conselhos escolares ou equivalentes –LDB/1996 art. 14.

Está disposto no artigo 26 da Lei Municipal nº 6.134/2006, que determina que "o período de administração da chapa será de três anos, permitido somente uma recondução, ou seja, o exercício de dois mandatos consecutivos" (São Leopoldo, 2006). No entanto, observa-se, no cotidiano escolar, a prática da alternância de cargos dentro das mesmas chapas: após dois mandatos, os membros invertem suas posições, o diretor passa a vice-diretor e vice-versa, concorrendo novamente ao pleito e permanecendo à frente da gestão escolar por período superior a seis anos.

Essa estratégia de revezamento, embora formalmente respeite a limitação imposta pela legislação quanto ao cargo ocupado, suscita questionamentos éticos e jurídicos sobre o real sentido da renovação e da alternância de poder nas escolas públicas. Se a legislação prevê um limite de dois mandatos consecutivos para uma mesma chapa, seria legítima a manutenção dos mesmos integrantes, apenas com a inversão de funções? Quais efeitos essa prática tem sobre a efetividade da gestão democrática e sobre a representatividade da comunidade escolar?

1.2 Relevância Acadêmica

A revisão de literatura indica que a gestão democrática, mesmo que prevista por lei, ainda é um desafio nos sistemas e instituições de ensino (Bressan, 2021; Freitas, 2022; Kaefer, 2021; Bonfante, 2019; Zinn, 2019; Nunes, 2018; Silva, 2021; Abreu, 2018; Oliveira, 2020; Aguiar, 2019; Nunes, 2018). Mesmo quando ocorre a eleição de diretor não há uma garantia de gestão democrática participativa. Outro aspecto a considerar é que a escola por si só não é suficiente para garantir os processos democratizantes no seu interior. Essas pesquisas servem como importante diagnóstico para reafirmar a importância de uma gestão democrática participativa que vá além da eleição da equipe diretiva, visto que em sua maioria apontam para a necessidade da participação da comunidade escolar no dia a dia da instituição, não apenas em práticas obrigatórias.

As pesquisas de Silva (2018), Trindade (2018) e Oliveira (2020) salientam a necessidade da participação da comunidade escolar dentro das instituições de ensino e na elaboração de documentos institucionais por meio de conselhos e grêmios estudantis, que mesmo previstos na legislação não são uma realidade para a maioria das escolas. As investigações apontam, ainda, para a falta de conhecimento conceitual relacionado à gestão democrática por parte da comunidade e da equipe diretiva; ou seja, a comunidade precisa ter um conhecimento básico da legislação educacional e trabalhar de forma coletiva com a equipe diretiva para poder implementar efetivamente a gestão democrática e participativa. Tais evidências reforçam minha opção pela análise documental, tendo como foco a legislação acerca das gestões e participação da comunidade escolar, e pela análise de entrevistas realizadas com os gestores, docentes e estudantes. Essas análises conferem visibilidade à temática e oportunizam a manifestação dos participantes, assegurando-lhes espaço de fala, uma vez que têm muito a contribuir neste debate.

Em síntese, os estudos de Marangoni e Cabral (2020) criticam os contextos em que a indicação política é utilizada como forma de provimento ao cargo de diretor escolar, uma vez que identificam, ao longo da pesquisa, que esse modelo favorece a interferência política na gestão educacional. De modo complementar, Sakata e Scaff (2021) apontam que, mesmo quando há critérios de mérito no processo seletivo, estes se articulam com interesses políticos, o que contribui para a consolidação de práticas clientelistas. Já Alcântara e Pfeil (2020) observam que predomina, nas instituições de ensino, uma lógica gerencialista na condução da gestão escolar. Tais pesquisas trazem direcionamentos que me auxiliam a pensar no roteiro de entrevistas e nas problematizações futuras para as próximas etapas de meu projeto.

Pesquisas que tratam dos processos de provimento do cargo de diretor das escolas, como a de Esquinsani (2016), demonstram que, existe a falta de um conceito claro e específico quando o assunto é democracia, pois alegam a falta de um significado real. Batisti e Caetano (2015) apontam que há indicadores positivos no desempenho dos discentes quando há seleção de diretores por meio de eleição e/ou concurso público, e os mesmos alegam, também, um sentimento de pertencimento quando são incluídos nas tomadas de decisões da instituição. Destaco um levantamento importante realizado na pesquisa de Silva e Santos (2017), em que a participação da comunidade não deva ser restrita apenas aos membros dos conselhos, tendo em vista que a comunidade demonstra desejo pela participação das tomadas de decisões do dia a dia, levando em consideração que o número de membros dos conselhos é pequeno comparado a toda comunidade escolar.

A produção de conhecimento sistematizada sobre o tema indica que a eleição é a forma de provimento que apresenta maiores possibilidades de democratização da gestão escolar, sem, contudo, ser sua garantia. Sendo possível notar também que o município vivencia um conjunto de situações de desigualdades educacionais que passam pela construção e efetivação de políticas educacionais e de uma gestão qualificada e responsável, do ponto de vista de uma educação escolar comprometida com a cidadania, a humanização e o bem comum.

A partir da figura 1 – principais achados, podemos visualizar os achados a partir da busca realizada na Revisão de Literatura de modo que os resultados das pesquisas de Dametto e Lauer (2020), Kátia (2018), Trindade (2018) e Bonfante (2019) mostram que a comunidade escolar deseja participar, porém tem pouco conhecimento quando o assunto é democracia, assim como a própria equipe diretiva também apresenta esse déficit em alguns momentos.

Analisando as informações reunidas nos trabalhos é possível identificar alguns pontos convergentes. A formação dos gestores é um assunto que aparece com recorrência, alinhado à gestão democrática participativa e destacando-se nos trabalhos de Bressan (2021), Bonfante (2019) Zinn (2019) e Medeiros (2019). Essas pesquisas ressaltam a importância de existir uma formação continuada para os gestores e relatam, ainda, a necessidade desse profissional que vai assumir o cargo ter uma formação acerca da gestão para que possa qualificar a gestão escolar.

Esquinsani (2016) e Trindade (2018) demonstram que há pouco conhecimento sobre a Gestão Democrática, não havendo conceito claro e específico. Assim como existe a legislação que regulamenta e incentiva a gestão democrática, pouco se sabe sobre ela combinando teoria e prática, e por este modo acreditam que a formação continuada da gestão auxilie esses profissionais no dia a dia frente à gestão dessas instituições.

Na legislação (Federal, Estadual, Municipal) existem as questões da gestão democrática para a eleição de diretores, ainda que não esteja bem entendido o conceito de gestão democrática. Porém, a partir das pesquisas de Bressan (2021), Freitas (2022), Aguiar (2019), Katia (2018), Cruzetta, Souza (2020), Amaral, Castro (2021) e Alcântara e Pfeil (2020), se verifica que na maioria dos estados, quando analisados os casos particulares de diversos municípios, essa gestão democrática não ocorre efetivamente.

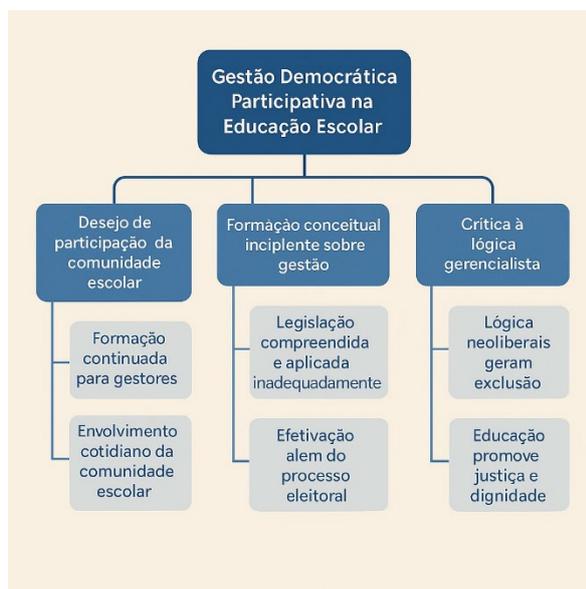
Houve uma predominância de pesquisas qualitativas, que utilizaram análise documental combinado com entrevistas como metodologia. É possível compreender esses métodos utilizados em função do tema dessas pesquisas, pois muitas delas trazem essa combinação de olhar para o que diz na legislação e a opinião dos envolvidos que estão dentro das instituições (professores, gestores, estudantes e funcionários).

Destaco também a realidade gerencialista citada por Bolson, Dantas (2010), Alcântara, Pfeil (2020) e Aguiar (2019), que descrevem um dos tipos de provimento do cargo de diretor, que é voltado para critérios meritocráticos, como provas teóricas e provas de competência, sendo justificadas pelos autores como nada mais do que jogo político. Que, aliás, é como são vistos os concursos públicos para o cargo e a indicação e/ou nomeação pelo executivo.

É possível destacar que Medeiros (2011), Dametto, Lauer (2020), Oliveira, Louzada, Santos (2020), Katia (2018), Trindade (2018), Bressan (2021), Bonfante (2019), destacam que a solução encontrada e sugerida para que a gestão democrática participativa seja efetivada nas instituições é a participação de toda a comunidade não apenas nos processos de eleição. Contudo, a importância para esse processo e a participação de toda a comunidade não se limita à democracia participativa, ela vai além; sendo composta pela participação de funcionários, estudantes, familiares e professores no dia a dia das instituições.

Para fins de ilustrar o que se depreende dos achados das publicações encontradas nas pesquisas, apresento a Figura 1:

Figura 1 – Principais achados



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Costa, Pasinato e Fritsch (2024) destacam que a educação escolar pode promover a justiça e a dignidade aos sujeitos sociais, mas, para isso, expressam a necessidade da escolha de seus gestores por meio de eleições com a participação da comunidade. Sendo assim, é preciso efetivar todos os esforços possíveis para a superação dos traços neoliberais, para que a educação não se torne uma mercadoria que gere exclusão.

Dessa forma, a produção de conhecimento sobre a temática evidencia a relevância da efetivação de uma gestão democrática participativa nas instituições escolares, reforçando a necessidade do envolvimento ativo de toda a comunidade escolar, para além dos conselhos instituídos legalmente. Esse movimento de participação amplia as possibilidades de construção coletiva das decisões e do fortalecimento da autonomia escolar. A partir dessas reflexões, passo a abordar a relevância pessoal deste estudo, destacando as vivências, inquietações e experiências como pesquisadora e de que modo se entrelaçam com o tema investigado e influenciam diretamente na escolha do objeto e na condução da pesquisa.

1.3 Relevância Pessoal

A escolha por investigar a gestão democrática nas instituições públicas de ensino não decorre apenas de uma análise teórica das normativas educacionais, mas nasce, sobretudo, da minha trajetória pessoal e acadêmica, profundamente marcada pela convivência com a realidade das escolas públicas. Ao longo da minha formação, vivências concretas no cotidiano escolar e

experiências profissionais e acadêmicas fortaleceram o interesse por compreender, de maneira mais sensível e crítica, os caminhos e desafios da gestão escolar no contexto municipal. Esse percurso despertou em mim o desejo de contribuir com práticas que valorizem a participação efetiva da comunidade, a escuta ativa e a construção coletiva de decisões, elementos fundamentais para o fortalecimento de uma escola pública mais democrática, justa e representativa.

Tais inquietações surgiram ainda durante minha formação inicial no curso de Licenciatura em Pedagogia. Durante esse período, tive a oportunidade de integrar o grupo de pesquisa *Políticas Públicas e Gestão Educacional e Escolar*, como bolsista de Iniciação Científica entre os anos de 2019 e 2020, sob a orientação da professora Dra. Rosangela Fritsch. Nesse contexto, desenvolvi um breve levantamento de dados a partir da revisão de literatura sobre políticas de currículo, com foco na Base Nacional Comum Curricular (BNCC), integrando a pesquisa-guarda-chuva intitulada *Políticas e práticas curriculares e organizacionais em escolas públicas na perspectiva da justiça social e curricular*, coordenada por minha orientadora.

A participação nesse grupo de pesquisa proporcionou-me o convívio diário com estudantes de pós-graduação e a aproximação com o universo da pesquisa acadêmica, despertando um interesse crescente pelas temáticas relacionadas às políticas públicas educacionais e à gestão escolar. Essa experiência consolidou-se na elaboração do meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), no qual analisei a trajetória dos Conselhos Municipais de Educação de São Leopoldo. O trabalho teve como objetivo resgatar e apresentar a legislação que fundamenta a criação e o funcionamento desses conselhos, bem como compreender seu papel e suas atribuições para a comunidade escolar e para a consolidação da gestão democrática da educação no âmbito municipal.

Além dessas experiências de pesquisa e formação acadêmica, minha trajetória foi enriquecida durante a elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), momento em que, mesmo já não estando vinculada a bolsas de Iniciação Científica, mantive meu interesse e aprofundamento nas temáticas da gestão educacional e escolar. Nesse período, passei a me questionar mais intensamente sobre a democracia participativa no contexto educacional, o que me levou a desenvolver um estudo focado na análise do Conselho Municipal de Educação de São Leopoldo (CME/SL).

Durante esse exercício investigativo, busquei compreender a gestão educacional e a gestão escolar em suas dimensões macro e micro, entendendo-as como interligadas por meio

da atuação de equipes gestoras. A análise da composição da equipe à frente do CME/SL revelou a presença de membros de destaque na sociedade, atuantes tanto na teoria quanto na prática do sistema educacional, juntamente com docentes e representantes escolares. Essa reflexão permitiu concluir que os Conselhos Municipais de Educação, como o CME/SL, são organismos fundamentais no fortalecimento dos sistemas municipais de ensino, mesmo reconhecendo que ainda há lacunas e possibilidades de aprimoramento (Gonçalves, 2023).

Entretanto, ao final da graduação, sentia que ainda havia questões em aberto que eu desejava aprofundar, especialmente relacionadas à efetivação da democracia participativa nas práticas de gestão escolar. Sabendo que o tempo e o escopo do TCC não permitiriam essa investigação mais ampla, tomei a decisão de me candidatar à seleção para o mestrado. O objetivo era claro: ampliar a pesquisa iniciada na graduação, agora voltada especificamente para o estudo da gestão democrática nas escolas públicas, analisando seus mecanismos e os efeitos da participação da comunidade escolar.

Essa escolha foi impulsionada por uma reflexão crítica sobre a importância da gestão escolar não apenas para a condução dos Conselhos Municipais de Educação, mas também para o fortalecimento da educação no interior das escolas. Percebi que sabia ainda muito pouco sobre os processos de escolha das equipes diretivas e sobre como essas práticas de eleição ou nomeação impactavam diretamente o desempenho escolar e a qualidade da educação oferecida. Com essa motivação, nasce a proposta da presente dissertação, que busca investigar e compreender de forma mais aprofundada as dinâmicas da gestão escolar no município de São Leopoldo, sob a ótica da democracia participativa.

A partir dessa reflexão e do interesse cada vez maior pelas práticas de gestão escolar, cresceu também minha atenção para o processo de provimento dos cargos de direção nas escolas públicas do município de São Leopoldo. A rede municipal é composta por equipes diretivas formadas por Diretor(a), Vice-Diretor(a) — cargo este previsto para instituições com mais de 550 alunos, em apoio ao trabalho da direção — e supervisor(a) Escolar (SÃO LEOPOLDO, 2006). Tal estrutura reforça a complexidade da gestão escolar e evidencia a necessidade de processos de escolha que garantam legitimidade, competência e representatividade no exercício desses cargos.

Nesse cenário, considerando a importância conferida pela legislação brasileira e pelas políticas públicas recentes à promoção da gestão democrática no âmbito escolar, as lacunas presentes na revisão de literatura e a trajetória da pesquisadora, que defini o objeto desta

pesquisa a participação na escolha de Gestores nas Escolas Municipais, elegendo como eixo central a democracia participativa na gestão escolar municipal.

O arcabouço legal que norteia o provimento dos cargos de gestão no município é estabelecido pela Lei Municipal nº 6.134, de 20 de dezembro de 2006, que dispõe sobre a Gestão Democrática do Ensino Público Municipal de São Leopoldo. De acordo com essa legislação, os Diretores, Vice-Diretores e Supervisores das escolas municipais de Ensino Fundamental, Educação Infantil e da Escola de Artes devem ser indicados pela própria Comunidade Escolar de cada estabelecimento de ensino, mediante votação direta e uninominal. A indicação é processada por meio da apresentação de chapas que correspondam à composição da direção da unidade escolar (São Leopoldo, 2006).

A partir disto, surge a necessidade de refletir sobre como tais diretrizes têm sido implementadas nas realidades locais. É a partir dessa inquietação que se constrói a pergunta central desta pesquisa: **Quais são os mecanismos e dinâmicas de gestão democrática utilizados no provimento do cargo de gestor escolar no município de São Leopoldo?**

O estudo da legislação municipal em foco e dos processos de escolha nela previstos despertou inquietações: de que forma, na prática, a comunidade escolar participa dessas eleições? Que critérios, além da votação, garantem a legitimidade, a competência e a representatividade das equipes gestoras? Quais desafios são enfrentados na efetivação dos princípios de gestão democrática no cotidiano das escolas municipais?

Considerando esse cenário e buscando aprofundar a compreensão sobre a gestão escolar, pretendo, nesta pesquisa, aproximar-me também dos docentes que, de certo modo, sempre estiveram presentes em toda minha trajetória acadêmica, bem como dos alunos e demais membros da comunidade escolar, reconhecendo sua importância na construção de práticas efetivamente democráticas no interior das instituições de ensino.

Assim, delinea-se o objetivo geral deste projeto de pesquisa: **Analisar os mecanismos e dinâmicas de gestão democrática participativa no provimento do cargo de gestores e gestoras escolares em escolas da Rede Municipal de São Leopoldo. Desdobram-se como objetivos específicos:**

- a) Comparar as diferentes estratégias adotadas para o provimento do cargo de gestor escolar e para a composição das equipes diretivas nas escolas públicas.
- b) Caracterizar os mecanismos e o processo seletivo vigente para os cargos de gestão escolar na rede municipal de ensino de São Leopoldo.

c) Compreender as práticas e os desafios de participação na comunidade escolar nas eleições municipais.

A presente dissertação está organizada em seis capítulos, que incluem esta introdução e as considerações finais. O primeiro apresenta a temática, o objeto de estudo, a contextualização e delimitação da pesquisa. A estrutura está dividida em três partes: Relevância Social, Relevância Acadêmica e Relevância Pessoal. Essa organização ajuda a mostrar a relevância do tema tanto para a sociedade em geral, quanto para o meio acadêmico e para meu próprio crescimento como pesquisadora. Com isso, o texto prepara o terreno para o que vem nos próximos capítulos do trabalho.

O segundo capítulo apresenta a metodologia da pesquisa, explicitando o tipo de abordagem adotada, as etapas da investigação, os instrumentos de coleta e análise de dados, a caracterização dos sujeitos e das instituições participantes, bem como os procedimentos de análise utilizados para alcançar os objetivos propostos.

O terceiro capítulo dedica-se à fundamentação teórica, abordando conceitos relacionados à gestão democrática, às políticas públicas de educação, ao provimento dos cargos de gestão escolar e à participação da comunidade escolar nos processos decisórios. Discutem-se também os marcos legais que orientam a gestão democrática no Brasil e no município de São Leopoldo, com ênfase na Constituição Federal de 1988, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/1996) e na legislação municipal vigente.

O quarto capítulo é destinado aos resultados da análise documental, evidenciando os mecanismos de gestão democrática utilizados no município de São Leopoldo, suas implicações no provimento do cargo de gestores escolares e os principais desafios e contradições observados. São discutidos, ainda, os efeitos da alternância de chapas e as práticas que tensionam os princípios da democracia participativa.

No quinto capítulo, realizo a análise e discussão dos dados coletados por meio das entrevistas. Essa etapa é fundamental para compreender as percepções e experiências dos participantes, aprofundando a reflexão sobre os temas centrais da pesquisa, conectando-os com as bases teóricas apresentadas.

Por fim, no capítulo sexto, as considerações finais, são retomadas as principais conclusões da pesquisa, apontando contribuições para o debate sobre gestão democrática e sugestões para futuras investigações sobre o tema.

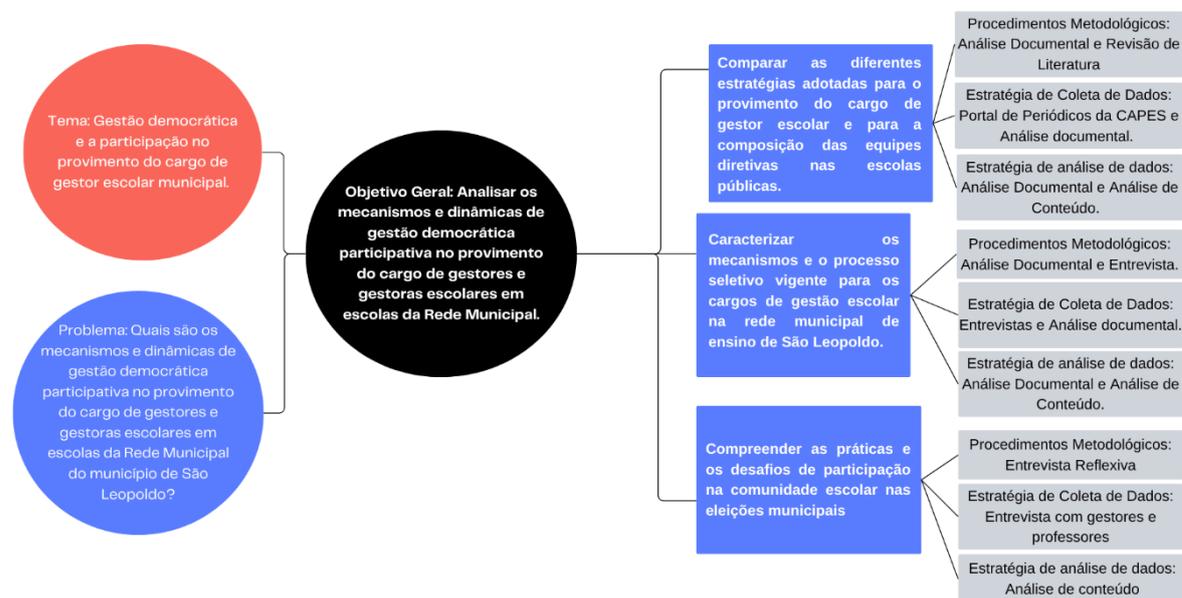
2 MORA A ESCOLA, HABITA O COMUM: CAMINHOS PARA UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Pensar a escola como um lugar que *mora* e *habita* o comum é reconhecer que sua existência vai além das paredes e estruturas físicas, ela pulsa na relação entre as pessoas, na escuta, na troca, na participação. Esta pesquisa nasce desse entendimento: a gestão democrática não se constrói sozinha, mas caminha junto com a comunidade escolar, em suas vozes, contradições e possibilidades.

Esse capítulo apresenta os caminhos metodológicos adotados na presente pesquisa. De acordo com Minayo (2001, p. 16), “entende-se por metodologia o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade. Neste sentido, a metodologia ocupa um lugar central no interior das teorias e está sempre referida a elas”. À luz desse entendimento, assumimos uma abordagem qualitativa, pois compreendemos que os fenômenos educacionais se constituem em contextos sociais complexos e carregados de significados produzidos pelos sujeitos que deles participam (Minayo, 2014; Denzin; Lincoln, 2018).

Desse modo, a metodologia é pensada como uma trama que interliga todas as etapas do estudo, da escolha do problema à análise dos dados, articulando conteúdos, reflexões teóricas e as experiências vividas no campo, sem se limitar a um mero conjunto de técnicas e instrumentos (Minayo, 2001). Essa perspectiva qualitativa, embasada no compromisso com a interpretação minuciosa da realidade e com a valorização das vozes dos participantes, sustenta o percurso investigativo que será detalhado a seguir.

Figura 2 – Trama da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Na Figura 2 – Trama da Pesquisa apresento o mapa que orientou todo o desenvolvimento deste estudo, servindo como guia durante o processo de escrita. Essa representação visual sintetiza as etapas do percurso metodológico, facilitando a compreensão do caminho percorrido até o momento.

Na primeira etapa desta pesquisa foi realizada a Revisão de Literatura com o intuito de mapear a produção científica dentro da temática escolhida. Teve como resultados artigos, dissertações e teses, no período de 2014 a 2023, disponíveis na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) do Portal do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT) e no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) que passam a integrar a investigação.

Dando continuidade ao percurso metodológico, o próximo subcapítulo aborda a análise documental como parte fundamental da investigação. Nesta etapa, foram examinados documentos oficiais, como legislações, constituições e metas educacionais, com o objetivo de compreender o conjunto normativo que orienta o provimento dos cargos de gestão escolar no contexto municipal. Essa análise permite contextualizar as práticas de gestão considerando as diretrizes legais vigentes, contribuindo para uma compreensão mais ampla dos limites e possibilidades da gestão democrática nas instituições públicas de ensino.

E por fim, apresento a entrevista reflexiva como instrumento de produção de dados. Inspirada na abordagem proposta por Moraes (2003), essa técnica busca aprofundar a compreensão das experiências dos participantes, por meio de um diálogo aberto, interpretativo e colaborativo.

2.1 Revisão de Literatura

A Revisão de Literatura iniciou-se pela busca avançada de artigos, teses e dissertações na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) do Portal do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT) e Portal de Periódicos da CAPES, sendo combinados os seguintes descritores: “gestão democrática” AND “escola” AND “pública municipal”, Posteriormente foi realizada uma nova busca com os descritores “Eleição” OR “eleições” AND “diretor” e também “Escolha” OR “Provimento cargo” AND “Diretor” AND “Escola pública”.

No portal BDTD/IBICT, usando os descritores “gestão democrática” AND “escola” foram encontradas 506 correspondências. Foi refinada a busca com mais um descritor: “gestão democrática” AND “escola” AND “pública municipal”. Ao incluir mais um descritor as correspondências foram de 158. No Portal de Periódicos da CAPES ainda utilizando os descritores “gestão democrática” AND “escola” AND “pública municipal” foram localizados 30 artigos.

Após realizar as buscas pelos descritores “Gestão Democrática” AND “Escola” e “Gestão Democrática” AND “Escola” AND “Pública Municipal”, foi realizada uma nova busca pelo Portal de Periódicos da CAPES, na qual foram utilizados os seguintes descritores: “Eleição” OR “Eleições” AND “Diretor”, um recorte cronológico dos últimos 10 anos – 2014 a 2023. Refinando a busca para artigos com em língua portuguesa que foram revisados por pares, obtive um total de 25 publicações.

Foi realizada uma nova busca no Portal de Periódicos da CAPES, acerca dos descritores “Escolha” OR “Provimento cargo” AND “Diretor” AND “Escola pública”, nessa busca foi aplicado o filtro para língua portuguesa, não sendo necessário aplicar período cronológico em função da quantidade de publicações localizadas do período de 1997 a 2019, não havendo nenhuma publicação após esse período. Nessa busca obtive um total de cinco publicações.

Das 218 publicações encontradas, após a leitura e análise dos resumos, foram selecionadas 39 que se aproximavam do tema e objeto desta pesquisa. Conforme apresentado na tabela 1 – Descritores pesquisados.

Tabela 1 – Descritores Pesquisados

Descritores Pesquisados	Frequência
“Gestão Democrática” AND “Escola” AND “Pública Municipal”	21
“Eleição” OR “Eleições” AND “Diretor”	15
“Escolha” OR “Provimento cargo” AND “Diretor” AND “Escola pública”	3
Total	39

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Os trabalhos selecionados, após a análise e leitura na íntegra, foram organizados em uma planilha Excel por tipo de publicação, título, autores, ano, tema/assunto, problema/pergunta de investigação, relevância/justificativa, referencial teórico (conceitos/autores/ano), metodologia, principais resultados/conclusões, contribuições teóricas para o projeto, contribuições metodológicas para o projeto e considerações/análises para a pesquisa.

No subcapítulo seguinte é realizada a seleção das pesquisas conforme nível de relevância com o tema desse projeto, seguindo as etapas da revisão de Literatura, indicadas inicialmente e referenciadas em Lima e Miotto (2007).

2.1.1 Pesquisas Selecionadas

Seguindo as etapas da Revisão de Literatura, o próximo passo foi organizar os achados em cinco quadros, tendo como critério a base de dados; contendo os resultados das pesquisas realizadas anteriormente, cada quadro é referente a um portal de pesquisa utilizado.

No portal BDTD/IBICT, foram selecionados 14 textos, sendo eles 11 dissertações e três teses. O critério de inclusão adotado foi o foco na eleição de diretores. O Quadro 1 apresenta as dissertações selecionadas e o Quadro 2, apresenta as teses selecionadas.

Quadro 1 – Dissertações selecionadas no Banco de Teses e Dissertações

AUTOR	TÍTULO	ANO	LINK
Edio Luis Bressan	Gestão democrática na escola pública municipal.	2021	http://tede2.pucgoias.edu.br:8080/handle/tede/4698
Amanda Gurgel de Freitas	Implicações da atuação da diretora escolar para a gestão democrática da escola pública: estudo de caso no Sistema Municipal de Ensino de Porto Alegre.	2022	http://hdl.handle.net/10183/249748
Lairton Ariel Kaefer	Possibilidades e desafios na efetivação do princípio da gestão escolar democrática de uma escola da rede municipal de Sapucaia do Sul.	2021	http://hdl.handle.net/11690/2580
Juliana Gaspar Colombo Bonfante	Gestão democrática em escolas públicas de um município catarinense: análise dos planos de gestão da eleição 2017/2018.	2019	http://repositorio.unesc.net/handle/1/7452
Carla da Luz Zinn	[Re] articulação do sistema municipal de ensino de Cachoeira do Sul/RS: gestão democrática no cenário da política educacional.	2019	http://repositorio.ufsm.br/handle/1/19165
Liz Marina Neta de Freitas Nunes	Análise dos princípios éticos na gestão escolar municipal.	2018	http://dspace.est.edu.br:8080/jspui/handle/BR-SIFE/948
Sonia de Oliveira da Silva	Gestão democrática do ensino público: um paradoxo da democracia liberal burguesa? - o caso do Ceará.	2021	http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/62871
Rosemeire Gomes de Abreu	O controle social e a gestão democrática: processos e mecanismos de formação para atuação dos conselheiros escolares.	2018	https://hdl.handle.net/20.500.12733/5743
Marli Almeida de Oliveira	Desafios para a efetivação democrática do Plano Municipal de Educação no município de Toropi/RS: possíveis (re)construções nas relações teoria-prática.	2020	http://repositorio.ufsm.br/handle/1/25904
Viviane Barbosa Perez Aguiar	O processo histórico e político de escolha dos dirigentes escolares na rede municipal de ensino de Londrina.	2019	http://www.bibliotecadigital.uel.br/document/?code=vtls000230689

Izabel Cristina Teixeira Nunes	Eleição para diretor escolar no município de Irecê: uma proposta de regulamentação de forma horizontal.	2018	http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/26192
--------------------------------	---	------	---

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

O primeiro texto selecionado foi a dissertação de Édio Luís Bressan (2021), intitulada: *Gestão Democrática na Escola Pública Municipal*. A pesquisa teve como objetivo geral analisar o princípio da gestão democrática e sua expressão no contexto da escola pública municipal, com base nas concepções de gestão democrática escolar a fim de compreender como se manifesta a gestão democrática escolar nas escolas pesquisadas. Duas escolas fizeram parte do estudo. A pesquisa teve como objetivo identificar os modelos de gestão utilizados nessas instituições. A gestão democrática concretiza a qualidade da educação socialmente referenciada pelo direito à educação, que representa a conquista com base nos desejos e pretensões da sociedade civil. Oferecer esta educação de qualidade com dignidade humana permite melhorar a comunidade na qual a instituição está inserida, de acordo com a capacidade de cada ser humano.

Bressan (2021) concluiu que o desafio da gestão democrática escolar é ultrapassar o dualismo de escolha do diretor e garantir que a eleição seja com a participação da comunidade; garantindo, assim, que os procedimentos de formação ao gestor ocorram após o processo de eleição, para que todos possam concorrer com igualdade de oportunidades. Os resultados permitiram compreender tanto a gestão democrática escolar como princípio constitucional do ensino, quanto a forma como estas escolas asseguram o direito à educação, ao ingresso e a permanência com sucesso do aluno. A eleição para diretores ainda será uma conquista, mesmo estabelecida no Plano Municipal de Educação de Aragarças – GO, o procedimento ainda não se efetivou na realidade educacional da cidade.

Implicações da atuação da Diretora Escolar para a gestão democrática da escola pública: estudo de caso no Sistema Municipal de Ensino de Porto Alegre é o título da dissertação de Mestrado defendida por Amanda Gurgel de Freitas (2022). A pesquisa de Freitas (2022) objetiva analisar o papel cumprido e a dimensão da influência da atuação da direção escolar para a gestão democrática da escola pública, a partir do estudo de caso de uma escola municipal de Porto Alegre/RS. A pesquisa descreveu o contexto em que está sendo feita a investigação, além de levantar hipóteses sobre os resultados. A metodologia da pesquisa é de abordagem qualitativa, com levantamento de dados a partir de entrevistas, que foram gravadas e transcritas;

além de uma visita para obter impressões. Foram analisados documentos que sintetizam a organização política administrativa e pedagógica da escola, o PPP e o Regime Interno.

Como resultado foi verificado que a influência da diretora é estratégica para a atuação da gestão democrática. O estudo ocorreu no início da pandemia da COVID-19, o que trouxe algumas adaptações no estudo, com as entrevistas ocorrendo de forma virtual. Foi realizado um estudo de caso sem conhecer presencialmente o campo empírico, realizando apenas uma visita rápida ao final da pesquisa. Ocorreu apenas em uma escola, e dentro dela, não foi possível entrevistar os alunos. Apesar dos desafios e das adaptações realizadas, as hipóteses iniciais foram mantidas, o problema de pesquisa, bem como a maior parte dos objetivos, com adaptações para um campo empírico restrito de apenas uma escola (Freitas, 2022).

A escola desenvolve práticas descentralizadoras que interferem no modo da gestão. Conclui-se também que não existe maior participação em atividades ou momentos que ultrapassem as demandas obrigatórias por sobrecarga e pelo ritmo acelerado de trabalho imposto a toda equipe (diretiva, docente e técnica). Para Freitas (2022), o próprio resultado aponta não apenas para contradições inerentes à gestão democrática e ao cargo de direção, mas conduz ainda mais à percepção desses esforços por parte da equipe, em oposição às políticas de desarticulação, distanciamento e silenciamento, indicando a multiplicidade de atuantes e a interação destes com a política. Ressalta que mesmo a escola tendo a postura de buscar uma Gestão Democrática, ela por si só não é suficiente para garantir os processos democratizantes no seu interior.

Lairton Ariel Kaefer (2021) defendeu sua dissertação de mestrado, intitulada: Possibilidades e desafios na efetivação do princípio da gestão escolar democrática de uma escola da rede municipal de Sapucaia do Sul. O tema escolhido por Kaefer (2021) buscou “identificar as possibilidades e desafios para efetivar o princípio da gestão democrática em uma escola da rede municipal de Sapucaia do Sul”. (Kaefer, 2021, p. 6). A metodologia escolhida foi o estudo de caso, associado à pesquisa bibliográfica e documental. Através de grupos focais Kaefer (2021) discutiu com uma equipe gestora de uma escola municipal e membros do conselho escolar. Vale ressaltar que Kaefer (2021), autor da dissertação também é o diretor da escola, foco da pesquisa.

Os resultados apresentam a importância da gestão escolar aos movimentos, tais como a democracia no meio social, assim como os valores culturais e organizacionais do ambiente escolar. Nesse sentido:

[...] o trabalho da gestão escolar está em evidenciar e promover os valores pertencentes à identidade cultural e organizacional da escola, a fim de que cada novo desafio ou situação que coloque em suspeição o que a identifica em seu trabalho, experiência e vivência, possa ser revisitado pelos sujeitos que dela participam, como movimento democrático da coletividade. (Kaefer, 2021, p. 113).

Por fim, Kaefer (2021) concluiu que é imprescindível visitar e discutir as práticas da gestão democrática, sempre que se fizer necessário. Também destacou a abertura a rede municipal de Sapucaia do Sul por utilizar como modelo os dados coletados na sua pesquisa e as propostas da equipe gestora e do conselho escolar em questão.

A dissertação de Juliana Gaspar Colombo Bonfante (2019), intitulada: Gestão democrática em escolas públicas de um município catarinense: análise dos planos de gestão da eleição 2017/2018, tem como objetivo compreender a perspectiva e gestão escolar expressa nos planos de gestão das diretoras das escolas públicas Municipais de Criciúma/SC, apresentados como requisito o processo eleitoral. A eleição para diretores no município é realizada desde a década de 1980, mas só em 1990 que a eleição para diretores escolares foi instituída na forma de Lei.

Bonfante (2019) realizou buscas no site da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) por dissertações e teses publicadas no Brasil em relação ao tema, no período de 2010 a 2016. Através da legislação (Lei nº 4307/2002) a gestão educacional pode ser dividida em duas subcategorias: participação da comunidade escolar e autonomia. A participação da comunidade escolar corresponde à eleição de diretores da escola, conselhos escolares e participação na elaboração do PPP da escola. Bonfante (2019) descreve também que “a gestão democrática é um instrumento constituído por relações horizontais, visando superar o autoritarismo no planejamento e na concepção/organização curricular, com vistas a criar e recriar o trabalho na escola”. A legislação do município de Criciúma (Lei nº 6514/2014) assegura a ampliação da gestão democrática no ensino público, aliada a critérios de desempenho e consulta à comunidade escolar das escolas públicas. A participação da comunidade escolar também está expressa no Plano Municipal de Educação (PME), e está relacionada à participação no processo eleitoral, em conselhos escolares, no grêmio estudantil e na Associação de Pais e Professores – APP.

Foram analisados os planos de gestão das diretoras eleitas, e a Associação de Pais e Professores (APP) foi o núcleo enfatizado em todos os planos de gestão. Foram selecionados oito planos de gestão, os quais foram analisados pelas diretoras entrevistadas. Dessas oito análises, todas indicam a gestão democrática. A perspectiva que mais se acentua é a

representativa, demonstrando em suas estratégias e metas a preocupação em envolver e incentivar a participação da comunidade escolar, mantendo o equilíbrio entre representação e gestão democrática participativa. A legislação informa que a gestão democrática participativa é a perspectiva de gestão evidenciada, indicando aos sistemas de ensino público e às escolas o que é necessário para a sua implementação (Bonfante, 2019).

Os documentos do sistema municipal de Criciúma garantem a eleição para diretores da rede com a participação escolar. Alguns questionamentos não foram respondidos, o que indica possibilidade de estudos futuros. Conclui que a implementação da gestão democrática nas escolas é indispensável para a participação da comunidade escolar. Realizar tal gestão é um grande desafio, pois demanda formação permanente e compromisso político por parte do gestor para lidar com diferentes questões no processo democrático. Seguindo, assim, o exemplo das políticas públicas educacionais e o processo político que ocorre nas esferas do governo estadual, municipal e federal. (Bonfante, 2019).

A dissertação de mestrado de Carla da Luz Zinn (2019), intitulada [Re] Articulação do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS: Gestão Democrática no Cenário da Política Educacional, traz como objetivo geral “compreender os processos de [re]articulação do Sistema Municipal de Cachoeira do Sul /RS, na perspectiva de contribuir para o fortalecimento e a qualidade da gestão educacional democrática.” (Zinn, 2019, p. 13). Zinn (2019) fez um estudo de caso a partir de pesquisa realizada com quatro membros do órgão gestor e normativo do SME e 43 gestores das Escolas Municipais e Escolas de Educação Infantil de iniciativa privada.

Após a análise dos dados coletados, embasados pela teoria, foi criado o Portal Observatório da Educação Municipal de Cachoeira do Sul, caracterizado como produto de pesquisa. A proposta possibilita a articulação dos elementos que compõem o Sistema Municipal de Ensino, a partir do compartilhamento de informações educacionais à comunidade cachoeirense. Ainda, no portal há um “Guia Prático para Gestores Educacionais sobre o Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul e os Indicadores de qualidade para a [re] articulação do mesmo.” (Zinn, 2019, p. 223).

Por fim, Zinn (2019) ressalta que a Secretaria Municipal de Educação (SMED) tem um papel importante no Sistema Municipal de Ensino e foi apontada por todos os participantes da pesquisa, como uma forma de qualificar a gestão escolar, através da formação continuada, além da articulação entre a comunidade e a escola.

O trabalho apresentado por Liz Marina Neta De Freitas Nunes (2018) no Mestrado profissional de Teologia, cuja linha de pesquisa é ética e gestão, tem o seguinte título: *Análise dos Princípios Éticos Na Gestão Escolar Municipal*. Nunes (2018) analisou a realidade do Centro Municipal de Educação Infantil Nossa Senhora da Paz, em Teresina/PI. O foco principal foi a “importância e contribuição da ética para a prática pedagógica dos docentes, com intuito de comprovar como se vivenciam ou não os princípios éticos na gestão escolar numa perspectiva de organização da instituição” (Nunes, 2018, p. 12).

A metodologia foi centrada na pesquisa documental. Nesse sentido (Nunes, 2018) analisou os seguintes documentos:

- Legislação da Educação Nacional Brasileira (Constituição Federal de 1988 e Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB nº 9394/96);
- Estatuto da Criança e do Adolescente (1990);
- Referencial Curricular da Educação Infantil (2017);
- Parâmetros Curriculares da Educação Infantil; e
- Documentos da escola: Projeto Político Pedagógico e o Relatório de Planejamento.

Nunes (2018, p. 85) reforça que as mudanças na gestão escolar são necessárias para “que haja educação de qualidade e uma prática pedagógica embasada nos princípios de ética”. Desta forma, ações para promover a consciência ética são fundamentais nas escolas, não apenas na escola foco da pesquisa.

A dissertação de Sonia de Oliveira da Silva (2021) intitulada: *Gestão Democrática do Ensino Público: Um Paradoxo da Democracia Liberal Burguesa? - O Caso do Ceará*, traz como tema central “as possíveis relações entre a gestão democrática do Ensino público no estado do Ceará e a relação paradoxal entre a concepção da gestão democrática e a ordem sociopolítica e econômica excludente que marca o estado brasileiro e o contexto cearense” (Silva, 2021, p. 8).

Silva (2021) realizou um levantamento bibliográfico e documental, realizando uma análise qualitativa-quantitativa. Além disso, delimitou o foco da pesquisa na região geográfica imediata de Fortaleza, que é composta por vinte municípios. A pesquisa foi feita junto às prefeituras e câmeras legislativas dos municípios para levantamento dos sistemas de ensino institucionalizados. Em seguida foi feito contato com os municípios para análise documental.

Os resultados encontrados por Silva (2021) mostram que:

(...) a maioria dos municípios que compõe a região possuem sistema municipal de ensino institucionalizado. Sobre a cronologia da institucionalização os dados mostraram o período correspondente os anos de 1993 a 2018, observa-se regularidade no período com tendência ao crescimento no ano de 2000. (Silva, 2021, p. 113)

Para Silva (2021) a democracia é feita por meio de “lutas, enfrentamento e disputa política”. E é dessa forma que a democracia se firma no contexto da sociedade e do Estado.

Rosemeire Gomes de Abreu (2018) defendeu a dissertação intitulada: O Controle Social e a Gestão Democrática: Processos e Mecanismos de Formação para atuação dos Conselheiros Escolares. Apesar da temática, o mestrado profissional era em Odontologia em Gestão e Saúde Coletiva. O objetivo do estudo foi investigar “possíveis estratégias de formação e informação disponível aos municípios que se candidatam ao posto de Conselheiro Escolar, entendendo que os mesmos não são acadêmicos e, portanto, não habituados na busca em base de dados acadêmica.” (Abreu, 2018, p. 10). A metodologia foi pesquisa bibliográfica. Abreu (2018) usou o seguinte descritor para buscar referencial: “Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares”. A busca resultou em 37 textos, que foram analisados e discutidos. Abreu (2018) concluiu que os materiais, fornecem informação e formação suficientes. Contudo, “poderia ter mais matérias acessíveis e disponíveis para aqueles que desejassem buscar informação ou formação para uma atuação coerente com as Políticas Públicas vigentes.” (Abreu, 2018, p. 33).

A dissertação intitulada: Desafios para a Efetivação Democrática do Plano Municipal de Educação no Município de Toropi/RS: Possíveis (Re)Construções Nas Relações Teoria-Prática, de Marli Almeida de Oliveira (2020), teve como foco:

[...] estudar, debater e construir com professoras/es e comunidade escolar caminhos e dispositivos para a criação de uma Agenda para viabilizar a Gestão Democrática na rede municipal de educação, dialogada e participada, especialmente pela implementação e acompanhamento da Meta 19 (Dezenove) do Plano Municipal de Toropi/RS. (Oliveira, 2020, p. 8).

Oliveira (2020) utilizou como metodologia os Círculos Dialógicos Investigativo-auto(trans)formativos de Henz (2015), em que cada uma das coautoras que participaram da pesquisa assumiu dizer a sua palavra. Como resultado, a Gestão Democrática, através dos diálogos, proporcionou uma visão crítica sobre a educação no município investigado (Toropi/RS).

Assim, Oliveira (2020) concluiu que já existem no município algumas normatizações e marcos legais. Nesse sentido, o estudo procurou possíveis alternativas, caminhos e estratégias para agregar ao que o município já tem em relação à Gestão Democrática.

Viviane Barbosa Perez Aguiar (2019) apresentou sua dissertação de mestrado em Educação em Londrina, denominada “O processo histórico e político de escolha dos dirigentes escolares na rede municipal de ensino de Londrina”.

A pesquisa buscou investigar “a trajetória histórica e política da escolha dos dirigentes escolares na rede municipal de ensino de Londrina, no período de 1980 a 2017”. (Aguiar, 2019, p. 9). A metodologia escolhida foi a pesquisa bibliográfica com análise documental e entrevistas com ex-diretoras da rede municipal de Londrina, para construir uma memória histórica sobre os processos de escolha dos dirigentes escolares no período investigado.

Os resultados obtidos demonstraram que a eleição de diretores cumpre o princípio da gestão democrática,

[...] sendo a participação da comunidade por meio de conselhos escolares e a elaboração coletiva do projeto político pedagógico, importantes mecanismos de efetivação do preceito constitucional. No entanto, salientamos que a institucionalização dos espaços de participação por si, não garante a efetivação da gestão democrática, é preciso envidar esforços para uma formação voltada ao desenvolvimento da consciência participativa e democrática. (Aguiar, 2019, p. 197)

Aguiar (2019) concluiu que a eleição do dirigente escolar está fundamentada no modelo democrático e gerencial. O período investigado trouxe três modelos: “indicação política nos anos 1980, consulta à comunidade escolar (eleição) nos anos 1990/2000 e critério técnico de mérito e desempenho e consulta à comunidade escolar na década seguinte, as três formas vinculadas a um contexto socioeconômico mais amplo.” (Aguiar, 2019, p. 201).

Izabel Cristina Teixeira Nunes (2018) em seu mestrado profissional em educação defendeu a dissertação intitulada: Eleição Para Diretor Escolar No Município De Irecê: Uma Proposta De Regulamentação De Forma Horizontal. O objetivo da pesquisa foi “compreender de que modo os professores e coordenadores da referida rede, podem participar de forma horizontal na construção de um possível processo de regulamentação da eleição como forma de provimento do cargo de diretor”. (Nunes, 2018, p. 8)

A metodologia escolhida é composta por estudo bibliográfico, pesquisa documental e um estudo de caso. Nunes (2018) utilizou as “rodadas de conversa” com 40 participantes (professores e coordenadores da rede municipal). Também enviou um formulário para um grupo de 28 docentes da Rede Municipal de Irecê/BA.

Os resultados após a coleta e análise dos dados proporcionaram o desenvolvimento de “uma proposta de intervenção que venha a contribuir com a ampliação no processo de democratização das escolas da rede de ensino do município de Irecê no quesito escolha dos

diretores escolares por meio eletivo”. (Nunes, 2018, p. 96). Nunes (2018) apontou que a partir do ano 2000 os avanços foram significativos e:

[...] modificaram esta rede de ensino público a começar pelo ano de 2001 que contou com a implantação da inovadora Primeira Proposta Curricular em Ciclos de Aprendizagem e pela parceria firmada com a Universidade Federal da Bahia - UFBA através do chamado Projeto Irecê - Programa de Formação Continuada de professores para o município de Irecê que garantiu aos professores leigos e formados apenas no antigo curso de magistério pudesse galgar a formação em nível de graduação em Pedagogia. (Nunes, 2018, p. 106)

O Quadro 2 apresenta as três teses selecionadas no Banco de teses e dissertações - BDTD/IBICT, que compõem os 14 textos selecionados nessa busca.

Quadro 2 – Teses selecionadas no Banco de Teses e Dissertações

AUTOR	TÍTULO	ANO	LINK
Katia Valeria A. da Silva	Gestão democrática escolar: uma experiência em duas escolas públicas na rede municipal de João Pessoa-Paraíba.	2018	https://repositorio.ufpb.br/jsp/ui/handle/123456789/13051
Marli dos Santos de Oliveira	Dos planos municipais de educação à gestão democrática da educação pública: estudo de municípios sul- mato-grossenses.	2020	https://repositorio.ufms.br/handle/123456789/4373
Rosária da Paixão Trindade	Gestão democrática na escola: percursos e percalços para a sua difusão.	2018	http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/26647

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A tese de Kátia Valéria Ataíde e Silva (2018), é intitulada: Gestão democrática escolar: uma experiência em duas escolas públicas na rede municipal de João Pessoa-Paraíba. Silva (2018) analisou o processo de construção da gestão democrática escolar, em duas escolas do sistema público municipal de João Pessoa – PB. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica e análise documental, além de entrevistas. Foram selecionadas duas escolas, cada uma com sua singularidade e dinâmica própria, tendo assim engajamento da sociedade, e que buscam uma gestão democrática.

Os pais entrevistados compreendem a gestão democrática e expressam o sentido na necessidade da participação e da luta desta gestão. Os estudantes que participaram das entrevistas entendem sobre gestão democrática, em sua maioria expressam que a gestão

democrática está relacionada com a participação da comunidade na rotina da escola, através do trabalho corporativo, mas também foi verificado pouco conhecimento conceitual acerca da gestão democrática. Funcionários também foram ouvidos nas entrevistas, observou-se que os participantes não tinham conhecimento sobre gestão democrática, mas pelo fato de vivenciarem o cotidiano escolar e as práticas democráticas, que envolvem diálogo, trabalho coletivo, e expressam entendimento da importância da participação no processo de gestão (Silva, 2018).

Na visão da maioria dos professores respondentes, para a efetividade da democratização da gestão é necessária a participação da comunidade na gestão da escola, com o trabalho coletivo, comunicativo e dialogado, possa se decidir as questões relacionadas à escola. Os gestores entrevistados têm a compreensão conceitual, porém sucinta, sobre a gestão democrática; nenhum deles ressaltou a gestão democrática como formato da gestão inovadora, que se coloca enquanto prática política, contrapondo-se ao modelo de administração burocrático e ao modelo gerencial.

Foi visto que para a maioria dos sujeitos entrevistados nas duas escolas, a gestão democrática compreende uma gestão que está aberta à participação dos sujeitos da comunidade, na organização do trabalho da escola. E estes sujeitos também entendem e indicam a importância da participação efetiva dos que fazem a escola, por meio do trabalho corporativo, diálogo, para a tomada de decisão. Todos reconhecem que a gestão democrática é a que valoriza a participação da comunidade escolar no processo de organização da escola, na direção da convivência democrática e interesses coletivos (Silva, 2018).

Marli dos Santos de Oliveira (2020) defendeu sua tese, intitulada: *Dos Planos Municipais de Educação à Gestão Democrática da Educação Pública: Estudo de Municípios Sul-Mato-Grossenses*. O objetivo foi analisar “a regulamentação da Gestão Democrática da educação pública nos municípios da região Cone-Sul de Mato Grosso do Sul no contexto dos Planos Municipais de Educação”. (Oliveira, 2020b, p. 7).

A metodologia escolhida foi a pesquisa bibliográfica e documental. Também, realizou entrevistas com diversas pessoas relacionadas à educação dos municípios da região. Os resultados demonstraram que há diferentes concepções no que se refere às políticas educacionais em todos os âmbitos.

Reconhecidas as limitações presentes nos processos de regulamentação da gestão democrática em âmbito local, faz-se importante reforçar a ausência de coordenação nacional nesse momento particular da história brasileira. Como demonstrado ao longo do presente relatório de pesquisa, os planos educacionais tendem a ser percebidos – historicamente – enquanto planos de governo e são desconsiderados sem solenidades

por determinados agentes governamentais, nos diferentes entes subnacionais. (Oliveira, 2020, p. 163).

Nesse sentido, Oliveira (2020), na sua conclusão, indica que há perspectivas de mudança para o provimento do cargo de diretor, contudo ainda não é realidade nos municípios da região pesquisada.

Rosaria da Paixão Trindade (2018) defendeu sua tese, intitulada: *Gestão Democrática na escola: percursos e percalços para a sua difusão*. Trindade (2018) analisou a difusão do princípio da gestão democrática em escolas públicas municipais de Feira de Santana/BA.

Constatou que o princípio da Gestão Democrática tem sido difundido na legislação que rege o Brasil, a Bahia e o município de Feira de Santana. O Plano Nacional de Educação (PNE) apresenta 10 diretrizes, sendo que a pesquisa destaca a VI “promoção do princípio da gestão democrática da educação pública”. Este plano reconhece a gestão democrática como princípio da educação pública e também atenta para a promoção da mesma. O Plano Estadual de Educação descreve algumas metas a serem alcançadas pelos municípios, dando destaque a meta nº 7.

[...] fortalecer os processos de fomento ao apoio técnico e financeiro para a gestão escolar, garantindo a participação da comunidade escolar no planejamento e na aplicação desses recursos, visando à consolidação da gestão democrática (Trindade, 2018, p. 87).

A meta nº 7, citada acima traz consigo estratégias com foco no fortalecimento dos conselhos escolares, nomeação de diretores, estímulo à participação, criação e fortalecimento de grêmios estudantis e associação de pais e mães de alunos. Em Feira de Santana a gestão democrática se faz com a participação: os profissionais da educação se envolvem na elaboração do PPE (Pesquisa e Planejamento Econômico). Conselhos escolares são espaços de participação da comunidade escolar. O técnico da SEDUC (Secretaria Municipal da Educação) que participou da entrevista elencou ações adotadas pela Secretaria que fortalecem a Gestão Democrática, são elas: eleição de diretores; conselho escolar; formação em parceria com o MEC e com uma universidade estadual. (Trindade, 2018).

Trindade (2018) relata que a SEDUC enfrenta entres para a efetivação da gestão democrática na escola. Foi visto que durante muito tempo houve um afastamento entre escolas e comunidade, que hoje está sendo modificado através de legislações e de uma nova conduta pela gestão democrática. A gestão democrática é uma conquista e participar da mesma é um direito. A mobilização social traz conquistas, mas não garante a que a gestão está sendo feita

democraticamente dentro das escolas. Os documentos da escola precisam fomentar e refletir a gestão democrática e a comunidade escolas precisa conhecer tais documentos, bem como participar da elaboração, construção e revisão destes. Foi verificado que alunos e funcionários não participam da elaboração do Projeto Político Pedagógico - PPP e Regime Escolar e das diretrizes da escola. As escolas precisam corrigir essa lacuna, convocando a todos para a elaboração e revisão do PPP e do Regime Escolar. Da mesma forma, se faz necessária a divulgação destes documentos para a comunidade para que seja de conhecimento de todos.

O processo de construção do PPP e do Regimento Escolar se configura um processo de gestão democrática. Conclui-se também que é necessário discutir e decidir coletivamente as decisões por parte dos gestores e do Conselho Escolar. O fortalecimento dos conselhos escolares é uma ação que favorece a gestão democrática na escola, não somente na teoria, como na prática no cotidiano. Orienta também a necessidade de incentivar a maior participação dos pais, alunos e funcionários, para que participem das tomadas de decisão (Trindade, 2018).

Ao realizar a pesquisa no portal de Periódicos da CAPES foram selecionados sete artigos, apresentados no Quadro 3, Textos selecionados da CAPES.

Quadro 2 – Textos selecionado da CAPES

AUTOR	TÍTULO	ANO	LINK
Alzira Batalha Alcântara; Marcia Lisboa Pfeil	Gestão democrática do ensino público em Rio das Ostras (RJ): avanços e retrocessos	2020	http://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S2447-41932020000100177&script=sci_arttext
Rafael Bastos Costa de Oliveira; Virgínia Cecília da Rocha Louzada; Paulo David de Jesus Tostes dos Santos	Gestão democrática da educação, participação política e eleição de diretores: uma análise a partir da experiência das ocupações de escolas no Rio de Janeiro	2020	http://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S2447-41932020000100272&script=sci_arttext
Kelly Letícia da Silva Sakata; Elisângela Alves da Silva Scaff	Eleição para diretores e diretoras das escolas municipais de ponta grossa – Paraná: análise da estratégia 19.2 do plano municipal de educação	2021	https://periodicos eletronicos.ufma.br/index.php/reducacaoemancipacao/article/view/16516
Ricardo Alexandre Marangoni; Ana Elisa Ramos Cabral	Formas de provimento do cargo de diretor escolar: um estudo de caso em Pereiras – SP	2020	https://seer.uftm.edu.br/revistaeletronica/index.php/revistatriangulo/article/view/4266

Danieli D' Aguiar Cruzetta; Ângelo Ricardo de Souza	As formas de escolha dos diretores das escolas de educação infantil nas redes municipais das capitais brasileiras	2020	https://publicacoes.unicid.edu.br/index.php/ambiente_educacao/article/view/956
Isabela Macena dos Santos; Eva Pauliana da Silva Gomes; Edna Cristina do Prado	Na contramão da democracia: a crescente indicação política de gestores escolares em Alagoas	2021	http://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S2237-94602021000100214&script=sci_arttext
Sthelamarys C. D. Cornélio; Maria A. C. de Brito; Raimundo F. Almeida Júnior; Elisângela M. O. Melo	A Gestão Democrática e as Políticas de Provimento do cargo de Gestor Escolar	2020	https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/2405/0

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

O artigo intitulado: Gestão democrática do ensino público em Rio das Ostras (RJ): avanços e retrocessos de Alzira Batalha Alcântara e Marcia Lisboa Pfeil foi publicado na Revista Brasileira de Política e Administração da Educação em 2020. É um estudo bibliográfico e documental, que investigou “as bases normativas institucionais da gestão democrática em Rio das Ostras, município do estado do Rio de Janeiro”. (Alcântara, Pfeil, 2020, p. 177).

Alcântara e Pfeil (2020) investigaram as formas de eleição para diretores e adjuntos, desde a década de 1980, no município Rio das Ostras/RJ. Como resultado, identificaram que

Após muitas pressões sociais, especialmente dos profissionais da educação, o gabinete do prefeito encaminhou à Câmara um Projeto de Lei que trata da gestão democrática para a rede municipal reestabelecendo eleição para diretores e adjuntos. (Alcântara, Pfeil, 2020, p. 191)

Alcântara e Pfeil (2020) concluem que, apesar da revogação da Lei Orgânica Municipal e da criação de uma nova Lei, em 2019 - feita para promover as eleições de forma democrática, com a participação da comunidade - a realidade gerencialista ainda persiste, utilizando critérios meritocráticos e o jogo político como forma de eleger diretores e adjuntos das escolas.

Rafael Bastos Costa de Oliveira, Virgínia Cecília da Rocha Louzada e Paulo David de Jesus Tostes dos Santos também publicaram na Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, em 2020. O artigo intitulado: Gestão democrática da educação, participação política e eleição de diretores: uma análise a partir da experiência das ocupações de escolas no Rio de Janeiro apresenta uma análise das “dimensões de gestão de escola, de participação política dos estudantes e da relação com a comunidade escolar a partir das ocupações de escolas do Rio de Janeiro” (Oliveira; Louzada; Santos, 2020, p. 272).

Foi utilizada a metodologia de pesquisa-ação e entrevistas. Os resultados demonstraram que a experiência dos estudantes na participação da gestão da escola foi bastante positiva e trouxe um sentimento de pertencimento, favorecendo a vontade coletiva e a práxis política. Por fim:

[...] as referências teóricas levantadas apontam que o aprimoramento da gestão democrática tem como um ponto de corte fundamental as ocupações de escolas. Ao que tudo indica, a vontade coletiva mobilizada pelos discentes captou essa mediação da práxis de luta. (Oliveira; Louzada; Santos, 2020, p. 288).

O artigo de Kelly Letícia da Silva Sakata e Elisângela Alves da Silva Scaff, intitulado: Eleição para diretores e diretoras das escolas municipais de Ponta Grossa – Paraná: análise da estratégia 19.2 do plano municipal de educação foi publicado na Revista Educação e Emancipação, em 2021.

As autoras analisam “os processos de eleição de diretores e diretoras realizados no município de Ponta Grossa - PR no período de 2001 a 2017”. Destacam como foco ainda a “estratégia 19.2, que trata da nomeação de diretores e diretoras de acordo com critérios de mérito e participação”. (Sakata, Scaff, 2021, p. 215).

A pesquisa voltou-se para a análise documental que dava provimento da eleição de diretores. Foram selecionados 3 relatórios que tratam das metas do PNE desde 2015 até 2025. Destacam as autoras que o Paraná foi um dos primeiros estados que adotou a prática das eleições, especificamente no município de Ponta Grossa - PR.

Por fim, concluem que “a complexidade do processo de elaboração de políticas, manifestada na correlação de forças entre grupos sociais de interesses diversos” ainda causa embates no que se refere às eleições para diretores de escola, refletindo na gestão democrática (Sakata, Scaff, 2021, p. 231).

Formas de provimento do cargo de diretor escolar: um estudo de caso em Pereiras – SP é o artigo de Ricardo Alexandre Marangoni e Ana Elisa Ramos Cabral publicado em 2020 na Revista Triângulo. O foco da pesquisa foi “conhecer as formas de provimento do cargo de diretor de escola e analisar as implicações da indicação política à gestão escolar”. (Marangoni; Cabral, 2020, p. 3).

A metodologia somou a pesquisa bibliográfica e documental com entrevistas direcionadas aos professores do município de Pereiras/SP. Os participantes da pesquisa discordam da indicação política para a escolha dos diretores das escolas, resultando na interferência da gestão democrática escolar.

Os pesquisados salientaram seu descontentamento com a indicação política como forma de provimento e discorreram sobre melhores alternativas. Alguns gostariam que a escolha fosse por eleição e outros por concurso público. (...) Assim, o município de Pereiras/SP deveria considerar outra forma de provimento ao cargo de diretor de escola, tendo em vista, a construção de uma escola mais democrática. (Marangoni; Cabral, 2020, p. 17)

A Revista @mbienteeducação publicou em 2020 o artigo intitulado: As formas de escolha dos diretores das escolas de educação infantil nas redes municipais das capitais brasileiras, de Danieli D’ Aguiar Cruzetta e Ângelo Ricardo de Souza.

Cruzetta e Souza (2020, p. 138) discutem “a forma de escolha dos diretores que atuam nas escolas que atendem exclusivamente a educação infantil nas capitais brasileiras e em Brasília”. A metodologia escolhida foi uma análise documental para a construção do cenário da educação no país. Cruzetta e Souza (2020, p. 146) revelaram que 41% das capitais realizam o processo de escolha por eleição, 7% por indicação, 4% por concurso público e outros 7% utilizam modelos mistos. Ao concluir, os autores destacam que é “preocupante pensar que apenas 11 das 27 capitais realizam a escolha de seus diretores por eleição”. Com este mapeamento é possível discutir sobre a temática da gestão democrática e auxiliar na mudança da visão sobre a escolha dos diretores de escola. (Cruzetta; Souza, 2020, p. 150).

Na contramão da democracia: a crescente indicação política de gestores escolares em Alagoas, de Isabela Macena dos Santos, Eva Pauliana da Silva Gomes e Edna Cristina do Prado é o artigo publicado na Revista Existus em 2021.

Santos, Gomes e Prado (2021), assim como o artigo de Cruzetta e Souza (2020), apresentam “um mapeamento das formas de escolha do gestor escolar na rede pública municipal de ensino de Alagoas”. Foi aplicado um “questionário com os secretários de educação e presidentes do Sindicato dos Trabalhadores da Educação em Alagoas (SINTEAL)” e, para análise, utilizaram a análise de conteúdo de Bardin. (Santos, Gomes, Prado, 2021, p. 1)

Os resultados da pesquisa, a partir da demonstração do mapa geográfico, apontaram que:

Os municípios em vermelho representam as cidades alagoanas que escolhem o gestor por meio da indicação política, o que corresponde a 66% (67 municípios), ou seja, a maioria dos municípios da rede pública de Alagoas tem como forma de provimento ao cargo de gestor escolar a indicação político-partidária. (Santos, Gomes, Prado, 2021, p. 9)

A conclusão do estudo apontou para a forma majoritária na escolha do gestor escolar na rede pública, sendo ela a indicação política. Ficam dois questionamentos feitos pelas autoras:

[...] há possibilidades de mudanças na educação em um cenário permeado por ações que inviabilizam o cumprimento dos preceitos legais na escola? Até quando a ausência de monitoramento das políticas públicas reforçará práticas conservadoras? (Santos, Gomes, Prado, 2021, p. 21)

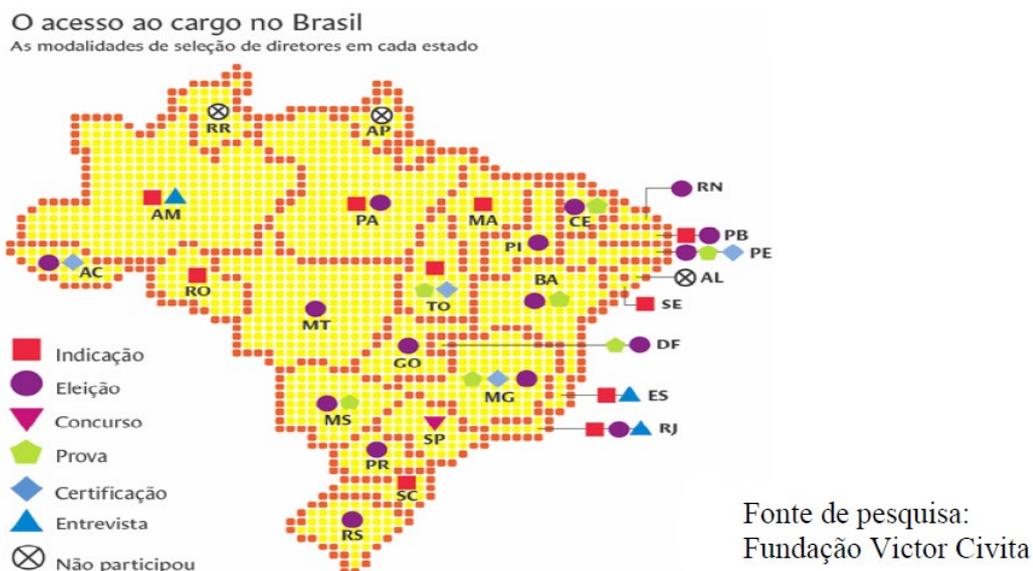
Por fim, ainda é visível que os preceitos legais de eleições democráticas para diretores não estão sendo cumpridos em Alagoas e necessitam de monitoramento para que seja efetivada a gestão democrática.

Sthelamarys Costa Dantas Cornélio, Maria Adriana Calixto de Brito, Raimundo Fernandes de Almeida Júnior e Elisângela Maria de Oliveira Melo publicaram o artigo A Gestão Democrática e as Políticas de Provimento do cargo de Gestor Escolar, na Id on Line – Revista Multidisciplinar de Psicologia, em 2020. O tema da pesquisa foi diversas formas de provimento de cargo para diretor de escola.

Foram analisadas as modalidades por eleição, concurso público de provas de títulos, acesso por carreira e indicação política, “ênfatizando o último meio de acesso que é alvo de grandes críticas, por estar a contribuir cada vez mais ao favoritismo político”. (Cornélio, et al, 2020, p. 55)

A partir do levantamento feito pelos autores, as modalidades de seleção foram mapeadas. Oportuno destacar o mapa desenvolvido pelos autores, conforme Figura 3, apresentada a seguir.

Figura 3 - Mapeamento das modalidades de seleção de diretores em cada estado



Fonte: CORNÉLIO, *et al*, 2020, p. 65

Observa-se que o Rio Grande do Sul possui a modalidade de seleção de diretores feita por meio de eleições.

Ao concluírem o artigo ficou evidente que:

Os meios de acesso ao cargo de gestor escolar é um processo que caminha lentamente na busca de acertos, para se estabelecer um modelo comum á todos. Embora saibamos que dificilmente se quebrarão as barreiras políticas, onde fazem deste cargo estratégias eleitorais. (Cornélio, *et al*, 2020, p. 66)

Desse modo compreende-se a necessidade em reconhecer a urgência de repensar essas práticas, visando garantir que o acesso à gestão escolar seja pautado por critérios técnicos, éticos e comprometidos com a qualidade da educação. Somente por meio de processos mais transparentes e participativos será possível fortalecer a autonomia das instituições e assegurar uma liderança voltada ao desenvolvimento integral da comunidade escolar.

Posteriormente ao alterar os descritores para “Eleição” and “Diretor” e realizar uma nova busca no Portal de Periódicos da CAPES, foram selecionados 15 artigos, conforme apresentado no Quadro 4 – Artigos selecionados da CAPES. Oportuno ressaltar que nessa nova busca, retornaram artigos que já estão analisados no Quadro 3. Nesse sentido, apenas foi feita a descrição e a indicação da análise nas páginas anteriores.

Quadro 3 – Artigos selecionados da CAPES

AUTOR	TÍTULO	ANO	LINK
Fernanda Julyanna Silva dos Santos; Raquel Menezes Bezerra Sampaio; Luciano Menezes Bezerra Sampaio.	Eleição nas escolas: uma análise do impacto do diretor eleito sobre o desempenho educacional no estado da Bahia	2016	https://ppe.ipea.gov.br/index.php/ppe/issue/view/141
Daniela Patti do Amaral; Marcela Moraes de Castro.	Seleção de diretores escolares no Estado do Rio de Janeiro: hibernação da democracia na agenda política dos municípios	2021	https://periodicos.ufsm.br/regae/article/view/e54740
Ricardo Alexandre Marangoni; Ana Elisa Ramos Cabral	Formas de provimento do cargo de diretor escolar: um estudo de caso em Pereiras – SP	2020	https://seer.uftm.edu.br/revistaelectronica/index.php/revistatriangulo/article/view/4266
Rosimar Serena Siqueira Esquinsani; Jarbas Dametto; Munir José Lauer.	A noção de Gestão Democrática e sua apropriação local: um estudo sobre a legislação de municípios gaúchos	2020	http://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S2447-41932020000100111&script=sci_arttext
Sthelamarys Costa Dantas Cornélio; Maria Adriana Calixto de Brito; Raimundo Fernandes de Almeida Júnior; Elisângela Maria de Oliveira Melo.	A Gestão Democrática e as Políticas de Provimento do cargo de Gestor Escolar	2020	https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/2405/0
Isabela Macena dos Santos; Eva Pauliana da Silva Gomes; Edna Cristina do Prado	NA CONTRAMÃO DA DEMOCRACIA: a crescente indicação política de gestores escolares em Alagoas	2021	http://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S2237-94602021000100214&script=sci_arttext
Danieli D' Aguiar Cruzetta; Ângelo Ricardo de Souza	As formas de escolha dos diretores das escolas de educação infantil nas redes municipais das capitais brasileiras	2020	https://publicacoes.unicid.edu.br/index.php/ambienteeducacao/article/view/956
Sergio Gonçalves da Cunha	Provimento aos cargos de diretores: efeitos em escolas públicas fluminenses	2019	https://www.researchgate.net/publication/352008032_Provimento_aos_cargos_de_diretores_e_feitos_em_escolas_publicas_fluminenses

Luciene Amaral da Silva; Inalda Maria dos Santos.	O discurso da participação na gestão democrática da escola pública: o que dizem os sujeitos da escola	2017	https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/Educacao/articulo/view/3797/
Bruno Sendra de Assis; Nelson Marconi	Efeito das políticas de provimento ao cargo de diretor na gestão escolar	2021	https://www.scielo.br/j/rap/a/L75ZHgWjkBhkjCgM4f7sGyc/
Catiana Battisti; Maria Raquel Caetano.	Eleição das equipes diretivas das escolas públicas: os limites e as possibilidades da eleição de diretores	2015	http://seer.faccat.br/index.php/coloquio/article/view/224
Rosimar Serena Esquinsani	Contribuições ao debate sobre gestão democrática da educação: foco em legislações municipais sul-rio-grandenses	2016	https://www.scielo.br/j/rbeped/a/gZP9Zxh3xsn5bf8g35ptjRt/
Jonata Cristina dos Santos; Andréia Vicência Vitor Alves	A gestão educacional no Plano Nacional de Educação	2017	https://www.researchgate.net/publication/328894838_A_gestao_educacional_no_Plano_Nacional_de_Educacao
Kelly Letícia da Silva Sakata; Elisângela Alves da Silva Scaff	Eleição para diretores e diretoras das escolas municipais de ponta grossa – Paraná: análise da estratégia 19.2 do plano municipal de educação	2021	https://periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/reducacaoemancipacao/article/view/16516
Daniela Patti do Amaral; Marcela Moraes de Castro.	Seleção de diretores escolares no Estado do Rio de Janeiro: a participação da comunidade no (con) texto político	2020	http://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S2177-60592020000100403&script=sci_arttext

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

O primeiro texto selecionado foi o artigo dos autores, Fernanda Julyanna Silva dos Santos; Raquel Menezes Bezerra Sampaio; Luciano Menezes Bezerra Sampaio, intitulado “Eleição nas escolas: uma análise do impacto do diretor eleito sobre o desempenho educacional no estado da Bahia”, que foi publicado na revista Pesquisa e Planejamento Econômico (PPE) em 2016.

O artigo busca analisar os efeitos da eleição de diretor sobre o desempenho dos alunos do 9º ano nas escolas municipais e estaduais do estado da Bahia. Para essa análise foi utilizado o método de dados em painel e de diferença em diferença como explicam os autores:

[...] com o desempenho sendo medido pela proficiência média das escolas, nas avaliações de língua portuguesa e Matemática da Prova Brasil. Para tanto foram empregados os métodos de dados em painel e de diferença em diferenças, comparando os grupos de tratamento (escolas estaduais) e controle (escolas municipais), antes (em 2007) e após (em 2009 e 2011) a implementação da política. (Santos, Sampaio, Sampaio, 2016, p. 204)

Após a análise obtiveram como resultados a falta de aumento nas médias de proficiência em língua portuguesa e matemática dos alunos quando o diretor passou a ser eleito pela comunidade escolar. Sendo assim as eleições de diretores não obtiveram impacto significativo no desempenho dos alunos. Ao analisarem outras variáveis como as taxas de abandono escolar e reprovação, obtiveram como resultado uma redução de 4% na taxa de abandono escolar.

Daniela Patti do Amaral e Marcela Moraes de Castro publicaram na Revista de Gestão e Avaliação Educacional (REGAE) o artigo intitulado: Seleção de diretores escolares no estado do Rio de Janeiro: hibernação da democracia na agenda política dos municípios, em 2021. O artigo trata de uma análise da forma como a comunidade participa nos processos de seleção de diretores de escolas municipais do Rio de Janeiro.

A partir do pressuposto de que a escola é democrática foram verificados os efeitos da gestão neste processo de seleção de diretores. Dos 92 municípios do Rio de Janeiro, foram selecionados 38 para análise, pois continham “legislações que disciplinam o processo de seleção de diretores” (Amaral; Castro, 2021, p. 3).

Amaral e Castro (2021) concluíram que no decorrer do estudo esse processo não tende a ser democrático. Nesse sentido, é possível destacar que o ordenamento tende à hibernação, pois apresenta:

(...) um contexto político no qual a casa legislativa esteja mais favorável à atuação do executivo na escolha do diretor, na tentativa de manter a ação do executivo com exclusividade na decisão; pouca atenção da sociedade civil a uma pauta política específica, permitindo a atenção de outros grupos à política; interesse do Estado em movimentar a política conforme perspectivas em alinhamento com políticas que extrapolam um contexto específico de cada ente federado, dentre outros. (Amaral; Castro, 2021, p. 10).

O artigo “Formas de Provimento do cargo de diretor escolar: Um estudo de caso em Pereira/SP” publicado na Revista Triângulo no ano de 2020 dos autores Ricardo Alexandre Marangoni e Ana Elisa Ramos Cabral, já referido nas páginas 44 e 45, aparece também no quadro 3 – Textos Selecionados da CAPES, ao realizar a busca pelos descritores “gestão Democrática” and “escola” and “pública municipal” apresentado anteriormente.

Rosimar Serena Siqueira Esquinsani, Jarbas Dametto e Munir José Lauer publicaram o artigo: “A noção de gestão democrática e sua apropriação local: um estudo sobre a legislação de municípios gaúchos”, na Revista Brasileira de Política e Administração da Educação (RBPAE) em 2020, onde discorrem sobre os critérios apresentados como indicadores da gestão democrática nos 497 planos municipais do Rio Grande do Sul em relação à educação.

Esquinsani, Dametto e Lauer (2020, p. 126) apontam que “foi possível aferir que, para materializar a gestão democrática, os planos municipais sul-rio-grandenses tendem a alinhar-se prioritariamente ao descrito no PNE”. Nesse sentido, concluem que a gestão democrática na educação, nos municípios gaúchos, existe. Contudo, expressam uma “imprecisão” no real significado do termo “democracia”.

Sthelamarys Costa Dantas Cornélio, Maria Adriana Calixto de Brito, Raimundo Fernandes de Almeida Júnior e Elisângela Maria de Oliveira Melo publicaram o artigo intitulado: “A Gestão Democrática e as Políticas de Provimento do cargo de Gestor Escolar” na Id on Line: Revista Multidisciplinar de Psicologia, em 2020. O artigo aparece também no quadro 3 – Textos Selecionados da CAPES, ao realizar a busca pelos descritores “gestão Democrática” and “escola” and “pública municipal”, apresentada anteriormente. Sua análise consta nas páginas 46 e 47.

Na contramão da democracia: a crescente indicação política de gestores escolares em Alagoas de Isabela Macena dos Santos, Eva Pauliana da Silva Gomes e Edna Cristina do Prado é o artigo publicado na Revista Existus em 2021. O artigo aparece também no quadro 3 – Textos Selecionados da CAPES, ao realizar a busca pelos descritores “gestão Democrática” and “escola” and “pública municipal” apresentada anteriormente. Sua análise consta nas páginas 45 até 46.

A Revista @mbienteeducação publicou em 2020 o artigo intitulado: As formas de escolha dos diretores das escolas de educação infantil nas redes municipais das capitais brasileiras de Danieli D’Aguiar Cruzetta e Ângelo Ricardo de Souza. O artigo aparece também no quadro 3 – Textos Selecionados da CAPES, ao realizar a busca pelos descritores “gestão Democrática” and “escola” and “pública municipal” apresentada anteriormente. Sua análise consta nas páginas 45.

Sergio Gonçalves da Cunha escreveu o artigo intitulado: “Provimento aos cargos de diretores: efeitos em escolas públicas fluminenses” e publicado na Revista Contemporânea de Educação, em 2019. A investigação buscou avaliar “os impactos das mudanças nas formas de

provimento ao cargo de gestores de escolas fluminenses no trabalho docente e no desempenho discente”. (Cunha, 2019, p. 162)

Utilizando variáveis, Cunha (2019) percebeu que, na maioria das análises, os resultados sugerem efeitos positivos das eleições nos índices de liderança. A seleção dos documentos se deu pela disponibilidade de cada município em apresentar as formas de provimento para o cargo de diretor. Nesse sentido, os resultados demonstraram não haver mudanças significativas tanto no desempenho dos alunos, quanto na liderança docente nos locais investigados no que se refere à forma de eleição para o cargo de diretor.

Luciene Amaral da Silva e Inalda Maria dos Santos publicaram na Revista de Educação, Ciência e Cultura, em 2017, um artigo intitulado: “O discurso da participação na gestão democrática da escola pública: o que dizem os sujeitos da escola”.

A pesquisa foi realizada no sertão de Alagoas, utilizando questionários e entrevistas com diretores, professores, mães, alunos e funcionários das escolas. Após a coleta dos dados, os mesmos foram analisados para compreender o que dizem “os sujeitos mediante o lugar que ocupam na escola e que ideologia está presente nos discursos desses sujeitos”. (Silva; Santos, 2017, p. 53)

Para Silva e Santos (2017, p. 61) a “participação não pode ser restrita apenas aos membros do Conselho Escolar”. A eleição de representantes, sejam eles diretor ou membros do Conselho Escolar, não isenta a comunidade de participar da gestão democrática escolar. Contudo, existe uma contradição entre o ambiente escolar e a gestão democrática de fato, revelados pela análise das respostas dos questionários e entrevistas.

Bruno Sendra de Assis e Nelson Marconi publicaram o artigo intitulado: “Efeito das políticas de provimento ao cargo de diretor na gestão escolar” na Revista de Administração Pública (RAP), em 2021. O objetivo foi avaliar “o potencial efeito das políticas de seleção de diretores sobre a percepção do corpo docente em relação à liderança e ao clima escolar”. (Assis, Marconi, 2021, p. 881).

A metodologia empregada fez uso de diversas ferramentas. Na primeira parte, em 2016, foi realizado um levantamento sobre as regulamentações das políticas sobre a seleção de diretores de escola, em todos os estados brasileiros e Distrito Federal. Na segunda parte, a partir de questionários, respondidos por “diretores e professores das escolas públicas estaduais que lecionavam as disciplinas de Matemática ou de Língua Portuguesa”, nos anos de 2013 e 2015. (Assis, Marconi, 2021, p. 886).

(...) os resultados contribuem para compreender como as políticas de provimento ao cargo, quando são bem desenhadas e executadas, permitem selecionar diretores com as competências e as habilidades mais apropriadas para lidarem com os desafios escolares cotidianos. (Assis, Marconi, 2021, p. 902).

Diante dos resultados Assis e Marconi (2021) concluem que há um efeito positivo nos indicadores de liderança e clima escolar quando os gestores são eleitos através de “concurso público” ou pelo “processo seletivo e eleição”. Nesse sentido, esses indicadores apontam para uma gestão escolar mais democrática.

O artigo “Eleição das equipes diretivas das escolas públicas: os limites e as possibilidades da eleição de diretores”, foi publicado na COLÓQUIO – Revista do Desenvolvimento Regional – em 2015, por Catiana Battisti e Maria Raquel Caetano. O estudo foi realizado nas escolas públicas do RS. O foco é sobre a gestão democrática, principalmente no que se refere à eleição das equipes diretivas. Uma pesquisa de campo foi realizada em Parobé/RS, nas escolas estaduais, visando “auxiliar na compreensão e evolução do processo enquanto manifestação da democracia no ambiente escolar”. (Batisti, Caetano, 2015, p. 115)

Após a análise e discussão dos dados coletados, Batisti e Caetano (2015, p. 127) concluem que:

O que realmente torna a gestão democrática é a tomada de consciência dos indivíduos, que passam a enxergar o “poder” dos esforços coletivos e a entender a gestão como uma atividade-meio para o fim da educação, que é a aprendizagem de todos os alunos.

Rosimar Serena Esquinsani publicou, em 2016, na Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos (RBEP) o artigo intitulado: “Contribuições ao debate sobre gestão democrática da educação: foco em legislações municipais sul-rio-grandenses”. O estudo foi realizado em 12 municípios do Rio Grande do Sul, sendo os mais populosos do estado, realizando um mapeamento das legislações municipais, no que se refere ao provimento do cargo de gestor escolar.

A pesquisa empenhou-se em examinar a descrição dos mecanismos de gestão contidos nas legislações locais. Parte-se do pressuposto de que esses são os espaços legitimados e institucionalizados em diferentes níveis. (Esquinsani, 2016, p. 498)

Destaca também Esquinsani (2016) que não há um conceito “claro e específico” sobre gestão democrática nas escolas e municípios; nem mesmo na legislação nacional o tema se faz claro. Nesse aspecto, os municípios estudados definiram seu próprio conceito.

Jonata Cristina dos Santos e Andréia Vicência Vitor Alves escreveram um artigo intitulado: “A Gestão Educacional no Plano Nacional de Educação”, publicado na Revista de Educação Horizontes, em 2017. Através de pesquisa bibliográfica e documental, utilizando os Planos Nacionais de Educação (PNE) de períodos 2001 a 2011 e 2014 a 2024, Santos e Alves (2017) identificaram nos PNEs que:

(...) a gestão democrática deve ser efetivada com a participação dos conselhos de educação e a participação direta dos professores, pais, alunos e comunidade na educação; com autonomia pedagógica, didática e financeira, tendo em vista a melhoria da qualidade da educação. (Santos; Alves, 2017, p. 23).

A Constituição de 1988 tem como princípio a gestão democrática. Nesse sentido, garante condições iguais com a participação de todos os indivíduos nas tomadas de decisões da educação brasileira e da comunidade escolar. O Plano Nacional de Educação fornece e garante a “efetivação da gestão democrática da educação”, ainda que existam escolas que não praticam a gestão democrática, no real sentido da expressão. (Santos; Alves, 2017, p. 33).

Kelly Letícia da Silva Sakata e Elisângela Alves da Silva Scaff publicaram o artigo “Eleição para diretores e diretoras das escolas municipais de ponta grossa – Paraná: análise da estratégia 19.2 do plano municipal de educação”. O artigo aparece também no quadro 3 – Textos Selecionados da CAPES, ao realizar a busca pelos descritores “gestão Democrática” and “escola” and “pública municipal” apresentada anteriormente. Sua análise consta na página 44.

Por fim, o último artigo desta nova busca se intitula: “Seleção de diretores escolares no Estado do Rio de Janeiro: a participação da comunidade no (con)texto político” das autoras Daniela Patti do Amaral e Marcela Moraes de Castro, publicado na Revista ROTEIRO, em 2020. A pesquisa buscou identificar “as formas de participação da comunidade no processo de seleção de diretores” no período de 2018 a 2020, no estado do Rio de Janeiro (Amaral; Castro, 2020, p. 1).

(...) os municípios que assumiram a eleição como forma de seleção de diretores tendem a elevar sua escala democrática e, como consequência, tendem também a assumir que o processo de seleção de diretores precisa estar associado a uma maior participação da comunidade, e essa evidência deveria estar traduzida nos textos legais. (Amaral; Castro, 2020, p. 14).

Os resultados da pesquisa apontam que a gestão democrática das escolas é garantida pela legislação, seja ela: nacional, estadual ou municipal. Entretanto, ainda que haja essa garantia ela não ocorre efetivamente em muitas escolas. “O fato da previsão de eleições ou

consulta à comunidade nas legislações não é garantidor de que elas estejam efetivamente ocorrendo” (Amaral; Castro, 2020).

O quadro 5 – Artigos Selecionados CAPES – Nova busca, apresenta os 2 artigos selecionados na busca pelo portal de periódicos CAPES, pelos descritores “Escolha” OR “Provimento Cargo” AND “Diretor” AND “Escola Pública”.

Quadro 5 – Artigos selecionados CAPES – Nova busca.

AUTOR	TÍTULO	ANO	LINK
Arlene Maria Soares de Medeiros	Democratização e mudanças práticas na gestão escolar	2011	https://periodicos.unb.br/index.php/linhascriticas/article/view/3692
Regina Tereza Cestari de Oliveira; Hildete da Silva Pereira Bolson; Luciana Cristina Lopes Dantas.	Política de gestão da educação municipal: implicações para a direção escolar	2010	https://serieucdb.emnuvens.com.br/serie-estudos/article/view/174

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

O artigo intitulado “Democratização e mudanças práticas na gestão escolar”, de Arilene Maria Soares de Medeiros e publicado na Revista Linhas Críticas em 2011, apresenta uma pesquisa qualitativa que discute a democratização da gestão em Mossoró/RN. Medeiros (2011) selecionou 11 escolas da Zona Urbana de Mossoró/RN que tiveram seus diretores selecionados em 2006, para aplicação de questionário. Participaram da pesquisa 11 diretores, cinco vice-diretores, 20 supervisoras e 23 professoras, totalizando 59 participantes.

A pesquisa apresenta como resultado que os diretores são bem avaliados quando o quesito é permanência e presença na escola, comprometimento com questões pedagógicas e responsabilidade com a educação pública. Porém, em alguns pontos mostra-se que a gestão permanece insuficiente, necessitando de aperfeiçoamento de bases teóricas e práticas.

Medeiros (2011) conclui que a democratização da gestão na realidade de Mossoró/RN apresenta inúmeras fragilidades; que o processo seletivo ao cargo de diretor enfrenta desafios frontais em relação à democracia representativa e participativa, visto que o sistema público insiste em excluir da seleção democrática o cargo de vice-diretor das escolas de Ensino

Fundamental e dos diretores das instituições de Educação Infantil; que é desconsiderada a participação da comunidade nesse processo de escolha.

O artigo de Regina Tereza Cestari de Oliveira, Hildete da Silva Pereira Bolson e Luciana Cristina Lopes Dantas, intitulado “Política de gestão da educação municipal: Implicações para a direção escolar”, publicado pela Série-Estudos - Periódico do Programa de Pós-Graduação em Educação da UCDB em 2010, tem como objetivo analisar a política de gestão da educação básica da Rede Municipal de Ensino de Campo Grande/ MS.

Os autores Oliveira, Bolson e Dantas (2010) realizaram uma análise documental utilizando decretos, resoluções, termo de parceria, termo aditivos e contratos para discutir as mudanças que ocorreram na política de gestão da educação básica da Rede Municipal de Educação de Campo Grande/MS, após a parceria firmada com o Instituto Airton Senna – IAS e o governo municipal.

Os autores concluem que o governo optou por incorporar a política educacional a gestão gerencialista, centrando-se apenas pela busca de resultados (eficiência e eficácia). Sendo assim, apresentam o processo de provimento do cargo de diretor em três etapas: Seleção Interna, Curso de Capacitação e Realização de Prova – Certificação Ocupacional, sendo instituída após a parceria com o IAS. Apresentam, ainda, que anteriormente a essa parceria era realizada a nomeação do diretor pelo executivo. Os autores afirmam que em função dessas seleções meritórias dos diretores, utilizando métodos como provas de competência técnica para avaliar os candidatos para a seleção do cargo, está se distanciando da perspectiva democrático – participativo.

Considerando a revisão de literatura um processo contínuo da investigação, incluo aqui também o artigo de Daianny Madalena Costa, Darciel Pasinato e Rosângela Fritsch (2024), intitulado “Fortalecimento dos ideários neoliberais: a escolha de diretores escolares em uma rede municipal de ensino”, publicado no Jornal de Políticas Educacionais em maio de 2024, cujo objetivo é analisar o provimento do cargo de diretor em escolas da rede de ensino do município de Esteio, no Rio Grande do Sul/Brasil, no contexto do fortalecimento dos ideários neoliberais.

Os autores Costa, Pasinato e Fritsch (2024) realizaram uma pesquisa qualitativa e análise documental para tratar da mudança recente de eleição dos membros da direção escolar, passando da participação efetiva da comunidade escolar para a escolha desses gestores por meio de avaliação realizada por empresas terceirizadas pela prefeitura municipal.

Dando continuidade ao percurso metodológico, o próximo subcapítulo aborda a análise documental como parte fundamental da investigação. Nesta etapa, serão examinados documentos oficiais, como legislações, constituições e metas educacionais, com o objetivo de compreender o marco legal que orienta o provimento dos cargos de gestão escolar no contexto municipal. Essa análise permite contextualizar as práticas de gestão com base nas diretrizes legais vigentes, contribuindo para uma compreensão mais ampla dos limites e possibilidades da gestão democrática nas instituições públicas de ensino.

2.2 Análise Documental

Desde 1988 a educação brasileira tem passado por um processo contínuo de transformação, impulsionado pelo ideal de uma sociedade mais democrática e inclusiva com avanços e retrocessos. A partir da promulgação da Constituição Federal de 1988, que estabeleceu a educação como um direito de todos e dever do Estado, iniciou-se uma trajetória normativa que busca garantir avanços significativos no campo educacional.

Essa caminhada foi fortalecida com a aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996), que definiu os princípios e objetivos da educação nacional. Em complementação foi implementado o Plano Nacional de Educação (2014–2024), o qual estabeleceu metas e estratégias para a melhoria da qualidade e da equidade no ensino. No âmbito local, destaca-se ainda a Lei Municipal nº 6.134/2006, que contribui para o alinhamento das políticas educacionais ao contexto e às necessidades do município.

É com base nesse conjunto de leis se delineia uma linha do tempo marcada por esforços constantes de avanço, na qual me proponho a investigar os documentos que expressam essa busca por uma educação em permanente evolução.

Desse modo, em busca de atingir o objetivo específico **b) Caracterizar os mecanismos e o processo seletivo vigente para os cargos de gestão escolar na rede municipal de ensino de São Leopoldo**, adoto como procedimento metodológico a análise documental, conforme proposta por Cellard (2008). Segundo o autor, os documentos escritos representam uma importante fonte de dados para as pesquisas em ciências sociais, podendo, em determinados contextos, constituir-se no único testemunho disponível sobre práticas e atividades desenvolvidas em um passado recente. Com base nessa perspectiva, a análise documental nesta pesquisa será realizada a partir do exame de legislações, constituições e metas educacionais

pertinentes ao tema, buscando compreender a estrutura legal e normativa que orienta o provimento dos cargos de gestão escolar no município.

A análise documental, conforme orienta Cellard (2008), requer um olhar atento e sistemático sobre o conteúdo dos documentos, respeitando diferentes etapas que possibilitam compreender o contexto de produção, a autoria, a finalidade e os significados atribuídos às fontes. Dessa maneira, a análise dos documentos selecionados seguirá as seguintes etapas, conforme ilustrado na figura 4 – Etapas de análise documental segundo Cellard (2008).

Figura 4 - Etapas de análise documental segundo



Fonte: Elaborado pela autora

Segundo Cellard (2008), a análise documental deve seguir algumas etapas essenciais: identificação do documento, contexto de produção, autoria, destinatário, autenticidade, natureza do conteúdo e interpretação crítica. A partir desse roteiro, é possível fazer uma leitura mais profunda dos documentos que estruturam a educação no Brasil.

A análise documental foi realizada a partir da leitura e estudo aprofundado de quatro documentos normativos fundamentais: a Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996), o Plano Nacional de Educação (2014–2024) e a Lei Municipal nº 6.134/2006, do município de São Leopoldo. A escolha desses documentos se justifica por seu caráter normativo e pela influência direta que exercem na organização das políticas educacionais e na gestão democrática nas escolas públicas. O objetivo foi compreender esse conjunto jurídico e normativo que orienta o provimento dos cargos de gestão escolar no contexto público.

A análise foi conduzida com base na proposta metodológica de Cellard (2008), que orienta a sistematização dos dados em categorias analíticas previamente definidas. Para organizar essas informações, foi elaborada uma planilha em Excel contendo sete categorias: Identificação dos documentos, Contexto de produção, Autoria, Destinatários, Autenticidade, Natureza do conteúdo e Análise e interpretação crítica.

Essa estrutura permitiu uma leitura detalhada e comparativa dos documentos, favorecendo a identificação de diretrizes, lacunas e recorrências relacionadas ao provimento dos cargos de direção escolar.

Após o preenchimento das categorias, os dados foram analisados de forma interpretativa, buscando-se compreender de que maneira as normativas tratam a participação da comunidade escolar, os critérios de escolha de gestores e o papel do Estado na regulação desses processos. Essa leitura foi realizada em diálogo com a literatura sobre gestão democrática e com os objetivos da pesquisa, o que possibilitou a construção de uma compreensão mais aprofundada sobre o tema.

Cabe destacar que, embora os documentos normativos sejam fundamentais para a compreensão dos princípios que norteiam a política educacional, eles apresentam limites, especialmente quando se considera a distância entre o que é estabelecido legalmente e o que se concretiza nas práticas escolares. Por isso, a análise documental foi complementada pela realização de entrevistas reflexivas com profissionais da rede municipal, permitindo uma aproximação mais concreta da realidade vivida nas escolas.

Além disso, a análise dos documentos contribuiu diretamente para a elaboração do roteiro de entrevistas, ao apontar elementos centrais como o papel do gestor escolar, os mecanismos de participação e os critérios legais de provimento. Assim, a análise documental não apenas serviu como ponto de partida para a investigação, mas também sustentou o diálogo entre teoria e prática ao longo de todo o processo investigativo.

Desse modo, a seguir apresento o percurso metodológico adotado na pesquisa, com base nas entrevistas reflexivas. A abordagem segue os pressupostos de Moraes (2003), que compreende a análise qualitativa como um processo interpretativo e aberto à construção de sentidos a partir das falas dos participantes.

2.3 Entrevista Reflexiva

Após a análise documental, foram realizadas entrevistas e desse modo opto pela entrevista reflexiva como instrumento central para a produção de dados empíricos. Com o intuito de atingir o objetivo específico **C) Compreender as práticas e os desafios de participação na comunidade escolar nas eleições municipais**, escolho a utilização de entrevistas, pois para Ribeiro (2008) a entrevista é uma das técnicas mais pertinentes para a

obtenção de informações, quando seu objeto é baseado em atitudes, sentimentos e valores subjacentes ao comportamento. Assim será possível interpretar os resultados pelos próprios entrevistadores, indo além da descrição das ações.

A escolha do município de São Leopoldo para a realização das entrevistas se justifica por se mostrar aberto a novas pesquisas na área da educação e por reconhecer a importância da gestão democrática nas escolas municipais, além de já vir desempenhando ações nesse sentido. Além disso, minha trajetória pessoal como estudante, pesquisadora e moradora da cidade fortalece o vínculo com o contexto local, permitindo uma aproximação mais sensível e aprofundada ao objeto de estudo.

Ao definir o campo empírico desta pesquisa, estabeleci alguns critérios que orientaram a seleção das escolas que o compõem. Os critérios adotados foram: a localização geográfica das instituições, com o objetivo de possibilitar uma análise e comparação contextual posterior; o tempo de atuação da gestão atual na direção da escola; as formas de provimento do cargo diretivo, considerando os meios pelos quais os(as) gestores(as) e suas equipes assumiram a direção; o número de estudantes matriculados, como indicador do porte da instituição; e, por fim, a quantidade de cargos diretivos existentes em cada unidade. A partir desses critérios, foram selecionadas as Escolas A e B, conforme sistematizado no Quadro 7 – Critérios de seleção das escolas.

Quadro 6 – Critérios de seleção das escolas

Critério	ESCOLA A	ESCOLA B
Bairro / Localização	Arroio da Manteiga – Zona Norte de São Leopoldo	Feitoria – Região tradicional e populosa de São Leopoldo
Data de fundação	Não especificada nas fontes oficiais	20 de junho de 1995
Tempo de gestão atual	Aproximadamente 2 anos	Aproximadamente 8 anos
Forma de provimento da direção	Processo eleitoral com participação da comunidade.	Processo seletivo interno da rede municipal
Número de estudantes	Entre 600 alunos (porte médio a grande)	Cerca de 363 alunos (porte médio)
Cargos diretivos existentes	Diretora, vice-diretora e Supervisão	Diretora, vice-diretora, coordenação pedagógica

Critério	ESCOLA A	ESCOLA B
Infraestrutura	Biblioteca, sala de leitura, laboratório de informática, quadra coberta, pátios, refeitório e AEE.	Salas de aula climatizadas, biblioteca, laboratório de informática, quadra coberta, parque infantil e áreas recreativas
Perfil do território	Bairro periférico com desafios de infraestrutura urbana e mobilidade	Bairro urbano consolidado, com maior acesso a serviços públicos

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

Nos subcapítulos a seguir, apresento a contextualização da Escola A e, em seguida, da Escola B, ambas selecionadas com base nos critérios definidos no Quadro 7, anteriormente exposto. Esse quadro permite visualizar, de maneira clara e objetiva, as informações essenciais para fins comparativos entre as duas instituições.

2.3.1 Escola A

A Escola denominada de A está localizada no bairro Arroio da Manteiga, em São Leopoldo, uma região marcada por um contexto social e econômico diverso. O Arroio da Manteiga é um bairro que apresenta desafios em termos de infraestrutura urbana e acesso a serviços públicos, o que torna relevante investigar como esses fatores impactam o cotidiano escolar e a atuação da equipe gestora. A gestão atual da Escola A está sob a responsabilidade da mesma diretora há aproximadamente dois anos, visto que a mesma foi eleita em 2022, com início em 2023.

A instituição atende atualmente cerca de 600 estudantes, caracterizando-se como uma instituição de porte médio a grande dentro da rede municipal de ensino. Esse número expressivo de matrículas demanda uma estrutura organizacional capaz de dar conta das múltiplas dimensões da gestão escolar. Nesse sentido, a escola conta com dois cargos diretivos: a diretora e uma vice-diretora, além de três supervisores organizados por etapas, sendo: um supervisor para os anos iniciais (1° a 5° ano) e anos finais (6° a 9°) no período da manhã, um supervisor anos finais (6° ao 9°) no turno da tarde e um supervisor que é responsável pelo EJA na parte da noite.

Além da equipe diretiva a instituição possui cerca de 43 professores, alguns trabalham mais de um turno na mesma escola, e 20 profissionais responsáveis pela limpeza, alimentação, portaria e secretaria. Sua infraestrutura inclui biblioteca, sala de leitura, laboratório de

informática, quadra de esportes coberta, pátio coberto e descoberto, refeitório, sala de professores, sala de diretoria, sala de secretaria e sala de recursos multifuncionais para Atendimento Educacional Especializado (AEE).

2.3.2 Escola B

A escola denominada B foi fundada em 20 de junho de 1995 e está localizada no bairro Feitoria, em São Leopoldo, uma das regiões mais populosas e tradicionais do município. O bairro apresenta uma diversidade socioeconômica significativa e concentra uma grande quantidade de equipamentos públicos, incluindo outras instituições de ensino. A escolha da escola B para compor o campo empírico desta pesquisa considerou sua localização estratégica, permitindo uma análise comparativa com outras escolas situadas em contextos urbanos distintos, como o Arroio da Manteiga. O entorno da escola apresenta desafios relacionados à mobilidade urbana e à infraestrutura, aspectos que influenciam diretamente o cotidiano escolar e as relações com a comunidade.

A gestão atual da escola está sob responsabilidade da mesma diretora há aproximadamente oito anos. O cargo foi assumido por meio de eleição com a participação da comunidade escolar.

A escola B, atende cerca de 363 estudantes, sendo considerada uma escola de porte médio dentro da rede municipal de ensino em termos de matrícula. Atualmente, a equipe diretiva da escola é composta por uma diretora, uma vice-diretora e uma supervisora pedagógica. A escola oferece infraestrutura, incluindo salas de aula climatizadas, biblioteca equipada, laboratório de informática, quadra de esportes coberta e áreas recreativas, como parque infantil.

2.3.3 A Coleta e análise dos Dados

A coleta dos dados iniciou-se oficialmente com as entrevistas. Após a definição das instituições participantes, entrei em contato com a Secretaria Municipal de Educação de São Leopoldo (SMED), apresentando a proposta da pesquisa e os objetivos pretendidos, bem como solicitando autorização para o desenvolvimento do estudo nas escolas selecionadas. A

autorização foi concedida sob a condição de que, ao final da pesquisa, os resultados obtidos fossem socializados com as instituições envolvidas. A partir dessa autorização, iniciei o contato direto com as escolas, com o intuito de me aproximar das equipes gestoras, conhecer melhor os contextos institucionais e agendar os encontros com as participantes da pesquisa. As visitas e entrevistas foram realizadas no mês de dezembro de 2024.

Na primeira visita às escolas, o objetivo principal foi conhecer os espaços físicos e ouvir das diretoras um breve relato sobre a história de cada instituição. A Escola A, em particular, ainda apresentava sinais dos impactos causados pelas enchentes que atingiram o município de São Leopoldo em maio de 2024¹. A escola acolheu familiares de alunos e membros da comunidade durante o acontecido, alguns ambientes mantinham vestígios da tragédia, e parte do mobiliário, também danificado, estava em processo de reposição.

Durante a conversa, a diretora da escola A demonstrou insatisfação ao relatar que parte do terreno da escola foi cedido à prefeitura para a construção de um posto de saúde. Essa área, anteriormente utilizada como horta pedagógica em oficinas e projetos com os alunos, fazia parte das atividades educativas desenvolvidas no espaço escolar.

A Escola B apresenta uma infraestrutura relativamente nova, com salas de aula equipadas com telas interativas. Durante o período das enchentes, a unidade foi pouco afetada, não havendo registro de entrada de água no prédio. A instituição acolheu apenas uma família, composta por uma professora da própria escola, o que evidencia um impacto significativamente menor quando comparado à realidade vivenciada pela Escola A. Esta, por sua vez, recebeu mais de 100 famílias desabrigadas e sofreu danos tanto em seu mobiliário quanto na estrutura física. Além disso, enquanto a Escola B retomou suas atividades logo após a autorização da Secretaria Municipal de Educação (SMED), a Escola A permaneceu fechada por cerca de 30 dias adicionais, retomando seus atendimentos de forma gradual.

Outro aspecto perceptível na comparação entre a Escola A e a Escola B, ainda nesse primeiro contato, refere-se aos meios de transporte utilizados pelos estudantes para chegar à escola. Na Escola A, a maioria dos alunos não utiliza transporte particular; aqueles que dependem de locomoção externa fazem uso do transporte público. Por outro lado, na Escola B, observou-se um número expressivo de vans escolares e veículos particulares, o que evidencia diferenças no perfil socioeconômico dos estudantes de cada instituição.

¹ Em maio de 2024, São Leopoldo enfrentou uma das maiores enchentes de sua história, causada pelo transbordamento do Rio dos Sinos, que atingiu a marca de 8,20 metros. Esse evento resultou na inundação de diversos bairros, afetando mais de 180 mil pessoas e causando danos significativos à infraestrutura urbana, incluindo escolas, residências e estabelecimentos comerciais.

Para execução desta pesquisa, utilizo como instrumento de coleta de dados a Entrevista Reflexiva, pois esse tipo de entrevista se fundamenta na perspectiva de escuta ativa e dialógica, que reconhece o entrevistado como sujeito produtor de saberes, e não apenas como fonte de informação. Conforme Moraes (2003), a entrevista reflexiva privilegia a construção conjunta de significados entre pesquisador e participante, permitindo o aprofundamento de sentidos, vivências e compreensões sobre o fenômeno investigado. Nesse processo, o diálogo se configura como espaço de reflexão e (re)elaboração, sendo especialmente pertinente em estudos qualitativos que buscam acessar a complexidade das práticas educativas e os sentidos atribuídos à gestão escolar no contexto público. Assim, a entrevista reflexiva contribui para revelar percepções, tensões e experiências que não seriam acessíveis por meio de instrumentos mais estruturados.

Foram entrevistadas quatro profissionais da educação, coincidentemente todas do sexo feminino, sendo uma diretora e uma professora em cada escola selecionada. As professoras entrevistadas foram indicadas pelas respectivas diretoras, que justificaram a escolha com base em critérios como o tempo de atuação na instituição, a disponibilidade para participar da entrevista e o conhecimento prévio sobre a temática abordada nesta pesquisa.

As entrevistas foram previamente agendadas por meio de contato telefônico e mensagens via *WhatsApp*. Todas ocorreram nas próprias instituições de ensino, em salas reservadas e adequadas, garantindo privacidade, escuta atenta e sigilo. Com a devida autorização das participantes, as conversas foram gravadas e, posteriormente, transcritas integralmente para fins de análise. A condução das entrevistas se deu de maneira tranquila e acolhedora, assemelhando-se a uma conversa guiada por um roteiro flexível, conforme apêndice 1 – Roteiro das entrevistas, que teve como função principal orientar o fluxo do diálogo. O roteiro foi elaborado com base nos objetivos da pesquisa e fundamentado na literatura sobre gestão democrática, buscando explorar as percepções e experiências relacionadas ao provimento dos cargos de direção escolar. As perguntas foram construídas de forma aberta e flexível, respeitando os princípios da entrevista reflexiva conforme descrito por Moraes (2003) e Ribeiro (2008), o que possibilitou aos participantes a livre expressão de suas vivências, compreensões e posicionamentos.

Fui recebida com cordialidade pelas entrevistadas, sendo possível, inclusive, realizar um breve tour inicial pelos espaços escolares durante os primeiros encontros. Isso contribuiu para contextualizar ainda mais os relatos e estabelecer uma relação de proximidade e confiança.

O momento da entrevista foi construído como um espaço de escuta, no qual foi possível uma conversa aberta, respeitosa e cheia de vivências cotidianas das entrevistadas. Segundo Szymanski (2007), a entrevista reflexiva “permite ao sujeito-entrevistado retomar suas experiências e reelaborá-las, em um movimento dialógico que favorece a construção de significados compartilhados”. Assim, mais do que uma simples extração de informações, a entrevista foi compreendida como um encontro entre sujeitos, no qual a escuta sensível e a confiança foram elementos centrais.

O roteiro de entrevista, elaborado previamente, foi essencial para a condução dos diálogos, servindo como guia para garantir que os temas centrais da pesquisa fossem abordados. No entanto, cada entrevista seguiu um ritmo próprio, com variações naturais conforme o contexto e as particularidades de cada participante. Diante disso, a gravação das entrevistas mostrou-se necessária, a fim de preservar a integralidade das falas e possibilitar uma escuta mais atenta e aprofundada em momentos posteriores, respeitando o contexto em que foram produzidas. O uso do gravador foi aceito pelas entrevistadas, embora, em alguns momentos, fosse perceptível certo desconforto. Curiosamente, após o desligamento do aparelho, os diálogos se tornavam mais leves e espontâneos, revelando a influência que a gravação pode exercer sobre o comportamento das participantes.

Após a realização das entrevistas, procedeu-se à transcrição integral das gravações, com o objetivo de registrar graficamente os diálogos e possibilitar, em momento posterior, a análise do conteúdo. A transcrição constitui uma etapa fundamental na pesquisa qualitativa, pois permite o retorno às falas, a escuta aprofundada e a construção de sentidos a partir do discurso dos participantes (Minayo, 2014). Com o intuito de assegurar a transparência e o compromisso ético com as colaboradoras da pesquisa, as transcrições foram apresentadas às entrevistadas, permitindo que acompanhassem o processo, sugerissem alterações e validassem suas falas. Essa devolutiva não apenas reforça a confiabilidade dos dados, como também respeita o princípio da coautoria e da escuta ativa, característicos das abordagens qualitativas (Bogdan; Biklen, 1994). Assim, só após as devidas autorizações formais é que os dados foram considerados prontos para a etapa de análise.

A análise dos dados foi realizada por meio de análise de conteúdo, conforme Bardin (2016), estruturando-se em três etapas fundamentais: Pré-análise, Exploração do Material e Tratamento dos resultados e Interpretação.

A primeira delas, denominada pré-análise, “visa tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, de modo a construir um plano de análise” (Bardin, 2016, p. 127). Desse modo,

essa etapa consistiu em leitura aprofundada das transcrições das entrevistas, com a finalidade de organizar e preparar os dados conforme os objetivos da pesquisa.

A segunda etapa, exploração do material, “visa alcançar a compreensão do conteúdo através da decomposição do texto em unidades significativas” (Bardin, 2016, p. 139) e envolveu a categorização das falas com base na identificação de temas, padrões e recorrências. Essa sistematização dos dados possibilitou o agrupamento de conteúdos semelhantes, permitindo a construção de categorias analíticas coerentes com os objetivos propostos.

Por fim, na etapa de tratamento dos resultados e interpretação, que “consiste em dar sentido aos resultados obtidos, integrando-os ao contexto teórico e empírico da pesquisa” (Bardin, 2016, p. 143.), buscou-se atribuir sentido aos dados organizados, articulando-os ao referencial teórico e ao contexto empírico da pesquisa. Assim, foi possível realizar uma análise crítica e interpretativa, que valorizasse a complexidade das experiências relatadas pelas participantes.

Desse modo, a análise das entrevistas seguiu as etapas metodológicas propostas por Bardin (2016), que orientam uma leitura criteriosa dos documentos e relatos a partir da identificação, organização e interpretação crítica dos dados. A primeira etapa consistiu em uma escuta atenta das gravações das entrevistas, seguida da transcrição integral dos conteúdos com o objetivo de preservar a integridade e a riqueza dos depoimentos.

Em um segundo momento, realizei uma leitura aprofundada das transcrições e organizei os dados em uma planilha eletrônica (Excel), de modo a facilitar a categorização e comparação entre os relatos. A partir dessa sistematização, foram elencadas quatro categorias principais de análise: (1) Proveniente dos cargos de gestão, (2) Práticas participativas presentes no cotidiano escolar, (3) Participação dos membros da comunidade escolar e (4) Desafios e aspectos a melhorar.

Na etapa final, realizei a análise interpretativa das categorias construídas, buscando compreender as práticas de gestão e participação à luz dos marcos legais e das experiências concretas relatadas pelas entrevistadas. Essa análise permitiu evidenciar tensões, avanços e lacunas no processo de consolidação da gestão democrática nas escolas investigadas. Nesse momento, estabeleci conexões com o referencial teórico e com a revisão de literatura apresentada anteriormente, o que possibilitou um diálogo crítico entre os dados empíricos e os estudos que fundamentam esta pesquisa. Por fim, a análise de conteúdo foi complementada por um movimento de inferência e interpretação, enriquecendo a compreensão dos sentidos atribuídos à participação e à gestão no contexto escolar.

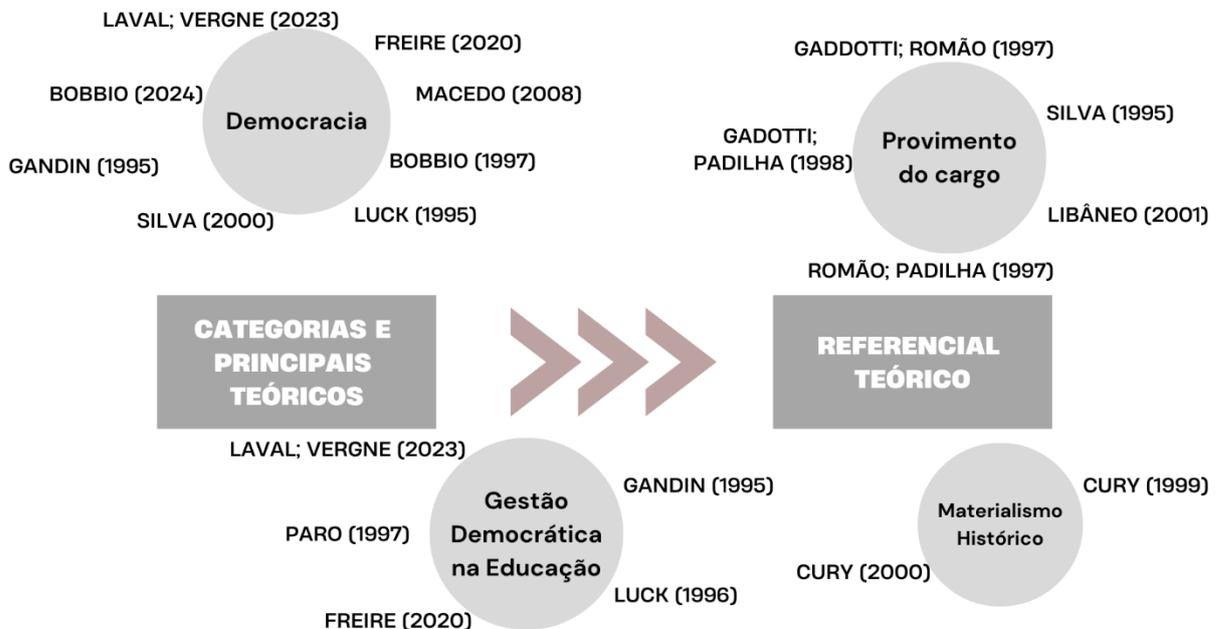
Desse modo, apresento no Capítulo 5 os resultados obtidos por meio das entrevistas realizadas com as gestoras e professoras das escolas selecionadas. Para garantir o sigilo e o anonimato das participantes, as respondentes da Escola A serão identificadas pelos códigos D1 (diretora) e P1 (professora), enquanto as da Escola B serão referenciadas como D2 (diretora) e P2 (professora).

Sendo assim, concluo aqui a apresentação dos procedimentos metodológicos que orientaram esta pesquisa e passo, no capítulo seguinte, à exposição do Referencial Teórico que fundamenta as análises aqui desenvolvidas.

3 REFERÊNCIAL TEÓRICO

Esse capítulo se destina a fundamentar teoricamente essa pesquisa e está dividido em três sessões e uma subseção: 3.1 Democracia: Conceitos e Desdobramentos; 3.2 Democracia e Gestão Democrática na Educação; 3.2.1 Materialismo Histórico: Suas Implicações para a Gestão Escolar; e 3.3 Provimento do cargo de Gestor Escolar e a Gestão Democrática. A organização buscou destacar conceitos relevantes para a compreensão deste trabalho. Nesse sentido, trago a contribuição dos autores que me auxiliaram nessa fase da pesquisa, como Bobbio (1997; 2024), Freire (2000), Silva (2000), Macedo (2008), Gandin (1995), Luck (1996) e Laval e Vergne (2023), para referenciar democracia; Laval e Vergne (2023), Freire (2000), Paro (1997), Luck (1996) e Gandin (1995), para referenciar Democracia e Gestão democrática na Educação; Cury (1999; 2000) para Materialismo Histórico; e Gadotti e Romão (1997), Romão e Padilha (1997), Silva (1995), Gadotti e Padilha (1998), e Libâneo (2001) para referenciar provimento do cargo de gestor escolar e a gestão Democrática. A Figura 5 ilustra a relação entre categorias teóricas e principais autores:

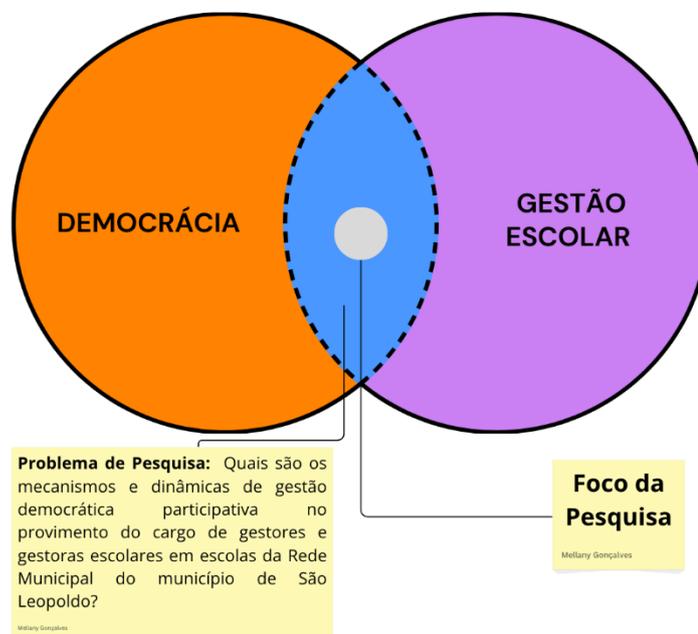
Figura 5 – Categorias Teóricas e Principais Autores



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Tendo como referência as categorias teóricas previamente discutidas, destacam-se dois eixos centrais que se entrelaçam e orientam a condução da temática abordada: a gestão democrática e a participação no provimento do cargo de gestor escolar. A Figura 6 ilustra a relação intrínseca entre democracia e gestão escolar, evidenciando que, no centro da análise, encontra-se o foco da pesquisa: compreender de que maneira ocorre o provimento dos cargos de gestão nas instituições de ensino, considerando os princípios da participação e da representatividade.

Figura 6 - Principais Olhares da Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

A partir da figura apresentada, que sintetiza os principais elementos que orientam esta investigação, evidencia-se a centralidade da gestão democrática como fundamento para a compreensão do provimento dos cargos de direção escolar. Essa representação visual serve como ponto de partida para aprofundarmos, nas próximas seções, os conceitos que sustentam teoricamente esta discussão. Diante disso, o subcapítulo seguinte se dedica à compreensão teórica do conceito de democracia, buscando estabelecer as bases para refletir sobre sua presença, ou ausência, nas práticas de gestão no contexto educacional.

3.1 Democracia: Conceitos e Desdobramentos

A democracia pode ser compreendida como um regime político que, ao longo da história, tem passado por transformações com o objetivo de possibilitar aos cidadãos o exercício de seus direitos, especialmente no que se refere à participação nas decisões legislativas. Para que a democracia se efetive de fato, é essencial que os cidadãos assumam um papel de protagonismo. Segundo Freire (2000), ainda estamos em processo de aprender a fazer democracia, e essa construção passa, necessariamente, pela luta contra todas as formas de autoritarismo.

Norberto Bobbio (2024) oferece uma definição clara e concisa de democracia ao afirmar que o que constitui a vontade coletiva é o conjunto das vontades individuais, consideradas e contadas de forma igualitária. Para o autor:

A forma de governo na qual as decisões coletivas, vale dizer, as decisões que, uma vez tomadas e por quem quer que sejam tomadas, tornam-se vinculantes para toda a coletividade, são tomadas com a participação direta ou indireta, isto é, com representantes ou sem representantes, pelo maior número daqueles a quem essas decisões se destinam. (Bobbio, 2024, p. 12)

É fundamental reconhecer que a democracia é um conceito histórico, que se transformou ao longo do tempo. Assim, é possível classificá-la, de maneira geral, em três grandes vertentes: **democracia representativa, democracia direta e democracia participativa.**

A democracia representativa caracteriza-se pela eleição de representantes que decidem em nome da coletividade. Por meio do voto, os cidadãos escolhem indivíduos que passam a exercer um mandato político. Bobbio (2024) alerta, contudo, que a existência do voto, por si só, não define um sistema democrático. O que distingue a democracia é a igualdade no valor de cada voto:

Em outras palavras, democracia implica o voto, mas o voto per si não constitui a democracia. O que distingue a democracia de qualquer outra forma de governo não é o voto, mas a igualdade de voto. A igualdade de voto cancela de um só golpe todas as outras desigualdades que existem, de fato, entre os homens, em relação à força, à riqueza, ao mérito, ao sexo, e assim por diante. (Bobbio, 2024, p. 12)

Já a democracia direta é aquela em que o povo exerce, por si mesmo, os poderes governamentais, sem a mediação de representantes. De acordo com José Afonso da Silva (2000):

É aquela em que o povo exerce, por si, os poderes governamentais, fazendo leis, administrando e julgando. Refere-se ao sistema político em que os cidadãos decidem, de forma direta, cada assunto, por meio do voto.” (Silva, 2000, p. 3)

No entanto, a democracia direta apresenta limitações práticas, sobretudo em sociedades complexas e populosas. A exigência de participação direta em todas as decisões torna inviável sua aplicação em larga escala, especialmente diante da urgência que certas decisões demandam.

Na democracia representativa, o representante eleito apresenta duas características. Conforme Bobbio (1997):

- a) na medida em que goza da confiança do corpo eleitoral, uma vez eleito não é mais responsável perante os próprios eleitores e seu mandato, portanto, não é revogável;
- b) não é responsável diretamente perante os seus eleitores exatamente porque convocado a tutelar os interesses gerais da sociedade civil e não os interesses particulares desta ou daquela categoria. (Bobbio, 1997, p. 47)

A eleição, portanto, é o momento em que o indivíduo exerce seu direito ao voto e participa da escolha de quem tomará decisões em seu nome. No entanto, como afirma o próprio Bobbio, a democracia representativa não é, necessariamente, a mais democrática. A possibilidade de substituir representantes aproxima esse modelo da democracia direta:

Um sistema democrático caracterizado pela existência de representantes substituíveis é, na medida em que prevê representantes, uma forma de democracia representativa, mas aproxima-se da democracia direta na medida em que admite que estes representantes sejam substituíveis. (Bobbio, 1997, p. 52)

Dessa forma, entende-se que a democracia representativa, por si só, não garante a plenitude democrática. É necessário combinar os diferentes modelos, aproveitando o que cada um oferece em diferentes contextos e momentos. A democracia participativa, por sua vez, busca desenvolver mecanismos que permitam a atuação direta dos cidadãos na administração pública e nas decisões políticas.

Segundo Bobbio (1997), a democracia participativa surge como resposta à crise de legitimidade da democracia representativa, oferecendo instrumentos que estreitam a relação entre representantes e representados. Paulo Sérgio Novais de Macedo (2008) destaca alguns desses mecanismos:

Os modernos instrumentos de participação popular como os conselhos, as ouvidorias, o orçamento participativo, as comissões de legislação participativa são apenas alguns dos mecanismos criados em decorrência da abertura democrática e do sistema estabelecido pela Constituição de 1988, baseada em princípios que permitem a criação, a renovação e a reinvenção constantes das formas de participação da sociedade nos atos do Estado. (Macedo, 2008, p. 11)

Esses instrumentos fortalecem o tecido democrático ao proporcionar igualdade, bem-estar e inclusão social. Para Gandin (1995), a participação pode ser exercida em três níveis:

1. **Colaboração** – quando os indivíduos apoiam decisões previamente tomadas por uma autoridade.
2. **Decisão** – quando os indivíduos escolhem entre alternativas já definidas.
3. **Construção conjunta** – quando há efetiva igualdade entre os participantes e o poder de decisão é compartilhado.

Complementando essa perspectiva, Luck (1996) define a participação como uma ação consciente dos membros de uma comunidade, que assumem o poder de influenciar essa unidade social, a partir de sua competência e desejo de compreender, decidir e agir sobre questões que lhes dizem respeito.

Além das classificações clássicas da democracia em direta, representativa e participativa, é fundamental considerar a democracia liberal, uma vertente que se consolidou a partir das revoluções burguesas e dos ideais iluministas, especialmente nos séculos XVIII e XIX. A democracia liberal caracteriza-se pela defesa das liberdades individuais, do Estado de Direito, da separação dos poderes e do voto como expressão da soberania popular. Nesse modelo, a participação política se dá, majoritariamente, por meio de eleições periódicas e da representação institucional, sem necessariamente assegurar mecanismos de participação popular contínua.

Segundo Bobbio (1997), a democracia liberal tem como núcleo a garantia de direitos civis e políticos, mas, ao mesmo tempo, mantém a sociedade civil e o Estado como esferas separadas, o que pode limitar a efetiva participação popular. Essa forma de democracia, ainda que tenha sido um avanço histórico frente ao absolutismo, apresenta limites quanto à inclusão de grupos historicamente marginalizados, à distribuição equitativa de poder e à efetiva escuta das demandas coletivas.

Críticos contemporâneos, como Laval e Vergne (2023), apontam que a democracia liberal vem sendo tensionada pelas dinâmicas do neoliberalismo, que esvaziam os espaços públicos e fragilizam as instâncias coletivas de decisão. Nesse contexto, o ideal de participação cidadã se choca com a lógica de mercado, que transforma direitos em serviços e a gestão pública em gestão empresarial, dificultando uma atuação verdadeiramente democrática da sociedade.

Diante do que foi discutido, é possível perceber que a democracia vai além de um modelo de governo, sendo também uma forma de convivência que valoriza a escuta, o respeito às diferenças e a participação coletiva. Esses princípios, quando levados para o contexto educacional, ganham novos significados e implicações, especialmente no modo como as escolas se organizam e se relacionam com a comunidade. A partir disso, no próximo

subcapítulo, apresento o conceito de gestão democrática na educação, buscando compreender como a ideia de democracia se articula com as práticas de gestão no ambiente escolar.

3.2 Democracia e Gestão Democrática na Educação

A discussão sobre os limites e contradições da democracia liberal aponta para a necessidade de se repensar os modelos de gestão pública, especialmente no que tange à gestão democrática nas escolas. Se, por um lado, a democracia liberal garante direitos civis e políticos, por outro, ela frequentemente não assegura uma participação ativa e contínua dos cidadãos nas decisões políticas. No contexto educacional, isso se reflete em modelos de gestão que, muitas vezes, mantêm a concentração de poder nas mãos de poucos, sem uma real abertura para a participação coletiva da comunidade escolar.

A gestão democrática é uma tentativa de superar esses limites, ao propor uma gestão escolar que envolva, de forma efetiva, todos os sujeitos da comunidade educacional — gestores, professores, alunos e a família. Laval e Vergne (2023) enfatizam que, no cenário atual, a gestão democrática se configura como um contraponto necessário ao processo de neoliberalização da educação, que busca submeter as escolas a lógicas de mercado e eficiência, em detrimento de princípios pedagógicos e de participação popular.

Ao contrário de um modelo autoritário ou centralizado, a gestão democrática na educação busca democratizar os processos de decisão, de modo que a comunidade escolar seja protagonista nas escolhas que afetam diretamente o ambiente e os processos educacionais. Essa abordagem se inspira no conceito de autonomia escolar, que, como defendido por Freire (2000), implica na capacidade da escola de se organizar e se auto levar, respeitando a pluralidade de vozes e buscando o bem-estar coletivo.

A gestão democrática nas escolas é um conceito que visa transformar a estrutura organizacional e decisória das instituições educacionais, aproximando-as das demandas e necessidades da comunidade escolar. A proposta de gestão democrática não se restringe apenas à participação dos indivíduos nas decisões, mas busca também empoderar todos os envolvidos, para que atuem de forma coletiva e colaborativa no planejamento, execução e avaliação das atividades escolares. Para Laval e Vergne (2023), a gestão democrática surge como um contraponto ao modelo neoliberal de gestão educacional, que busca transformar a educação em um serviço de mercado e enfraquece a participação popular.

Vitor Henrique Paro (1997) é um dos principais estudiosos da gestão democrática no Brasil e define a gestão escolar democrática como um modelo que valoriza a participação de todos os segmentos da comunidade escolar, incluindo gestores, professores, alunos e famílias. Segundo Paro (1997), a gestão democrática implica em uma escola que seja autônoma, ou seja, que tenha liberdade para definir seus rumos, mas que, ao mesmo tempo, esteja integrada à sociedade civil, promovendo uma gestão compartilhada e horizontal. Paro afirma que a gestão democrática não se reduz à participação formal, como em conselhos ou comissões, mas deve estar presente em todos os níveis da organização escolar, desde a tomada de decisões pedagógicas até a gestão financeira e administrativa.

Freire (2000) também aponta para a educação como prática de liberdade, onde a democracia deve ser vivida na ação cotidiana dentro da escola. A gestão democrática deve ser, portanto, uma prática contínua, que fomente a reflexão crítica e o diálogo entre todos os participantes do processo educativo. Para Luck (1996), a gestão democrática precisa ser entendida como uma força de atuação consciente, onde a participação ativa dos membros da comunidade escolar permite a construção de um espaço educacional mais inclusivo e justo.

Gandin (1995) também contribui para a compreensão da gestão democrática ao diferenciar tipos de participação. Ele define três níveis de participação que podem ser exercidos dentro da gestão escolar: colaboração, onde a autoridade central toma as decisões e os membros da comunidade apenas contribuem; decisão, onde há uma participação nas escolhas, mas dentro de um conjunto de alternativas pré-determinadas; e construção conjunta, que representa o ideal de uma escola verdadeiramente democrática, em que todos os membros têm voz e participação ativa na criação das soluções para os desafios educacionais.

A gestão democrática, portanto, representa uma alternativa à hierarquia rígida das escolas tradicionais, promovendo um espaço mais aberto e plural, onde as decisões não são tomadas de forma unilateral, mas por meio de um processo colaborativo e participativo. Paro (1997) destaca que a implementação da gestão democrática enfrenta desafios significativos, como a resistência às mudanças e à falta de formação adequada para os profissionais da educação.

No entanto, a implementação da gestão democrática não ocorre de maneira linear, e frequentemente se esbarra em desafios estruturais e organizacionais que precisam ser analisados criticamente. É necessário, portanto, compreender as condições materiais e sociais que influenciam a realização dessas práticas, e, neste ponto, o materialismo histórico oferece um referencial importante.

3.2.1 Materialismo Histórico: Suas implicações para a Gestão Escolar

A abordagem do materialismo histórico, especialmente em sua vertente marxista, nos permite compreender que as formas de organização social, política e educacional estão profundamente enraizadas nas estruturas econômicas e nas relações de poder vigentes. No campo da educação, essa perspectiva revela que a gestão escolar não pode ser analisada de forma isolada, pois está inserida em um contexto histórico e social marcado por contradições e desigualdades. As condições objetivas da escola — como a infraestrutura disponível, o financiamento público, e as políticas educacionais em vigor — exercem influência direta sobre as possibilidades reais de se efetivar uma gestão democrática.

Como destaca Cury (1999), as contradições presentes no cotidiano das instituições educativas não são apenas obstáculos à organização democrática, mas constituem elementos dinâmicos que impulsionam a transformação social. Segundo o autor, “a contradição não é apenas um obstáculo, mas sim um motor da mudança, pois é na luta contra a contradição que se encontra a possibilidade de transformação” (Cury, 1999, p. 42). No caso da gestão escolar, essa tensão se evidencia na discrepância entre os princípios democráticos proclamados pelas normas educacionais e a realidade concreta vivida nas escolas, marcada, muitas vezes, pela centralização das decisões e escassez de recursos.

Cury (2000) amplia esse entendimento ao afirmar que tais contradições, longe de serem disfuncionais, podem gerar novas formas de organização e atuação. No ambiente escolar, essa lógica se manifesta, por exemplo, nas dificuldades enfrentadas para garantir a participação efetiva da comunidade nas decisões. Ainda que o discurso da gestão democrática seja amplamente difundido, práticas burocráticas e processos de nomeação que desconsideram a escolha coletiva ainda são comuns, revelando a permanência de estruturas autoritárias. A eleição direta de diretores, embora prevista em muitos sistemas educacionais, frequentemente é atravessada por interesses políticos ou restrições institucionais que limitam a autonomia da escola.

A análise da gestão democrática a partir do materialismo histórico permite, assim, uma leitura crítica das condições concretas que moldam o cotidiano escolar. Conforme Cury (2000, p. 54), “é na superação dessas contradições que se encontra a verdadeira transformação das práticas educacionais”. Isso implica reconhecer que tais tensões não são entraves

intransponíveis, mas elementos estruturantes do processo educativo, que exigem constante reflexão e negociação entre os sujeitos escolares.

Portanto, ao invés de buscar um ideal abstrato de gestão democrática, é preciso compreender que sua efetivação se dá por meio da luta concreta em contextos específicos, considerando as condições materiais e as relações de poder que os atravessam. As contradições que emergem desse processo não devem ser evitadas, mas encaradas como oportunidades para repensar e recriar práticas escolares mais justas, participativas e coerentes com os princípios de uma educação emancipadora.

3.3 O Provimento do cargo de Gestor Escolar e a Gestão Democrática

O processo de provimento do cargo de gestor escolar exerce papel crucial na consolidação de uma gestão democrática. A forma como se escolhe o diretor ou diretora pode impactar diretamente a cultura institucional, influenciando práticas de participação, cooperação e tomada de decisões no ambiente escolar. Em muitas redes públicas de ensino, ainda prevalecem formas de indicação política ou processos seletivos pouco transparentes, o que representa um desafio à efetivação de uma gestão escolar verdadeiramente democrática. Sem critérios claros, participativos e legitimados pela comunidade escolar, corre-se o risco de comprometer a representatividade e a autonomia da instituição.

Gadotti e Romão (1997) defendem que o provimento do cargo de gestor deve ocorrer de maneira democrática e transparente, a fim de garantir que o profissional escolhido esteja comprometido com um projeto pedagógico coletivo e com práticas de gestão participativa. Para os autores, a escolha do gestor não deve se reduzir a uma mera nomeação administrativa, mas deve ser entendida como oportunidade para consolidar a autonomia escolar e ampliar os espaços de escuta e decisão da comunidade educacional.

Na mesma direção, Libâneo (2001) destaca que a legitimidade do gestor deve estar associada tanto à sua competência pedagógica quanto à sua capacidade de mobilizar a participação dos diversos segmentos escolares — professores, alunos e famílias. O autor ressalta que os critérios de escolha precisam considerar princípios como a igualdade, a justiça e a transparência, de modo a evitar práticas autoritárias ou clientelistas que ainda persistem em algumas realidades escolares, fragilizando a proposta democrática.

Contudo, Romão e Padilha (1997) alertam para as brechas legais e institucionais que, muitas vezes, permitem a manipulação dos processos de seleção de gestores. Segundo os autores, em inúmeros contextos, a escolha do gestor se transforma em uma extensão do jogo político-partidário, em que o envolvimento da comunidade escolar é meramente formal ou inexistente. Essa dinâmica gera desconfiança, desmotivação e resistência entre os atores escolares, dificultando a construção de uma gestão colaborativa.

Gadotti e Padilha (1998) vão além, ao argumentar que a gestão democrática não pode se restringir ao ato de escolha do gestor, por mais legítimo que ele seja. Para eles, é imprescindível que esse processo seja acompanhado de um programa contínuo de formação, que prepare os gestores para exercerem uma liderança democrática, atenta à pluralidade, à participação cidadã e à construção de uma escola inclusiva.

Silva (1995) também reforça a importância de instâncias como o conselho escolar e a consulta pública como mecanismos de efetivação da gestão democrática. A atuação desses instrumentos contribui para garantir que a voz da comunidade, representada por docentes, estudantes, famílias e demais agentes escolares, seja efetivamente ouvida no momento da definição dos rumos administrativos e pedagógicos da instituição.

Portanto, a escolha do gestor escolar não deve ser vista apenas como uma formalidade administrativa, mas como uma oportunidade importante de diálogo e reflexão coletiva sobre o tipo de escola que se pretende construir. Quando esse processo está alinhado a práticas democráticas, ele adquire um valor político e pedagógico ainda maior: o de promover uma educação pública mais participativa, justa e comprometida com os princípios da cidadania. Envolver a comunidade escolar nessa decisão significa reconhecer a escola como um espaço de construção coletiva, onde todos têm voz e responsabilidade na consolidação de uma gestão verdadeiramente democrática.

4 CAMINHOS DA GESTÃO ESCOLAR: UMA LEITURA CRÍTICA DOS DOCUMENTOS

Neste capítulo, apresenta-se a análise documental dos principais marcos legais que orientam a gestão democrática e o provimento dos cargos de gestão nas escolas públicas brasileiras e, especificamente, no município de São Leopoldo/RS. Essa etapa da pesquisa teve como objetivo compreender de que maneira os dispositivos legais reconhecem, estruturam e regulamentam os princípios da participação e da gestão democrática no âmbito educacional, fornecendo a base normativa que orienta as práticas observadas nas escolas investigadas.

Para isso, foram selecionados quatro documentos fundamentais:

- a Constituição Federal de 1988,
- a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/1996),
- o Plano Nacional de Educação (PNE) 2014–2024,
- e a Lei Municipal nº 6.134/2006, que trata do provimento dos cargos de direção, vice-direção e supervisão nas escolas da rede municipal de São Leopoldo.

A análise desses documentos seguiu um roteiro metodológico conforme orienta Cellard (2008), que envolveu as seguintes etapas: (1) Identificação do documento, (2) Contexto de produção, (3) Autoria, (4) Destinatários, (5) Autenticidade, (6) Natureza do conteúdo, (7) Análise e interpretação crítica. A partir dessas dimensões, buscou-se compreender tanto o conteúdo explícito das normas quanto suas implicações práticas e simbólicas para a efetivação de uma gestão escolar democrática.

Desse modo, após a identificação dos conteúdos, conforme a etapa 1, continuo com o processo de contexto de produção, no qual os documentos são analisados a partir do seu contexto histórico, político e social de elaboração. A Constituição de 1988, por exemplo, foi produzida em um momento de redemocratização do país, incorporando a ideia da educação como direito e da gestão democrática como princípio. A LDB de 1996 sistematiza e operacionaliza os princípios constitucionais no campo educacional. O PNE 2014–2024 reflete um esforço recente de planejamento estratégico para a educação, com metas mensuráveis. Já a Lei Municipal 6.134/2006 surge no contexto das políticas públicas locais de São Leopoldo, regulamentando a escolha de gestores escolares por meio de eleições diretas.

Seguindo conforme as etapas mencionadas, os documentos analisados são de autoria de diferentes instâncias do poder público, conforme suas esferas de abrangência. A Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/1996) foram

elaboradas e aprovadas pelo Congresso Nacional, expressando diretrizes de caráter normativo para todo o país. O Plano Nacional de Educação (PNE 2014–2024) foi construído pelo Ministério da Educação, em articulação com diferentes setores da sociedade civil, e aprovado pelo Legislativo Federal. Já a Lei Municipal nº 6.134/2006, específica do município de São Leopoldo/RS, foi proposta pelo Executivo Municipal e aprovada pela Câmara de Vereadores, refletindo a regulamentação local do provimento dos cargos de gestão escolar.

Os **destinatários** desses documentos são, de modo geral, os profissionais da educação, gestores escolares, estudantes, famílias, comunidades escolares e os sistemas de ensino. Cada documento orienta práticas e políticas educacionais conforme sua abrangência — nacional ou municipal — e define responsabilidades que envolvem tanto os órgãos públicos quanto os sujeitos que atuam nas escolas.

Quanto à **autenticidade**, todos os documentos analisados são fontes oficiais e públicas, disponibilizadas por meio de canais institucionais, como o Diário Oficial da União, o portal do Ministério da Educação e o site da Prefeitura de São Leopoldo. Isso garante a confiabilidade e a validade jurídica de seu conteúdo.

Já a **natureza do conteúdo** desses documentos é normativa e orientadora. Eles não apenas estabelecem diretrizes e princípios que devem reger a educação pública, como também regulamentam práticas específicas, como o modo de provimento dos cargos de direção escolar. Sua análise permite compreender como a gestão democrática é prevista legalmente, revelando tanto a intenção política expressa nas leis, quanto os limites e possibilidades de sua implementação nos contextos educacionais.

Por fim, a análise dos documentos, conforme será apresentada nas páginas seguintes, foi orientada por uma perspectiva crítica, com o propósito de compreender de que forma os marcos legais incorporam e operam o princípio da gestão democrática na educação pública. Com o objetivo de ilustrar de maneira sintética as etapas que orientaram esse processo, apresento, a seguir, o Quadro 7 “Etapas das análises”, que resume os principais elementos considerados na leitura e interpretação dos textos legais selecionados.

Quadro 7 – Etapas das Análises

Identificação dos documentos:	<p>Constituição Federal de 1988: Principal norma jurídica do país. Estabelece a educação como direito social e introduz o princípio da gestão democrática no ensino público (art. 206, inciso VI).</p> <p>LDB nº 9.394/1996: Lei infraconstitucional que regulamenta a educação nacional, detalhando princípios e diretrizes, incluindo a gestão democrática (art. 3º, inciso VIII).</p> <p>PNE 2014–2024: Plano estratégico que orienta metas educacionais para o país, com destaque para a Meta 19, que busca consolidar a gestão democrática na educação pública.</p> <p>Lei Municipal 6.134/2006: Legislação específica de São Leopoldo/RS que regulamenta o provimento dos cargos de gestão escolar (diretor, vice-diretor e supervisor), estabelecendo a eleição direta pela comunidade escolar como princípio da gestão democrática municipal.</p>
Contexto de produção:	<p>Constituição de 1988: Surge no contexto de redemocratização, após a ditadura civil-militar (1964–1985), em um momento de intensa valorização dos direitos sociais e da participação cidadã.</p> <p>LDB/1996: Criada em um contexto de estabilização política e econômica pós-Constituição, buscando modernizar a legislação educacional.</p> <p>PNE 2014–2024: Elaborado em um período de ampliação das políticas públicas sociais, mas também de início de crises políticas e econômicas, refletindo uma tentativa de garantir avanços na educação diante das adversidades.</p> <p>Lei 6.134/2006: Produzida em um momento de fortalecimento das políticas de gestão democrática nos municípios, refletindo os princípios constitucionais e da LDB no contexto local de São Leopoldo.</p>
Autoria:	<p>Todos são documentos oficiais produzidos pelo Estado brasileiro:</p> <p>Constituição: Poder Constituinte (Assembleia Nacional Constituinte).</p> <p>LDB: Poder Legislativo (Congresso Nacional).</p> <p>PNE: Poder Executivo (MEC) em parceria com conferências nacionais de educação e aprovação pelo Congresso.</p> <p>Lei Municipal 6.134/2006: Câmara de Vereadores de São Leopoldo, sancionada pelo poder executivo municipal.</p>
Destinatários:	<p>Toda a sociedade brasileira, com foco especial nos entes federados (União, Estados, Municípios) e nas instituições educacionais públicas e privadas.</p>
Autenticidade:	<p>São documentos autênticos e legítimos, produzidos no exercício regular do poder estatal e amplamente reconhecidos em suas esferas de aplicação.</p>

Natureza do conteúdo:	Normativa e programática: estabelecem princípios, normas e objetivos a serem perseguidos pela sociedade e pelo poder público na área da educação.
Análise e interpretação crítica:	Espaço reservado para o exercício analítico do pesquisador, onde foram tecidas interpretações sobre o conteúdo, considerando os objetivos da pesquisa, as contradições observadas, os aspectos relevantes para a gestão escolar e os possíveis desdobramentos práticos.

Fonte: Elaborado pela autora com referência em Cellard (2008).

Essa pré-análise permitiu evidenciar a presença (ou ausência) de dispositivos que assegurem a participação da comunidade escolar na escolha de seus gestores e na condução do projeto pedagógico, além de apontar os tensionamentos entre a normativa legal e sua aplicação concreta no cotidiano das escolas.

No Brasil, o provimento do cargo de gestor escolar pode ocorrer de diferentes formas, e cada uma delas traz implicações distintas para a consolidação de uma gestão democrática nas escolas. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/1996) não impõe um modelo único para essa escolha, concedendo aos sistemas de ensino, tanto estaduais quanto municipais, a autonomia para definir, por meio de suas próprias legislações, os critérios e procedimentos a serem adotados (Brasil, 1996). Essa margem de flexibilidade normativa permite que as decisões sejam adaptadas às especificidades de cada realidade local, desde que respeitados os princípios da gestão democrática assegurados pela Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988).

Desse modo, cada estado e município pode aprovar seu próprio plano de educação com metas e estratégias para a formação e provimento de gestores escolares. As formas mais recorrentes incluem o concurso público, a nomeação política e, em alguns sistemas, a eleição direta pela comunidade escolar. Essas modalidades refletem diferentes concepções de participação, transparência e legitimidade na escolha dos diretores, impactando diretamente a qualidade da gestão e o envolvimento da comunidade educativa no processo decisório (Ferreira; Alves, 2021; Assis, 2022; Silva, 2022).

Em 2014, foi aprovado o Plano Nacional de Educação – PNE, sob a lei nº 13.005/2014, com vigência de 10 anos. O objetivo foi implementar 20 metas com o intuito de melhorar a qualidade da educação brasileira, promover a gestão democrática da educação pública, superar a desigualdade educacional com base na promoção da cidadania e na erradicação de todas as formas de discriminação, extinguir o analfabetismo, entre outras, conforme Art. 2, Diretrizes do PNE.

As 20 metas previstas pelo PNE, que buscaram oferecer uma educação pública de qualidade para a população brasileira, são ilustradas na Figura 7.

Figura 7 – Painel de Monitoramento do PNE

Meta 01 Acesso à educação infantil	Meta 02 Acesso ao ensino fundamental	Meta 03 Acesso ao ensino médio	Meta 04 Acesso à educação especial inclusiva
Meta 05 Alfabetização de crianças	Meta 06 Educação em tempo integral	Meta 07 Qualidade da educação básica	Meta 08 Escolaridade média da população
Meta 09 Alfabetização de jovens e adultos	Meta 10 EJA integrada à educação profissional	Meta 11 Educação profissional técnica de nível médio	Meta 12 Acesso e expansão da educação superior
Meta 13 Titulação dos docentes da educação superior	Meta 14 Titulação de mestres e doutores na pós-graduação	Meta 15 Formação inicial de professores da educação básica	Meta 16 Formação continuada e pós-graduação de professores
Meta 17 Valorização dos professores	Meta 18 Plano de carreira docente	Meta 19 Gestão democrática	Meta 20 Financiamento e investimento público em educação

Fonte: Painel de monitoramento do Plano Nacional de educação – PNE (2024).

Dentre as 20 metas previstas, interessa para este trabalho a meta 19 – Gestão Democrática, cuja principal estratégia estabelece que os diretores e diretoras de escolas públicas devem ser selecionados a partir da consulta à comunidade escolar associada a critérios técnicos de mérito e desempenho. Busca também assegurar condições, no prazo de dois anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da união para isso. Para assegurar tais condições o PNE menciona oito estratégias, mas três delas se destacam, pois buscam fortalecer a promoção da participação da comunidade escolar, são elas:

19.1. Priorizar o repasse de transferências voluntárias da União na área da educação para os entes federados que tenham aprovado legislação específica que regulamente a matéria na área de sua abrangência, respeitando-se a legislação nacional, e que considere, conjuntamente, para a nomeação dos diretores e diretoras de escola,

critérios técnicos de mérito e desempenho, bem como a participação da comunidade escolar;

19.5. Estimular a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares e conselhos municipais de educação, como instrumentos de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional, inclusive por meio de programas de formação de conselheiros, assegurando-se condições de funcionamento autônomo;

19.6. Estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos (as) e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, assegurando a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares;

Ao analisar essas três estratégias destacadas, percebe-se o interesse na efetivação de tal gestão democrática que é prevista pela Constituição de 1988 e LDB n°. 9394/96. Porém destaco também a estratégia 19.8, que está dentre as oito estratégias citadas na meta 19, cujo objetivo é promover uma gestão democrática junto à participação da comunidade escolar.

19.8. Desenvolver programas de formação de diretores e gestores escolares, bem como aplicar prova nacional específica, a fim de subsidiar a definição de critérios objetivos para o provimento dos cargos, cujos resultados possam ser utilizados por adesão.

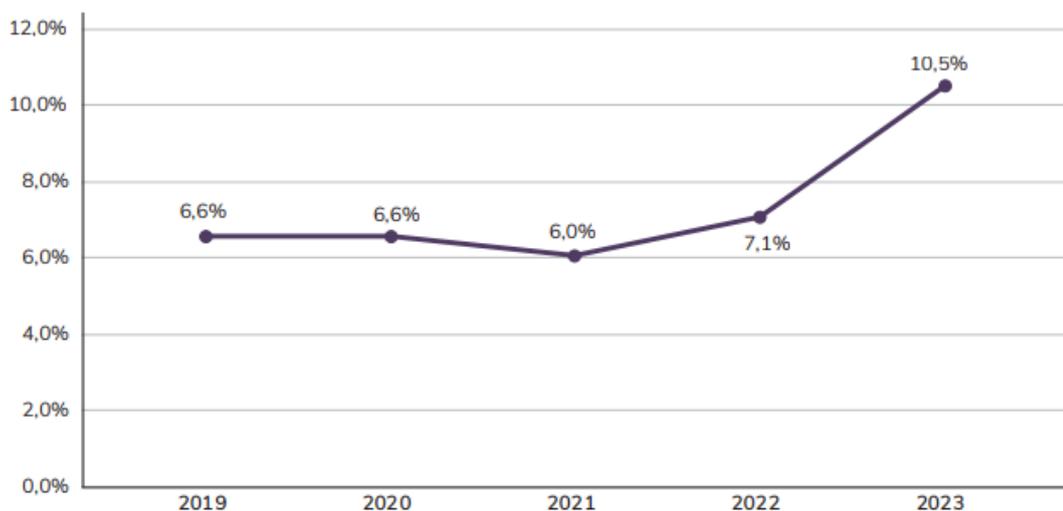
Na estratégia 19.8, é possível perceber certa contradição, já que o objetivo da meta 19 é a Gestão democrática das escolas públicas por meio de participação da comunidade escolar, e a estratégia 19.8, cita outro meio de promover esses gestores aos cargos sem que haja a participação da comunidade escolar para tal feito.

A meta 19 – Gestão Democrática, apresenta ainda dados da Gestão Democrática das escolas públicas: escolas que selecionam os gestores/diretores por meio de processo seletivo qualificado e eleição com a participação da comunidade escolar. Para monitorar a meta 19, foram definidos indicadores de gestão democrática da educação, que estão presentes no relatório do 5º ciclo de monitoramento das metas do plano nacional de educação de 2024. Um dos indicadores é o percentual de escolas públicas que selecionam diretores por meio de processo seletivo qualificado e de eleição com participação da comunidade escolar. Por meio do censo escolar da educação básica, ao coletarem informações referentes às formas de seleção de diretores, apresentam seis variáveis que vêm sendo utilizadas desde 2019, são elas: o processo seletivo qualificado e eleição; a indicação/escolha da gestão; o concurso público para o cargo de gestor escolar; o acesso exclusivamente por meio de processo seletivo qualificado; o acesso exclusivamente por meio de eleições com participação da comunidade escolar; e outros.

A partir delas, apresentam, por meio de gráficos, o crescimento das escolhas dos diretores das escolas públicas do País, por meio de processo seletivo qualificado e eleição com

participação da comunidade escolar de 3,9 % em relação ao início do monitoramento do indicador. Entre os anos de 2022 e 2023, apresentam uma variação nos percentuais em praticamente todas as formas de escolha dos diretores das escolas públicas. A escolha por meio de indicação e a escolha exclusiva por meio de eleições diminuíram 9,8 % e 0,6 %, respectivamente. Por outro lado, no mesmo período, ocorreu um crescimento de 7,0 % na escolha por meio de processo seletivo e de 3,4 % na escolha por eleição associada a processo seletivo, indicador da meta. (Figura 8).

Figura 8 - Percentual de escolas públicas que selecionam diretores por meio de processo seletivo qualificado e eleição com participação da comunidade escolar



Fonte: Elaborado pela Dired/Inep com base em dados do Censo da Educação Básica/Inep (2019-2023).

É possível perceber que a forma predominante de escolha de diretores das escolas pública brasileiras continua sendo a indicação por parte da administração, com 46,6% dos diretores selecionados por meio desse critério. Os dados apresentados foram extraídos do relatório do 5º ciclo de monitoramento das metas do plano nacional de educação de 2024. Vale ressaltar que o objetivo da meta é que esses indicadores cheguem a 100% das escolas públicas, oportunizando diretores selecionados por meio de eleições e critérios técnicos de mérito e desempenho.

Outros dados apresentados no relatório do 5º ciclo de monitoramento das metas do Plano Nacional de Educação de 2024 foram: o percentual de existência de colegiados intraescolares (conselho escolar, associação de pais e mestres, grêmios estudantis) nas escolas

públicas brasileiras, como previsto nos termos da meta 19; a participação da comunidade escolar em colegiados, tais como a associação de pais e mestres ou associação de pais, conselhos escolares e grêmios estudantis (Estratégia 19.4); e condições de funcionamento desses colegiados (Estratégia 19.5). Os dados indicam um crescimento de 5,1% comparado com os dados obtidos em 2019 e 2023. Em 2019, o número de instituições participativas em funcionamento nas escolas públicas era de 36,4% e em 2023 esse número passa a ser 41,5%. Ressaltando que a meta para esses dados é 100% de existência de colegiados intraescolares (conselho escolar, associação de pais e mestres, grêmios estudantis) nas escolas públicas brasileiras.

A meta do PNE para 2024 estabelece que 100% das escolas públicas brasileiras devem realizar processos seletivos qualificados e eleições com a participação da comunidade escolar. Mas como tornar isso realidade quando ainda enfrentamos desafios nos próprios mecanismos de provimento dos cargos de gestão? Em muitas redes, os processos ainda são marcados por fragilidades em sua condução, o que pode comprometer a transparência e o envolvimento efetivo da comunidade escolar. Isso nos leva a refletir: de que maneira podemos garantir que a escolha dos gestores escolares realmente represente os princípios da gestão democrática? É preciso ir além do que está no papel e pensar em práticas que valorizem a escuta, o diálogo e a construção coletiva dentro da escola.

Diante do contraste entre o que preveem as políticas educacionais e a realidade vivida nas escolas, torna-se necessário refletir mais profundamente sobre os caminhos trilhados no processo de provimento dos cargos de gestão. Nos próximos subcapítulos, discorro sobre as diferentes formas de provimento.

4.1 Concurso Público

A nomeação de gestores escolares por concurso público está alinhada aos princípios da administração pública estabelecidos pela Constituição Federal de 1988, que determina que o ingresso em cargos públicos deve ocorrer por meio de processo seletivo baseado no mérito e na impessoalidade. No entanto, a Constituição não determina de forma explícita que o cargo de gestor escolar deva ser provido exclusivamente por concurso público, deixando espaço para regulamentações complementares em âmbito infraconstitucional e local.

O artigo 37 da Constituição dispõe que:

A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: II – a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração.” (Brasil, 1988, Art. 37, caput e inciso II)

O concurso público é o modelo mais comum de provimento do cargo de gestor escolar nas redes públicas, especialmente nas estaduais, sendo estruturado com base em critérios técnicos como qualificação, experiência e avaliação de competências (Assis, 2022). O concurso visa garantir que os candidatos ao cargo de gestor possuam as habilidades e competências necessárias para administrar a escola de maneira eficiente.

Vantagens:

A principal vantagem do concurso público está na **objetividade e transparência do processo seletivo**, uma vez que tende a reduzir as influências políticas e pessoais na escolha do gestor escolar, privilegiando critérios técnicos previamente estabelecidos (Paro, 2007; Placo, 2011). Essa modalidade de provimento fortalece os princípios constitucionais da **impessoalidade, legalidade e eficiência**, conforme previsto no artigo 37 da Constituição Federal (Brasil, 1988).

Além disso, o concurso público representa uma forma de **democratização do acesso** aos cargos de gestão, ampliando as oportunidades para que qualquer profissional qualificado da educação concorra, independentemente de vínculos partidários ou interesses de grupos (Oliveira; Cunha, 2020). Trata-se de uma forma de **valorização do mérito**, promovendo uma cultura de profissionalização da gestão escolar (Plano Nacional de Educação, 2014; Dourado, 2005).

Desvantagens:

Por outro lado, o concurso público, muitas vezes, não considera aspectos fundamentais da **gestão democrática**, como a **capacidade de envolver a comunidade escolar** na construção de um projeto pedagógico coletivo. Romão e Padilha (1997) destacam que, em muitos casos, o concurso pode resultar em gestores que, apesar de bem qualificados tecnicamente, têm dificuldade em articular a participação e o engajamento dos professores, alunos e pais nas decisões da escola. Além disso, o processo de seleção pode ser bastante formal e burocrático, com foco em aspectos técnicos, e não em competências de liderança democrática.

4.2 Nomeação Política

A nomeação política para o cargo de gestor escolar é uma prática ainda adotada em diversos contextos municipais, na qual a escolha do diretor é realizada por autoridades do poder executivo, como prefeitos ou secretários de educação. Embora legalmente possível, essa forma de provimento pode fragilizar os princípios constitucionais da impessoalidade, moralidade e eficiência na administração pública, estabelecidos no artigo 37 da Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988).

O Plano Nacional de Educação (PNE) 2014–2024, por sua vez, propõe a superação desse modelo ao indicar, na estratégia 19.3 da Meta 19, a necessidade de “estabelecer critérios técnicos de mérito e desempenho para a nomeação de dirigentes escolares, assegurando a participação da comunidade escolar” (Brasil, 2014). Tal diretriz evidencia a importância de se evitar práticas de nomeação baseadas apenas em vínculos políticos, em prol de uma gestão democrática e qualificada.

Vantagens:

A nomeação política pode, em determinados contextos, contribuir para que o gestor escolar atue em consonância com as **prioridades da gestão municipal**, assegurando **alinhamento entre as diretrizes governamentais e a prática pedagógica** nas escolas. Segundo Oliveira e Cunha (2020), a vinculação do gestor à equipe política local pode favorecer a **agilidade na implementação de programas e políticas públicas**, especialmente em sistemas educacionais com baixa institucionalização dos processos administrativos.

Além disso, Placco (2011) ressalta que, **quando acompanhada de critérios técnicos mínimos**, a indicação política pode permitir uma escolha mais estratégica, valorizando lideranças locais com experiência prática e reconhecimento na comunidade escolar. No entanto, a autora também adverte que esses benefícios só se concretizam quando há **transparência e compromisso com a qualidade educacional**.

Desvantagens:

Entretanto, a nomeação política geralmente enfraquece a **gestão democrática**, pois **limita a participação da comunidade escolar** no processo de escolha do gestor. Em muitos casos, essa prática resulta em uma **falta de transparência** e uma gestão que não leva em consideração as necessidades reais da escola e seus envolvidos. De acordo com **Gadotti e Padilha (1998)**, a nomeação política tende a criar um ambiente onde as decisões são tomadas

de cima para baixo, sem o devido espaço para o **diálogo** e a **colaboração** entre professores, alunos e pais.

Além disso, a nomeação política pode levar à instabilidade nas escolas, já que a troca de governo pode implicar na mudança de gestores, o que compromete a continuidade dos projetos pedagógicos e a efetividade de uma gestão democrática.

4.3 Eleição Direta

A eleição direta do gestor escolar é um modelo de provimento que tem ganhado relevância nas redes de ensino comprometidas com a gestão democrática e participativa. Nesse formato, a comunidade escolar, composta por professores, funcionários, estudantes e pais, participa ativamente da escolha da direção escolar, por meio de um processo eleitoral transparente e público. Esse mecanismo busca consolidar os princípios de participação popular e gestão democrática previstos no artigo 206, inciso VI, da Constituição Federal de 1988, que assegura a “gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (Brasil, 1988).

O Plano Nacional de Educação (PNE) 2014–2024 reforça essa diretriz ao prever, na Meta 19, o “fomento à participação da comunidade escolar e local na gestão escolar, inclusive nos processos de escolha dos gestores” (Brasil, 2014). No âmbito de São Leopoldo (RS), a Lei Municipal nº 6.134/2006 institui de forma clara a eleição direta como critério oficial para o provimento do cargo de diretor nas escolas municipais, buscando assegurar maior representatividade e legitimidade à gestão educacional (São Leopoldo, 2006).

Vantagens:

A principal vantagem desse modelo é a **participação ativa da comunidade escolar** no processo de escolha do gestor. Autores como Paro (2007) e Lück (2009) defendem que esse modelo fortalece o vínculo entre a direção e a comunidade escolar, promovendo maior **transparência, corresponsabilidade e comprometimento coletivo** com os objetivos educacionais.

Desvantagens:

Contudo, a eleição direta pode trazer desafios, especialmente quando a comunidade escolar não está preparada para o processo democrático. Freire (2000) alerta para o fato de que a participação não é garantida apenas pela votação, mas pela **educação para a participação**. Em contextos onde a comunidade escolar não possui uma **cultura democrática consolidada**,

a eleição direta pode acabar sendo manipulada por interesses políticos ou por grupos específicos dentro da escola. Paro (2007) e Lück (2009) alertam também que a eficácia desse processo depende de condições estruturais adequadas, como a **formação dos votantes e dos candidatos**, e de salvaguardas que evitem **práticas clientelistas ou eleitoreiras**. Além disso, o processo eleitoral pode resultar em **conflitos internos** e polarização, se não houver um consenso sobre os rumos da escola.

4.4 Outros Modelos de Provimento

Em algumas redes de ensino, têm sido implementados modelos híbridos ou mistos de provimento para o cargo de gestor escolar. Essas experiências combinam critérios técnicos, como avaliação de currículo e desempenho profissional, com mecanismos participativos, como consultas públicas, eleição indireta ou composição paritária de comissões de escolha. O objetivo central é conciliar a objetividade dos processos seletivos com a legitimidade democrática advinda da participação ativa da comunidade escolar.

Essa tendência se alinha ao que propõe o Plano Nacional de Educação (PNE 2014–2024), especialmente na Estratégia 19.1, que recomenda a “instituição de critérios técnicos de mérito e desempenho para a seleção de gestores escolares, assegurando a participação da comunidade escolar” (Brasil, 2014). Tais práticas também dialogam com os princípios constitucionais da administração pública — legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência — previstos no artigo 37 da Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988), contribuindo para uma gestão mais democrática e eficiente.

Vantagens:

Autores como Dourado (2011) e Lück (2011) destacam que **modelos mistos oferecem maior equilíbrio institucional**, pois reconhecem a complexidade do papel do gestor escolar, que exige tanto **competência técnica, quanto legitimidade social**. No entanto, esses modelos exigem **estrutura normativa clara, formação continuada dos participantes e transparência nos critérios de escolha**, para evitar distorções ou favorecimentos.

Desvantagens:

Os modelos híbridos e participativos também enfrentam desafios, como a **falta de critérios claros** e o **risco de interferência de interesses particulares nos processos de escolha**. Paro (2007) e Dourado (2011) alertam que a gestão democrática pode ser

comprometida quando não há **regulamentação adequada**, abrindo espaço para disputas internas e uso político da participação. Lück (2000) reforça que, **sem planejamento e critérios definidos**, essas práticas correm o risco de se tornarem **frágeis e pouco eficazes**.

A seguir podemos visualizar os métodos de provimento do cargo de gestor, de modo a comparar suas vantagens e desvantagens com base nas informações anteriores, conforme quadro 8.

Quadro 8 – Comparativo Vantagens x Desvantagens

Concurso Público:	
Vantagens	Desvantagens
Objetividade e Transparência; Democratização do acesso; valorização do mérito.	Não considera fundamental a capacidade de envolver a comunidade escolar
Nomeação Política:	
Vantagens	Desvantagens
Alinhamento com as políticas públicas locais; Agilidade na implementação de programas e políticas públicas.	Limita a participação da comunidade escolar no processo de escolha do gestor; Falta de transparência; Sem o devido espaço para o diálogo e a colaboração entre professores, alunos e pais.
Eleição Direta:	
Vantagens	Desvantagens
Participação ativa da comunidade escolar Transparência, corresponsabilidade e comprometimento coletivo.	Falta de uma cultura democrática consolidada; Manipulação por interesses políticos; Conflitos internos.
Outros modelos:	
Vantagens	Desvantagens
Maior equilíbrio institucional.	Falta de clareza nos critérios de escolha; Risco de manipulação de processos.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Dessa forma, observa-se que cada modelo de provimento do cargo de gestor escolar apresenta vantagens e limitações. O concurso público se destaca pela objetividade, isonomia e transparência, oferecendo critérios técnicos e imparciais para a seleção, conforme orienta a Constituição Federal de 1988 (art. 37) e o PNE 2014–2024 (Estratégia 19.1). Contudo, pode carecer de envolvimento direto da comunidade escolar no processo decisório.

A nomeação política, por sua vez, permite certa agilidade administrativa e alinhamento com projetos de governo, mas levanta críticas quanto à falta de critérios técnicos e à possibilidade de interferência partidária, o que contraria os princípios de impessoalidade e eficiência.

Já a eleição direta busca fortalecer a gestão democrática ao incluir ativamente professores, alunos e responsáveis na escolha do gestor, promovendo representatividade. Contudo, também pode enfrentar dificuldades quanto à qualificação técnica dos candidatos e à condução do processo eleitoral.

Nesse cenário, os modelos híbridos ou mistos surgem como alternativas que tentam integrar o mérito técnico e a participação da comunidade, articulando legitimidade democrática e competência administrativa (Dourado, 2011; Lück, 2011). A implementação de tais modelos, no entanto, requer um marco normativo claro e mecanismos de acompanhamento que assegurem transparência e coerência com os princípios da gestão democrática da educação pública, conforme previsto na Lei nº 13.005/2014 e na legislação municipal.

Entre os modelos de provimento para a escolha dos gestores escolares, os que mais se alinham com os princípios da gestão democrática são aqueles que envolvem a participação ativa da comunidade escolar. Isso acontece, por exemplo, em eleições diretas onde professores, funcionários, estudantes e familiares podem votar. Esses modelos ajudam a aproximar a gestão da realidade da escola, trazendo mais transparência e legitimidade para o cargo. Além disso, promovem um sentimento de pertencimento e responsabilidade compartilhada na construção do projeto pedagógico. Quando esses processos são combinados com critérios técnicos e formação continuada, eles ampliam as chances de participação e fortalecem uma cultura democrática dentro da escola, superando ainda as práticas centralizadoras e pouco dialogadas que, infelizmente, ainda são comuns em muitos lugares.

Ao comparar o sistema misto, que combina momentos de eleição com indicações por parte da administração municipal ou da secretaria de educação, o modelo de participação direta enfrenta alguns desafios. No sistema misto, a participação da comunidade pode ser limitada ou simbólica, já que, em última instância, a decisão final pode não refletir plenamente a vontade

dos envolvidos na escola. Ainda assim, esse modelo pode trazer vantagens, como a possibilidade de garantir critérios técnicos e a formação adequada dos gestores, aspectos que nem sempre são priorizados nas eleições diretas. O grande desafio, portanto, é encontrar um equilíbrio que assegure tanto a legitimidade democrática, quanto a qualificação dos gestores; promovendo processos transparentes e participativos que fortaleçam a gestão democrática sem abrir mão da competência técnica necessária para liderar a escola.

Desse modo, se olharmos para o concurso público como forma de provimento dos cargos de gestão, percebemos que ele oferece uma garantia importante de critérios técnicos e de imparcialidade na seleção dos gestores. No entanto, por si só, o concurso não garante a participação da comunidade escolar nem o fortalecimento dos laços democráticos dentro da escola. Por isso, muitas vezes, ele é visto como um processo mais burocrático e distante da realidade local, deixando de considerar as demandas específicas da comunidade e a construção coletiva do projeto pedagógico. Para que o concurso contribua efetivamente para uma gestão democrática, ele precisa estar articulado a outros mecanismos participativos, que envolvam professores, estudantes, familiares e funcionários na definição das diretrizes e no acompanhamento da gestão escolar.

Portanto, dadas das vantagens frente a outros modelos, como o sistema misto e o concurso público, a eleição direta continua sendo, até o momento, a forma que mais aproxima a gestão escolar dos princípios democráticos. Ela valoriza a participação da comunidade, fortalece o sentimento de pertencimento e garante maior transparência e legitimidade ao processo de escolha dos gestores. Dessa forma, a eleição direta representa o caminho mais promissor para construir uma gestão escolar verdadeiramente democrática e comprometida com a realidade da escola.

O Brasil é composto por 26 estados, o Rio Grande do Sul é um desses estados que o compõe. Atualmente possui uma extensão territorial de 281.730,2 km², dividido em 497 municípios, com uma população de 11,3 milhões de habitantes, conforme dados do IBGE (2022). O estado também se destaca por possuir os maiores percentuais de diretores escolares eleitos com base em consulta à comunidade quando comparado a outros municípios do estado, associados a critérios técnicos de mérito e desempenho, alcançando 15,7% em 2023, e vem obtendo um crescimento de 4,5% quando comparado ao ano de 2019 (11,2%). (*Folha Nobre*, 2024).

Quando referido ao contexto estadual, é possível compreender que o provimento dos cargos de gestão escolar no Rio Grande do Sul passou por recente regulamentação com a

promulgação da Lei Estadual nº 16.088, de 15 de abril de 2024. Tal lei disciplina e orienta os meios de seleção e nomeação dos Diretores e Vice-diretores nas instituições públicas estaduais de ensino.

A legislação ratifica o princípio da gestão democrática, previsto na Constituição Federal e na LDB, estabelecendo que o acesso aos cargos de direção escolar deve ocorrer por meio de processo seletivo, composto por etapas como avaliação de conhecimento, análise de currículo e eleição direta pela comunidade escolar. Entre os objetivos, a nova lei visa equilibrar critérios de mérito e competência técnica com a participação da comunidade, reforçando para a importância da legitimidade e da representatividade da liderança escolar.

Embora a regulamentação do provimento de direções escolares represente um avanço significativo no campo da gestão educacional, a efetivação plena dos princípios da gestão democrática ainda enfrenta desafios. Isso porque, mais do que uma legislação formal, é preciso garantir uma implementação consistente, que considere as particularidades de cada rede municipal e valorize as práticas participativas já existentes.

Nesse contexto, torna-se essencial compreender como os municípios, no exercício de sua autonomia, têm organizado seus próprios processos de escolha para os cargos de gestão escolar. Em São Leopoldo, por exemplo, essa dinâmica é conduzida principalmente pela Lei Municipal nº 6.134/2006, que procura alinhar a gestão democrática à participação efetiva da comunidade escolar, estabelecendo regras específicas para o processo eleitoral das equipes diretas.

Com uma população estimada em 217.409 habitantes (IBGE, 2022), São Leopoldo realiza a escolha de diretores e vice-diretores por meio de eleições diretas, reguladas também pelo Decreto nº 5.225/2007. Esse decreto complementa a legislação municipal ao estabelecer critérios de participação amplos, como o direito ao voto para alunos a partir do 5º ano, pais ou responsáveis, professores e funcionários da escola.

O processo eleitoral envolve toda a comunidade escolar e prevê que uma chapa seja eleita no primeiro turno apenas se obtiver mais de 50% dos votos válidos. Para termos uma ideia da abrangência dessa mobilização, em 2022, 54 chapas disputaram eleições em 50 escolas da rede municipal. A participação expressiva revela o esforço da cidade em garantir um processo mais democrático e transparente, fortalecendo os vínculos entre gestão e comunidade. (Start Comunicação, 2022).

Como destaca Paro (2010), “a gestão democrática não se constrói apenas pela existência de normas, mas pela vivência concreta de processos participativos no cotidiano escolar”. Nesse

sentido, a legislação de São Leopoldo contribui para institucionalizar essa vivência, mesmo que ainda haja desafios a serem enfrentados na consolidação de uma cultura política verdadeiramente democrática nas escolas públicas.

Em São Leopoldo, a gestão democrática nas escolas públicas é amparada pela Lei Municipal nº 6.134/2006, que regulamenta o processo de eleição para os cargos de diretor, vice-diretor e supervisor escolar. Essa legislação representa um avanço importante na busca por consolidar os princípios da gestão democrática, tal como previsto na Constituição Federal de 1988 (art. 206, inciso VI) e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996). Ao formalizar o direito da comunidade escolar de participar das decisões sobre quem assume a liderança das instituições, a norma local se alinha aos fundamentos de uma escola mais participativa e plural.

Como afirma Paro (2001), a gestão democrática implica “um esforço contínuo de construção coletiva do projeto educativo da escola, que exige, antes de tudo, a efetiva participação dos sujeitos envolvidos no processo educativo”. Nesse sentido, legislações como a de São Leopoldo contribuem para abrir caminhos à democratização das relações escolares, ao garantir que decisões tão significativas, como a escolha da equipe diretiva, não fiquem restritas a instâncias burocráticas, mas contem com o envolvimento da comunidade escolar.

O principal objetivo da Lei nº 6.134/2006 é assegurar a transparência e a participação da comunidade escolar no provimento dos cargos de liderança nas unidades escolares. Ela estabelece que a seleção para esses cargos deve ocorrer por meio de votação direta e secreta, envolvendo professores, funcionários, estudantes e responsáveis pelos alunos. A lei determina ainda que a indicação dos diretores e vice-diretores deve se dar através de chapas formadas previamente, respeitando a composição de direção, e que o mandato tem duração de três anos, com direito a uma única reeleição.

Entretanto, ainda que a lei estabeleça diretrizes claras, a sua aplicação no cotidiano revela algumas práticas que fragilizam os princípios que ela pretende garantir. Um exemplo é a alternância de cargos dentro de uma mesma chapa, permitindo que gestores permaneçam nas lideranças escolares por mais tempo que o previsto; prática que, embora não diretamente proibida, desafia o espírito de renovação e participação proposto pela legislação.

Além disso, a Lei nº 6.134/2006 também reafirma a necessidade de que a gestão escolar esteja articulada com a participação efetiva dos diferentes segmentos da comunidade escolar, defendendo a ideia de que a escola pública é um espaço de construção coletiva, de responsabilidade compartilhada e de exercício da cidadania. Contudo, como apontam autores

como Trindade (2018) e Esquisani (2016), muitas vezes a gestão democrática é implementada apenas formalmente, sem uma participação ativa e crítica da comunidade.

No contexto de São Leopoldo, a Lei nº 6.134/2006 oferece, portanto, não apenas um marco jurídico, mas também um campo fértil para a análise crítica: é fundamental observar como sua implementação se dá na prática, que limites são encontrados e como a cultura política local influencia o fortalecimento ou o enfraquecimento dos princípios democráticos no interior das escolas.

Dessa forma, ao analisar o provimento dos cargos de gestores escolares no município, torna-se imprescindível compreender a trajetória, as potencialidades e as lacunas dessa legislação, além de perceber como ela dialoga — ou se distancia — das diretrizes nacionais de gestão democrática e das aspirações por maior participação social nas decisões educacionais.

Para melhor compreender a estrutura normativa que rege o processo de eleição dos gestores escolares no município de São Leopoldo, torna-se fundamental analisar a Lei Municipal nº 6.134/2006. Esta legislação estabelece os princípios e as diretrizes para a realização de eleições diretas para os cargos de Diretores, Vice-diretores e Supervisores nas instituições públicas municipais de ensino.

A sistematização dos principais pontos da legislação permite visualizar com maior clareza como o município de São Leopoldo organiza o provimento dos cargos de direção escolar, buscando assegurar a participação da comunidade e a promoção da democracia no âmbito educacional. Este movimento dialoga com os princípios constitucionais e com as orientações da LDB, reforçando a importância da efetiva gestão democrática nas instituições públicas de ensino.

A análise da Lei Municipal nº 6.134/2006 revela avanços importantes na construção de um modelo de gestão democrática no município de São Leopoldo. Ao estabelecer eleições diretas para a escolha dos Diretores, Vice-diretores e Supervisores escolares, a legislação procura garantir a participação efetiva da comunidade escolar, reforçando o princípio constitucional da gestão democrática do ensino público.

Entre os aspectos positivos, destacam-se:

- A valorização do voto direto e da escolha participativa por parte da comunidade escolar, o que tende a fortalecer a legitimidade das equipes diretivas.
- A previsão de mandatos com duração de três anos e a limitação de recondução a um único mandato consecutivo, o que, em tese, busca evitar a perpetuação de gestões e renovar as lideranças escolares.

Contudo, a análise crítica do contexto de aplicação da lei aponta limitações e desafios que comprometem a efetividade de seus princípios:

- A prática da alternância de cargos dentro da mesma chapa, embora respeite formalmente a exigência de reeleição limitada, acaba por fragilizar o espírito da renovação e da alternância democrática que a lei intenta promover. Na prática, muitos gestores permanecem longos períodos à frente das escolas, apenas mudando de função entre Diretor e Vice-diretor.
- A pouca formação da comunidade escolar e, em alguns casos, dos próprios candidatos em relação aos princípios e práticas da gestão democrática compromete a qualidade do processo eleitoral e a gestão que dele decorre, como indicam pesquisas recentes (Dametto e Lauer, 2020; Bressan, 2021).
- A legislação também não apresenta mecanismos robustos de fiscalização e acompanhamento do cumprimento dos princípios democráticos após a eleição, deixando lacunas no que diz respeito à prática efetiva de uma gestão participativa no cotidiano escolar.

Assim, embora a Lei nº 6.134/2006 represente um avanço formal significativo em direção à democratização da gestão escolar em São Leopoldo, sua aplicação prática ainda encontra obstáculos que merecem reflexão e aprimoramento. Nesse sentido, a formação continuada dos gestores escolares e o fortalecimento dos conselhos escolares surgem como medidas complementares indispensáveis para consolidar uma gestão verdadeiramente democrática, que transcenda o ato eleitoral e se realize no cotidiano da escola pública.

5 PRÁTICAS E OS DESAFIOS DE PARTICIPAÇÃO NA COMUNIDADE ESCOLAR NAS ELEIÇÕES MUNICIPAIS

Este capítulo traz a análise e a discussão das entrevistas realizadas nas escolas A e B. A organização do conteúdo foi dividida em duas partes: o subcapítulo 5.1 concentra-se na escola A e o 5.2 aborda a escola B. As entrevistas serviram como base empírica para essas análises, oferecendo um panorama aprofundado das realidades investigadas.

A análise parte do reconhecimento de que a gestão democrática envolve a participação efetiva dos diversos segmentos da comunidade escolar, incluindo professores, alunos, famílias e funcionários no processo decisório e na construção coletiva das ações da escola. Deste modo, são exploradas as práticas cotidianas que facilitam ou dificultam essa participação, bem como os espaços e mecanismos institucionais que fomentam a inclusão e o diálogo.

5.1 Escola A

Início esta etapa da análise tratando do eixo central da pesquisa: a gestão democrática como base para entender o processo de **provimento dos cargos**² de direção escolar, conforme apontado nos relatos das entrevistadas. A Lei nº 6.134/2006 assegura a participação da comunidade escolar nesse processo, prevendo que a escolha dos gestores deva ocorrer por meio de votação direta e secreta, envolvendo professores, funcionários, estudantes e responsáveis pelos alunos.

“A equipe diretiva é escolhida por meio de eleição, com participação das professoras, pais e funcionários. É um processo bem divulgado e mobilizado pela escola, a equipe atual, acho que estão na direção em torno de uns dois anos”. (P1)

A legislação nº 6.134/2006 também estabelece que o provimento dos cargos deva ocorrer por meio de chapas previamente constituídas, respeitando a composição da equipe diretiva. O mandato tem duração de três anos, sendo permitida apenas uma reeleição.

As entrevistas revelam que as **práticas** de escuta e diálogo estão **presentes no cotidiano escolar**, ainda que com diferentes intensidades.

² As expressões em negrito se referem às categorias de análises

“Temos as reuniões pedagógicas, onde somos ouvidos. E também as consultas que a gestão faz com o grupo antes de definir certas ações. Há espaço para sugestões e questionamentos, isso é importante.” (P1)

A partir do relato acima, é possível perceber uma prática mais constante de participação, em que as decisões não são simplesmente repassadas, mas construídas junto com o grupo. O diálogo aparece, nesses momentos, como um instrumento fundamental da gestão democrática, é por meio dele que os desafios são compartilhados e que se busca, sempre que possível, encontrar caminhos coletivos para as decisões da escola.

“Sempre que nós vamos propor qualquer coisa, né um trabalho, uma atividade. Nós podemos ter as ideias aqui, mas a gente consulta o grupo para saber a opinião deles, o que a gente pode aprimorar e depois que acontece.” (D1)

Esses relatos demonstram, conforme Freitas (2022), que a gestão democrática se expressa nas relações cotidianas, por meio da escuta ativa e da valorização da coletividade. No entanto, a existência desses mecanismos ainda depende fortemente da intencionalidade da equipe gestora.

As percepções sobre a categoria de **participação** destacam a importância fundamental do envolvimento de todos os **membros da comunidade escolar** para a construção de uma escola mais democrática. Com isso em mente, é possível afirmar, a partir dos relatos das entrevistas, que a escola em questão dispõe de espaços participativos voltados tanto para os alunos, quanto para a comunidade. Tais como:

“Grêmios estudantil, líderes de turma, pré conselhos de classe, assembleia geral, entregas de avaliações, que a gente chama as famílias e nós temos um bom percentual de famílias que participam, nós temos a festa junina, e também mostras de trabalho que são abertas a comunidade fora assim as reuniões do conselho escolar” (D1)

“Reuniões de pais, assembleias, eventos abertos, entrega de avaliações, grêmios estudantil, assembleias de turma, conversas com os professores e com a equipe diretiva. Há um esforço nesse sentido, embora possa ser ampliado.” (P1)

Porém, existe uma diferença importante entre simplesmente existirem espaços e eles serem efetivamente participativos. Para que esses espaços se tornem realmente significativos, é fundamental que alunos e comunidades estejam presentes e atuantes neles. Ao falar dessa

efetivação por parte da comunidade e dos estudantes, as entrevistadas reconhecem que os espaços existem, mas apontam a falta de participação concreta por parte da comunidade. Como podemos perceber nos relatos:

“É muito significativo, a participação da comunidade e das famílias fica meio restrito, porque assim eles não participam tanto, não por falta de chamamento, a gente faz as reuniões, as assembleias gerais e não temos assim, o público que gostaríamos. A comunidade é uma comunidade que eles trabalham, que eles têm horários diferenciados de trabalho. Isso prejudica bastante, mas a participação dos professores quanto dos alunos é significativa. Eles estão aqui colaborando sempre”. (D1)

“Em alguns momentos conseguimos envolver bem as famílias, especialmente em festas ou mostras”. (P1)

Freitas (2022) argumenta que é preciso fortalecer o caráter deliberativo desses espaços, para que deixem de ser apenas formais e passem a exercer papel ativo na definição dos rumos da escola.

Assim como a comunidade, os alunos também contam com espaços específicos para a prática democrática e fazem uso desses espaços, tornando sua participação efetivas. Contudo, ainda é um processo que está em ampliação.

“acredito que a participação dos alunos tem se tornado cada vez mais efetiva. Eles são convidados a se posicionar em diferentes espaços, como nas assembleias de turma, no grêmio estudantil e nas rodas de conversa. Muitas das sugestões que eles trazem são levadas em consideração, e isso fortalece o sentimento de pertencimento. Quando eles percebem que suas ideias têm impacto real na rotina da escola, se sentem mais motivados a contribuir. Ainda há o que aprimorar, mas vejo um movimento crescente de escuta e valorização das vozes dos estudantes”. (P1)

Esses dados indicam que a participação dos alunos está em processo de consolidação. Segundo Bonfante (2019), garantir o protagonismo estudantil requer não apenas espaços de fala, mas condições efetivas para que as manifestações dos alunos sejam consideradas e influenciem decisões. Nesse sentido, a escuta precisa ser acompanhada de uma resposta institucional clara, o que algumas falas ainda colocam como desafio.

É possível perceber que apesar da comunidade não ser tão efetiva em alguns espaços, ela se faz presente em outros, como as eleições da gestão e festas. Uma das entrevistadas,

inclusive, faz uma suposição de falta de conhecimento e devida importância para alguns espaços, como é o caso do conselho escolar.

“Quando tem a eleição de equipe diretiva, vem um público bom. Lógico que a gente faz todo um chamamento, uma mobilização para isso. Quando foi a do conselho escolar, a participação da comunidade não foi assim tão efetiva, não sei se eles não veem a importância devida do conselho escolar”. (D1)

Contudo, como pontua Bressan (2021), o desafio está em garantir que esse processo seja não apenas formalmente democrático, mas substantivamente participativo, com debates, critérios claros e envolvimento consciente da comunidade.

Abordando a categoria dos **desafios enfrentados e os pontos de melhorias**, as entrevistas em mais de um momento comentaram sobre a falta de tempo: em alguns momentos, para incluir o grande grupo nas decisões; em outros, para realizar movimentos específicos de busca dessa comunidade para o espaço da escola e de trocas entre escola e comunidade.

“Eu acho que com mais diálogo e tempo. Muitas vezes, as decisões precisam ser rápidas por conta da burocracia, e isso impede uma escuta mais ampla. Se tivéssemos mais momentos formais de troca, a participação aumentaria”. (P1)

“Ter mais tempo, que isso nos falta. E fazer com que as famílias tenham essa devida compreensão da importância deles na escola. que estejam intimamente ligados a escola. Se nós tivéssemos tempo suficiente, acho que muito nós ficamos amarrados com a questão do tempo, das questões de demanda burocráticas que temos. Porque o correto, mesmo, tirando aquela reunião mensal que a gente faz com o conselho escolar, nós deveríamos ter também reuniões mensais que a comunidade viesse para dentro da escola, mas aí nos falta braços e pernas mesmo. Para fazer pais conselheiros de turmas, estaríamos mobilizando mais a comunidade a estar dentro da escola e quanto mais a gente tem a comunidade na escola, mais qualificado fica nosso trabalho. (D1)

Como alerta Szymanski (2007), o tempo necessário para o exercício democrático muitas vezes é tensionado pelas exigências burocráticas e pelas pressões administrativas. Ainda assim, ele defende que a democratização da gestão só se efetiva quando a participação deixa de ser ocasional e se torna estruturante nas práticas da escola.

Esses depoimentos reforçam a ideia de que a construção de uma gestão verdadeiramente democrática passa não apenas pela criação de espaços institucionais, mas também pela disponibilidade de tempo, de escuta e de disposição para o diálogo constante. O fortalecimento

da participação requer esforço contínuo, formação política da comunidade escolar e condições concretas para que todos se sintam pertencentes e responsáveis pelos rumos da escola.

A Escola A apresenta práticas alinhadas aos princípios da gestão democrática, com destaque para a realização de eleições diretas para a escolha da equipe diretiva, envolvendo famílias e membros da comunidade escolar. As entrevistadas ressaltam a existência de espaços de escuta, diálogo constante e incentivo à participação - especialmente dos estudantes, que, ao ocuparem lugares de fala, passam a se reconhecer como parte ativa da escola. No entanto, os desafios persistem, principalmente no que diz respeito ao engajamento amplo da comunidade, dificultado pela falta de conhecimento sobre a importância dos processos participativos e pela limitação de tempo dos envolvidos. A análise evidencia que, embora haja intencionalidade e abertura para a construção coletiva, o fortalecimento da participação exige estratégias permanentes de mobilização e formação, aspectos centrais ao objeto desta pesquisa, que busca compreender as práticas e os obstáculos à efetivação da gestão democrática nas eleições escolares municipais.

5.2 Escola B

Na escola B, em relação à categoria **Provisão dos cargos de gestão**, o relato das entrevistadas vem ao encontro com Szymanski (2007). A gestão democrática pressupõe o envolvimento de todos os segmentos da comunidade escolar, numa lógica de corresponsabilidade, diálogo e construção coletiva dos rumos da escola.

“Aqui, a equipe é eleita com a participação de todos os segmentos: pais, alunos, professores e funcionários. É uma construção coletiva mesmo. Estamos completando um ano de gestão agora”. (D2)

“A eleição é feita por votação das professoras e também dos pais e dos alunos. Porém aqui na escola como é só até quinto ano, acho que eles não votam, passam a votar a partir do sexto ano, não sei bem certo isso. Mas aqui só os professores e pais de alunos que votam. Ela acontece ali dentro da escola, é feita ali na entrada, aí tem tipo as chapas que se candidatam, e tem o papel pra colocar na urna e no final do dia é feita a contagem dos votos. A minha diretora está na direção acho que fazem uns 8 anos. (P2)

Observa-se uma possível contradição quanto ao tempo de permanência da atual equipe gestora na direção da escola, considerando que, conforme já mencionado, a Lei nº 6.134/2006

estabelece que o mandato tenha duração de três anos, com possibilidade de apenas uma reeleição.

Como aponta Szymanski (2007, p. 75), “as normas legais que regulam a gestão democrática muitas vezes convivem com práticas institucionais cristalizadas, que resistem à mudança e que, por vezes, subvertem ou relativizam os princípios democráticos que dizem defender”. Essa constatação chama atenção para a necessidade de acompanhamento rigoroso dos processos e de maior transparência no cumprimento das normativas vigentes.

No que diz respeito às **práticas democráticas cotidianas dentro da escola**, a Escola B também evidencia, por meio dos relatos das entrevistadas, a centralidade do diálogo como elemento essencial para a efetivação de processos participativos.

“Participação é ouvir com atenção, observar as necessidades de cada grupo e, a partir disso, construir junto — principalmente com o conselho escolar — as prioridades da escola. É fazer isso acontecer no dia a dia, de forma prática. O principal deles é o diálogo. A gente conversa sobre os desafios, sobre as barreiras de aprendizagem, e essas conversas se transformam em decisões que tomamos juntos.” (D2)

Ressalto, nesse contexto, a relevância das trocas entre escuta e fala, como formas de fortalecer a construção coletiva no ambiente escolar. Como destaca Silva (1995), “o exercício democrático na escola exige não apenas a abertura de espaços de participação, mas, sobretudo, a disposição para o diálogo e a escuta atenta das diferentes vozes que compõem a comunidade escolar”. Assim, o diálogo não se restringe a uma simples troca de informações, mas configura-se como um processo formativo e político, fundamental para a construção de uma gestão democrática efetiva.

As mesmas relatam sobre os espaços que dispõem dentro da instituição para essas possíveis práticas:

“Temos reuniões administrativas e também reuniões com o conselho escolar, onde algumas decisões são tomadas em conjunto. Mas quem não faz parte do conselho muitas vezes nem fica sabendo das ações e das decisões que acontecem ali.” (P2)

As entrevistadas apontam que existem espaços importantes dentro da escola para a participação e o diálogo, como as reuniões administrativas e os encontros com o conselho escolar. No entanto, também indicam que nem todos conseguem acessar ou acompanhar o que

é discutido e decidido nesses momentos, o que acaba limitando o alcance dessas práticas participativas.

A fala da professora mostra justamente essa tensão entre o que está previsto e o que de fato acontece: ainda que decisões sejam tomadas em conjunto dentro do conselho, muitas pessoas que não fazem parte desse grupo acabam ficando à margem do processo, sem acesso às informações ou oportunidades de contribuição.

Laval e Vergne (2023) destacam que, para que a escola seja verdadeiramente democrática, não basta apenas criar instâncias formais de participação. É necessário que essas instâncias sejam vivas, acessíveis e capazes de envolver, de maneira crítica e consciente, todos os sujeitos da comunidade escolar. Eles lembram que uma gestão democrática pressupõe a circulação de informações, o diálogo constante e a valorização das vozes que, muitas vezes, não estão nos espaços de decisão, mas que também fazem parte da construção cotidiana da escola.

Dessa forma, ainda que a escola demonstre iniciativas importantes nesse sentido, o desafio continua sendo ampliar o acesso, garantir maior transparência e envolver mais ativamente todos os sujeitos na construção coletiva das decisões escolares.

Em relação à **participação** dos alunos, as entrevistadas reconhecem sua importância e confirmam, de certo modo, a existência de espaços destinados a esse fim, bem como a presença dos estudantes nesses contextos. No entanto, é possível perceber certa contradição nas formas como essa participação é compreendida. Enquanto uma das entrevistadas considera o ato de escutar os alunos como sinal de uma participação ativa, a outra aponta que apenas ouvir, sem que haja efetiva consideração das opiniões e sugestões, não é suficiente para garantir uma participação significativa.

Olha, os nossos alunos são pequenos, vão até o quinto ano. Mas isso não impede que eles participem. Pelo contrário — muitas decisões são influenciadas diretamente pelas vivências, pelas dificuldades e conquistas deles. Eles participam de várias formas: nas salas de aula, nas reuniões do grêmio estudantil, nas atividades com o conselho escolar, nos eventos. E, claro, no dia a dia, quando conversam diretamente com a equipe diretiva. (D2)

Eu vejo que há uma escuta por parte das professoras e da equipe diretiva. Mas ainda é algo que pode ser ampliado. Eles até são ouvidos, mas na prática, nem sempre o que eles trazem é levado em consideração de verdade. (P2)

Os relatos mostram que a escola tem se esforçado para garantir espaços onde os alunos possam participar e se expressar, mesmo sendo crianças do ensino fundamental. A diretora reconhece a importância dessa participação e aponta que os estudantes influenciam diretamente em diversas decisões do cotidiano escolar. No entanto, a fala da professora traz uma reflexão importante: escutar os alunos é um passo, mas não basta. Para que essa escuta tenha sentido, é preciso que as vozes dos estudantes sejam realmente consideradas nos encaminhamentos da escola. Isso revela que, apesar dos avanços, ainda há um caminho a ser percorrido para consolidar uma participação estudantil que vá além do simbólico e passe a ter impacto real nas decisões — como propõem Bonfante (2019) e Silva (1995) quando defendem uma escola onde o diálogo com os estudantes seja parte fundamental de uma gestão democrática e transformadora.

A participação da comunidade aparece, nos relatos das entrevistadas, como um dos principais desafios enfrentados pela escola. Elas apontam que, embora existam espaços destinados ao envolvimento das famílias e demais membros da comunidade, a participação efetiva ainda é limitada. Na percepção das entrevistadas, essa ausência se deve, em grande parte, à falta de interesse da própria comunidade em se envolver nos assuntos da instituição.

“Sim, temos reuniões e assembleias. Mas a participação ainda é um desafio. O primeiro passo é a comunidade querer participar. Às vezes é bem difícil conseguir pessoas dispostas a integrar o conselho escolar, por exemplo. A gente precisa praticamente implorar para que as famílias participem.” (P2)

“Acho que poderíamos ter mais eventos com a comunidade escolar. Isso aproxima as famílias da escola e fortalece a participação de todos.” (D2)

Os relatos deixam evidente que a participação da comunidade escolar ainda é um dos principais desafios enfrentados pelas instituições. Apesar das iniciativas e da boa vontade da equipe diretiva, a presença efetiva das famílias nos espaços decisórios, como o conselho escolar, ainda é muito limitada. Como apontou uma das entrevistadas, muitas vezes é preciso “implorar” para conseguir a adesão de pais e responsáveis. Isso mostra que o problema vai além da convocação: trata-se de um distanciamento que não se resolve apenas com convites formais.

A falta de engajamento, segundo as entrevistadas, pode estar ligada a uma percepção de desinteresse por parte da comunidade. No entanto, é importante refletir que essa ausência também pode ser consequência de experiências anteriores, da rotina exaustiva das famílias ou da forma como esses espaços têm sido organizados. Como afirmam Laval e Vergne (2023), a

democracia nas escolas não se constrói apenas por meio de mecanismos institucionais, mas sim por meio de relações de confiança, reconhecimento e pertencimento.

Criar mais momentos de encontro, como eventos que aproximem a escola das famílias, pode ser uma forma de fortalecer esses vínculos e abrir caminho para uma participação mais efetiva. Afinal, como destacam Freitas (2022) e Bonfante (2019), a gestão democrática exige mais do que estruturas formais: ela precisa ser construída no cotidiano, com escuta, acolhimento e diálogo verdadeiro entre todos os sujeitos que compõem a comunidade escolar.

Na Escola B, o processo de provimento do cargo de gestor ocorre por meio de eleição direta, o que demonstra uma tentativa de alinhamento com os princípios da gestão democrática. No entanto, esse modelo apresenta limitações significativas: os estudantes não participam da votação devido à exigência de idade mínima, o que restringe a amplitude da escuta e da representatividade dentro da escola. Soma-se a isso o fato de a atual diretora estar à frente da gestão por um período superior ao estipulado pela legislação, o que gera tensões com o princípio da alternância de poder. Embora sejam relatados espaços de diálogo e participação na tomada de decisões, percebe-se certa contradição quanto à escuta dos alunos, que, apesar de terem voz, nem sempre têm suas opiniões consideradas no encaminhamento das decisões. Ainda assim, há um movimento de ampliação da escuta e um interesse crescente da comunidade em participar dos processos escolares. Esses elementos revelam tanto os avanços quanto os desafios da efetivação da gestão democrática e participativa, reafirmando a importância de compreender, como propõe esta pesquisa, as práticas e entraves que permeiam a participação da comunidade escolar nos processos eleitorais da rede municipal.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo principal analisar os mecanismos e dinâmicas de gestão democrática participativa no provimento do cargo de gestores e gestoras escolares em escolas da Rede Municipal do município de São Leopoldo. Para isso, foram realizadas análises em documentos normativos que regem os processos de eleição dos cargos de gestão escolar, junto com entrevistas reflexivas com sujeitos que interligam o cotidiano escolar, sendo as diretoras e professoras nesse caso.

Partindo do ponto de que a gestão democrática é um princípio constitucional e legalmente estabelecido nas políticas públicas educacionais, foi possível constatar, por meio da análise documental e das entrevistas, que sua efetivação ainda encontra importantes desafios. A eleição de gestores, embora prevista em lei e aplicada como mecanismo de escolha na rede municipal pesquisada, não garante, por si só, a construção de uma cultura democrática no interior das instituições. Tal constatação foi evidenciada nas falas das participantes, que revelaram uma participação muitas vezes formal e limitada da comunidade escolar nos processos decisórios.

Dentre os principais achados, destaca-se que os processos de provimento do cargo de direção escolar são realizados por meio de eleições com participação dos segmentos escolares, o que representa um avanço no sentido da democratização. No entanto, práticas como a alternância entre diretor e vice-diretor dentro da mesma chapa revelam uma tensão entre o cumprimento formal da legislação e o princípio da renovação da gestão, levantando questionamentos éticos e políticos.

Em relação à participação da comunidade escolar, identificou-se que ainda há uma distância considerável entre o discurso da gestão democrática e sua concretização prática. As assembleias, os conselhos escolares e os eventos institucionais são os principais espaços de escuta, mas nem sempre conseguem garantir uma participação ativa e representativa. As professoras entrevistadas destacaram, por exemplo, que muitas famílias não conseguem estar presentes nos momentos propostos pela escola, seja por incompatibilidade de horários ou por desmotivação, o que revela a necessidade de pensar estratégias mais acessíveis e efetivas de envolvimento comunitário.

No campo das percepções docentes, as entrevistas revelaram o reconhecimento da importância de mecanismos democráticos, como o diálogo, a escuta e a construção coletiva, porém também apontaram limitações estruturais, como a sobrecarga de trabalho, a

burocratização dos processos e a falta de tempo para o exercício de uma gestão mais participativa. Isso reforça a ideia de que, para além da legislação, é necessário investir na formação continuada dos gestores e gestoras, bem como em práticas institucionais que favoreçam a participação real da comunidade escolar no cotidiano da escola.

Com relação à participação dos alunos, as percepções se mostraram diversas, oscilando entre visões mais críticas e outras mais otimistas. Em algumas escolas, os estudantes são vistos como agentes escutados, mas com pouca influência nas decisões; em outras, há esforços para ampliar sua atuação por meio do grêmio estudantil, assembleias de turma e rodas de conversa. Fica evidente, contudo, que há um caminho promissor, desde que se reconheça o protagonismo estudantil como elemento central na construção da gestão democrática.

A análise também evidenciou que a participação democrática não pode estar restrita à eleição ou aos espaços formais. É necessário que ela se manifeste nas práticas diárias da escola, no fortalecimento dos vínculos com as famílias, na escuta atenta aos diferentes sujeitos e na valorização dos saberes de todos os que compõem a comunidade escolar. A gestão democrática, portanto, exige investimento, diálogo, escuta, tempo e, sobretudo, compromisso político e pedagógico com a formação cidadã e coletiva.

Diante disso, entende-se que a eleição de diretores e diretoras é um passo importante, mas não suficiente. É preciso avançar na qualificação dos processos participativos, garantindo transparência, legitimidade e equidade. As escolas precisam se constituir como espaços de construção coletiva, e a gestão deve ser compreendida como uma ação compartilhada, que considera os diferentes sujeitos e respeita suas múltiplas vozes.

Como contribuição desta pesquisa, destacam-se três aspectos: (1) a visibilização das práticas de gestão democrática no contexto do município de São Leopoldo; (2) a escuta de docentes e gestoras escolares como fontes legítimas de saber e experiência; e (3) o apontamento de desafios que podem subsidiar futuras políticas públicas voltadas à qualificação do processo de escolha e atuação de gestores escolares.

Por fim, sugimos que novas pesquisas sejam desenvolvidas abordando a gestão democrática a partir da perspectiva dos estudantes, das famílias e dos funcionários da escola, para ampliar o entendimento sobre a participação nos diversos âmbitos da vida escolar. Além disso, seria relevante investigar os efeitos de processos formativos específicos para gestores escolares em relação à consolidação de uma cultura democrática no interior das instituições públicas de ensino.

REFERÊNCIAS

- ABREU, Rosemeire Gomes de. *O controle social e a gestão democrática: processos e mecanismos de formação para atuação dos conselheiros escolares*. Dissertação de Mestrado Profissional. Faculdade de Odontologia de Piracicaba da Universidade Estadual de Campinas. Piracicaba, 2018.
- AGUIAR, Viviane Barbosa Perez. *O processo histórico e político de escolha dos dirigentes escolares na rede municipal de ensino de Londrina*. Dissertação. Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Estadual de Londrina, 2019.
- ALCANTARA, Alzira Batalha; PFEIL, Marcia Lisboa. Gestão democrática do ensino público em Rio das Ostras (RJ): avanços e retrocessos. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, Goiânia, v. 36, n. 1, p. 177–196, jan. 2020.
- ALVES, Rubem. *A escola com que sempre sonhei sem imaginar que pudesse existir*. Campinas, SP: Papyrus, 1996.
- ALVES, Rubem. *Sobre o tempo e a eternidade*. Campinas: Papyrus, 1996.
- AMARAL, D. P. A Regulamentação da Gestão Democrática e a Ação do Ministério Público: Desdobramentos no Estado do Rio de Janeiro. *RPGE – Revista on line de Política e Gestão Educacional*, Araraquara, v. 22, n. esp.1, p. 9–30, mar. 2018.
- AMARAL, D. P. do, & Castro, M. M. de. (2021). Seleção de diretores escolares no Estado do Rio de Janeiro: hibernação da democracia na agenda política dos municípios. *Revista De Gestão E Avaliação Educacional*, 10(19), e54740, p. 1–13.
- ARQUIVO PÚBLICO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. *Perfil socioeconômico: São Leopoldo*. 2025.
- ASSIS, B. S.; MARCONI, N. Efeito das políticas de provimento ao cargo de diretor na gestão escolar. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 55, n. 4, p. 767–787, jul./ago. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-761220200370>.
- ASSIS, Bruno Sendra de. *Políticas de provimento ao cargo de diretor escolar no Brasil: panorama das legislações estaduais*. São Paulo: Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, USP, 2022.
- BATTISTI, Catiana; CAETANO, Maria Raquel. Eleição das equipes diretivas das escolas públicas: os limites e as possibilidades da eleição de diretores. *Revista do Desenvolvimento Regional*, Lajeado, v. 12, n. 1, p. 130–149, 2015.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BERLINDA. *Eleições para diretores das 50 escolas da rede municipal de São Leopoldo iniciam hoje e seguem até amanhã*. 10 nov. 2022.
- BOBBIO, Norberto. *Democracia e liberdade*. São Paulo: Editora Unesp, 1997.

BOBBIO, Norberto. *Democracia, igualdade, justiça: um debate entre filosofia política e teoria jurídica*. São Paulo: Editora Unesp, 2024.

BOBBIO, Norberto. *Liberalismo e democracia*. Tradução de Marco Aurélio Nogueira. São Paulo: Brasiliense, 2005.

BOBBIO, Norberto. *O futuro da democracia*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari Knopp. *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. 2. ed. Porto: Porto Editora, 1994.

BONFANTE, J. G. C. *Gestão democrática em escolas públicas de um município catarinense: análise dos planos de gestão da eleição 2017/2018*. Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma, 2019.

BRESSAN, E. L. *Gestão Democrática na Escola Pública Municipal*. Programa de Pós-Graduação. Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Goiânia, 2021.

BRASIL. *Decreto nº 54.572, de 2019*. Aprova a divisão territorial do Estado do Rio Grande do Sul. Diário Oficial do Estado do Rio Grande do Sul, 2019.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 5 out. 1988.

BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 26 jun. 2014.

CAMPO BOM (RS). *Edital de Abertura nº 01/2023 – Processo Seletivo nº 08: Diretores escolares*.

CELLARD, A. A Análise Documental. In: POUPART, J. et al. (Orgs.). *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008. p. 295–316.

COSTA, Daianny Madalena; PASINATO, Darciel; FRITSCH, Rosangela. Fortalecimento dos ideários neoliberais: a escolha de diretores escolares em uma rede municipal de ensino, 2024.

CORNÉLIO, Sthelamarys Costa Dantas; BRITO, Maria Adriana Calixto de; ALMEIDA JÚNIOR, Raimundo Fernandes de; MELO, Elisângela Maria de Oliveira. A Gestão Democrática e as Políticas de Provimento do cargo de Gestor Escolar. *Id on Line Rev.Mult. Psic.*, Maio/2020, vol.14, n.50, p. 55-67.

CPERS Sindicato. *PL 105/2021: Projeto de Lei*.

CURY, M. C. *A pedagogia do amor: como a educação pode transformar o mundo*. São Paulo: Editora Vozes, 1999.

CURY, Carlos Roberto Jamil. *Educação e contradição: elementos para uma crítica da educação e da escola na sociedade contemporânea*. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1999.

CURY, M. C. *O professor e a formação do educador*. São Paulo: Editora Vozes, 2000.

CURY, Carlos Roberto Jamil. *Educação e democracia: política, cultura e educação na sociedade contemporânea*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

CUNHA, Sergio Gonçalves da. Provimento aos cargos de diretores: efeitos em escolas públicas fluminenses. *Revista Contemporânea de Educação*, Rio de Janeiro, v. 14, n. 31, p. 1–17, 2019.

CRUZETTA, D. D.; SOUZA, Ângelo R. de. As formas de escolha dos diretores das escolas de educação infantil nas redes municipais das capitais brasileiras. *Revista @mbienteeducação*, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 138–154, 2020. <https://doi.org/10.26843/v13.n3.2020.956.p138-154>. Acesso em: 17 out. 2023..

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2018.

DOURADO, L. F. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, N. S. C. *Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios*. São Paulo: Cortez, 1998.

DOURADO, L. F. et al. *Gestão escolar democrática: a perspectiva dos dirigentes escolares da rede municipal de ensino de Goiânia – GO*. Goiânia: Alternativa, 2003.

DOURADO, Luiz Fernandes. A reforma do Estado e as políticas educacionais para a educação básica: interfaces com o financiamento da educação. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 26, n. 93, p. 725–751, set. 2005.

DOURADO, Luiz Fernandes. Planos de educação, sistema nacional de educação e gestão democrática: desafios da agenda educacional. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 32, n. 115, p. 739–758, jul./set. 2011.

DOURADO, Luiz Fernandes. Gestão democrática da educação: exigências e desafios contemporâneos. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 26, n. 92, p. 743–755, 2005.

ESQUINSANI, R. S. S.; DAMETTO, J.; LAUER, M. J. A noção de gestão democrática e sua apropriação local: um estudo sobre a legislação de municípios gaúchos. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, Porto Alegre, v. 36, n. 1, p. 111–129, 2020.

ESTEIO (RS). *Habilitação de Diretores e Vice-Diretores*. 2023.

ESQUINSANI, Rosimar Serena. Contribuições ao debate sobre gestão democrática da educação: foco em legislações municipais sul-rio-grandenses. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos – RBEP*, Brasília, v. 97, n. 246, p. 304–320, set./dez. 2016.

FERREIRA, Henrique Dias; ALVES, Maria Teresa Gonzaga. Efeitos das políticas de provimento ao cargo de diretor sobre a gestão escolar: evidências a partir dos dados do Saeb. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 55, n. 2, p. 340–360, mar./abr. 2021.

FOLHA NOBRE. Percentual de diretores eleitos com participação da comunidade cresce no Brasil. *Folha Nobre*, 25 jul. 2023.

FREIRE, Paulo. *A Educação na Cidade*. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da Indignação: cartas pedagógicas e outros escritos*. São Paulo: Editora UNESP, 2000a.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia do oprimido*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

FREITAS, A. G. *Implicações da atuação da Diretora Escolar para a gestão democrática da escola pública: estudo de caso no Sistema Municipal de Ensino de Porto Alegre*. Programa de Pós-graduação em Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2022.

GADOTTI, M.; ROMÃO, J. E. *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Editora Cortez, 1997.

GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José Eustáquio. *Gestão democrática da educação: atualidade de um debate*. São Paulo: Cortez, 1997.

GADOTTI, Moacir; PADILHA, Paulo Sérgio. *Educação, democracia e gestão democrática: o que há de novo?* São Paulo: Instituto Paulo Freire, 1998.

GANDIN, Danilo. *A prática do planejamento participativo*. Petrópolis: Editora Vozes, 1995.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRACINDO, Regina Vinhaes. *Gestão democrática nos sistemas e na escola*. 2007.

GONÇALVES, Mellany. *Sistemas municipais de ensino: a trajetória dos Conselhos Municipais de Educação com foco no município de São Leopoldo*. 2023. 122 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Pedagogia) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, São Leopoldo, 2023.

HENZ, Celso Ilgo. FREITAS, Larissa Martins. *Círculos dialógicos investigativoformativos: uma proposta epistemológica-política de pesquisa*. In: *Dialogus círculos dialógicos, humanização e auto(trans)formação de professores*. São Leopoldo: Oikos, 2015.

IBGE. *Censo Demográfico 2022*.

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. *Relatório do quinto ciclo de monitoramento das metas do Plano Nacional de Educação*. 2022.

JN Estação. *Escolas estaduais terão consulta pública para escolha de diretores*. 2022.

IVOTI (RS). *Edital nº 275/2022: Abre inscrições e estabelece data para a eleição de diretores de escolas municipais*. 2022.

JORNAL REPERCUSSÃO. *Conheça os 41 diretores das escolas de Campo Bom para o biênio 2024–2025*. 2024.

JORNAL DOIS IRMÃOS. *Escolas municipais terão eleição para novos diretores na sexta-feira*. 6 dez. 2022.

KAEFER, Lairton Ariel. *Possibilidades e desafios na efetivação do princípio da gestão escolar democrática de uma escola da rede municipal de Sapucaia do Sul*. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade La Salle, Canoas, 2021.

LAVAL, Christian; VERGNE, Francis. 2023. *Educação Democrática: A revolução escolar iminente*. Petrópolis, ed. Vozes.

LDB – Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República.

LIBÂNEO, J. C. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. São Paulo: Cortez, 2003.

LIBÂNEO, J. C. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

LIMA, Telma Cristiane Sasso de; MIOTO, Regina Célia Tamasso. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Rev. Katálysis**, Florianópolis, v. 10, p. 37-45, 2007.

LUCK, Heloisa. *Introdução à liderança educacional*. Campinas, SP: Papirus, 1996.

LUCK, H. *Gestão escolar: desafios e perspectivas*. São Paulo: Editora Loyola, 1996.

LUCK, Heloisa. *Gestão participativa na escola: o que é? como se faz?*. Rio de Janeiro: CEAD/FGV, 2009.

LUCK, Heloisa. *Liderança educacional*. 9. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

LUCK, Heloisa. *Dimensões da Gestão escolar e suas competências*. Editora positivo, Curitiba, 2009.

LÜCK, H. *et al. A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.

Lück, H. (2011). *Mapeamento de práticas de seleção e capacitação de diretores escolares*. São Paulo, SP: Fundação Vitor Civita.

LUCK, Heloísa; FREITAS, Kátia Siqueira de; GIRLING, Robert; KEITH, Sherry; *A escola Participativa: O trabalho do gestor escolar*. Petrópolis: Editora Vozes. 2005.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. 2. ed. São Paulo: EPU, 1986.

LÜDKE, Menga; BOING, Laura. A escolha de diretores escolares e os compromissos com a qualidade da educação. *Educar em Revista*, Curitiba, n. 61, p. 37–54, 2016.

MACEDO, Paulo Sérgio Novais de. Democracia participativa na Constituição Brasileira. Brasília: Revista de informação Legislativa, ano 45 n. 178 abr./jun.2008.

MACEDO, P. S. N. *A gestão democrática e a participação popular*. São Paulo: Editora Cortez, 2008.

MARANGONI, R. A.; CABRAL, A. E. R. Formas de provimento do cargo de diretor escolar: um estudo de caso em Pereiras - SP. Revista Triângulo, Uberaba - MG, v. 13, n. 1, p. 3–18, 2020.

MAEANGONI, Ana Cláudia; CABARAL, João Carlos. Interferência política no processo de escolha dos diretores escolares: uma análise crítica da nomeação por indicação. *Revista Brasileira de Gestão Educacional*, v. 22, n. 3, p. 134–149, 2020.

MEDEIROS, Arilene Maria Soares de. Democratização e mudanças práticas na gestão escolar. *Linhas Críticas*, Brasília, v. 17, n. 32, p. 137–150, 2011. ISSN 1981-0431.

MEDEIROS, Arilene Maria Soares de. Formação de gestores na/para educação básica: gestão democrática e diversidade. *Laplage em Revista*, Sorocaba, v. 5, n. esp., p. 56–70, set./dez. 2019.

MELLO, Celso Antonio Bandeira de. A democracia e suas dificuldades contemporâneas. *Jus Navigandi*, Teresina, ano 5, n. 51, out. 2001.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O desafio do conhecimento: pesquisa social em saúde*. 9. ed. Rio de Janeiro: Hucitec/Abrasco, 2001.

MORAES, Roque. Uma tempestade de luz: a compreensão possibilitada pela análise textual discursiva. *Ciência & Educação*, Bauru, v. 9, n. 2, p. 191–211, 2003.

NOVA HARTZ (RS). Câmara Municipal. *Lei Ordinária nº 1.188, de 2013*.

NUNES, Izabel Cristina Teixeira. Eleição para diretor escolar no município de Irecê: uma proposta de regulamentação de forma horizontal. Dissertação. Mestrado Profissional em Educação, Currículo, Linguagens e Inovações Pedagógicas. Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2018.

NUNES, Liz Marina Neta de Freitas. Análise dos princípios éticos na gestão escolar municipal. Dissertação. Mestrado Profissional. Faculdades EST. Programa de Pós-Graduação em Teologia. São Leopoldo, 2018.

OLIVEIRA, João Ferreira de; CUNHA, Maria Isabel Antunes da. A gestão escolar no Brasil: dilemas e perspectivas para a democratização. *Revista Educação e Sociedade*, Campinas, v. 41, 2020.

OLIVEIRA, Rafael Bastos Costa de; LOUZADA, Virgínia Cecília da Rocha; SANTOS, Paulo David De Jesus Tostes Dos. Gestão democrática da educação, participação política e eleição de diretores: uma análise a partir da experiência das ocupações de escolas no Rio de Janeiro.

Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, Goiânia, v. 36, n. 1, p. 272-292, jan. 2020.

OLIVEIRA, Marli dos Santos de. Dos Planos Municipais de Educação à Gestão Democrática da Educação Pública: Estudo de Municípios Sul-Mato-Grossenses. Tese de Doutorado em Educação. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. 2020b.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. *Gestão Democrática da Educação: da Constituição ao cotidiano da escola*. In: OLIVEIRA, Dalila Andrade (Org.). *Gestão da educação: implicações e tensões do cotidiano escolar*. 8. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014. p. 11–28.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. Gestão democrática da educação: da constituição ao cotidiano da escola. In: OLIVEIRA, Dalila Andrade (Org.). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2005.

OLIVEIRA, Dalila Andrade; ADRIÃO, Theresa. *A política educacional brasileira: impasses e desafios*. São Paulo: Xamã, 2001.

OLIVEIRA, M.A. Desafios para a efetivação democrática do Plano Municipal de Educação no Município de Toropi/Rs: Possíveis (Re)Construções nas Relações Teoria-prática. Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional, Curso de Mestrado Profissional, Centro de Educação da Universidade Federal de Santa Maria-UFSM, Santa Maria, 2020.

OLIVEIRA, R. T. C. de; BOLSON, H. da S. P.; DANTAS, L. C. L. Política de gestão da educação municipal: implicações para a direção escolar. *Série-Estudos – Periódico do Programa de Pós-Graduação em Educação da UCDB*, Campo Grande, n. 30, p. 79–98, 2013.

PAULA, A.S.N., COSTA, F.J.F., LIMA, K.R.R. A Contradição Gestão Democrática x Administração Burocrática da Escola: Apontamentos para o Debate. RPGE– Revista on line de Política e Gestão Educacional, Araraquara, v. 23, n. 2, p. 388-400, maio/ago., 2019.

PARO, V. H. *A gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Editora Cortez, 2007.

PARO, V. H. *Educação, administração escolar e democracia*. São Paulo: Cortez, 2001.

PARO, V. H. *O diretor escolar: entre a gestão democrática e a administração burocrática*. São Paulo: Xamã, 2012.

PARO, V. H. Gestão democrática da escola pública: necessidade e dificuldade. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 23, n. 81, p. 29–52, 2002.

PIMENTA, Selma Garrido. *Método (auto)biográfico e formação docente*. São Paulo: Cortez, 2002.

PORTÃO (RS). *Chamamento público nº 04/2024: Diretor e Vice-Diretor*. 2024.

PLACO, Vera Maria Nigro de Souza. **O diretor escolar e a gestão participativa**. In: PLACCO, Vera Maria N. S.; SOUSA, Sandra Maria Z. (org.). *Diretor escolar: cotidiano e desafios*. São Paulo: Edições Loyola, 2011. p. 11–26.

REZENDE, E. C. de. *Gestão democrática da escola pública: uma análise dos conselhos escolares em Dourados/MS*. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados/MS, 2018.

RIBEIRO, B. B. *A eleição de diretores escolares na rede municipal de ensino de Sapucaia do Sul – RS: tensionamentos entre a escolha democrática e as práticas políticas locais*. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade La Salle, Canoas, 2019.

RIBEIRO, Elisa Antônia. A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais, Araxá/MG, n. 04, p.129-148, maio de 2008.

ROMANELLI, O. de O. *História da educação no Brasil*. Petrópolis: Vozes, 1983.

ROMÃO, J. E.; PADILHA, P. R. Diretores escolares e gestão democrática da escola. In: GADOTTI, M.; ROMÃO, J. E. (Org.). *Autonomia da escola: princípios e propostas*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1997, p. 91-102.

ROMÃO, J.; PADILHA, A. *O sentido da gestão escolar: democracia e qualidade na educação*. São Paulo: Editora Cortez, 1997.

ROMÃO, José Eustáquio; PADILHA, Paulo Sérgio. *Gestão democrática: desafio da educação pública*. In: GADOTTI, Moacir (Org.). *Educação popular: utopia latino-americana*. São Paulo: Cortez, 1997. p. 97–108.

SAKATA, K. L. da S., SCAFF, E. A. da S. (2021). Eleição para diretores e diretoras das escolas municipais de Ponta Grossa – Paraná: Análise da estratégia 19.2 do Plano Municipal de Educação. *Revista Educação E Emancipação*, 14(1), p.215–236.

SANTOS, B. S. *A crítica da razão indolente: contra o desperdício da experiência*. São Paulo: Cortez, 2000.

SANTOS, Isabela Macena dos; GOMES, Eva Pauliana da Silva; PRADO, Edna Cristina do. NA CONTRAMÃO DA DEMOCRACIA: a crescente indicação política de gestores escolares em Alagoas. *Rev. Exitus, Santarém*, v. 11, e020151, 2021

SANTOS, Juliana C. dos; MORAES, Luciana T. Formas de provimento dos diretores: indicação, concurso e eleição. *Revista Brasileira de Políticas Educacionais*, Brasília, v. 6, n. 3, p. 101–120, 2020.

SANTOS, Fernanda Julyanna Silva dos. SAMPAIO, Raquel Menezes Bezerra. SAMPAIO, Luciano Menezes Bezerra. Eleições nas Escolas: Uma análise do impacto do diretor eleito sobre o desempenho educacional no estado da Bahia. in: pesquisa e planejamento econômico. Bahia: PPE, 2016

SANTOS, J. C. dos; ALVES, A. V. V. A gestão educacional no Plano Nacional de Educação. *Horizontes – Revista de Educação*, Arapiraca, v. 5, n. 10, p. 23–35, 2017. Disponível em: <https://seer.arapiraca.ufal.br/index.php/horizontes/article/view/377>. Acesso em: 5 jun. 2025.

SAPIRANGA (RS). Câmara Municipal. *Projeto de Lei nº 22.203/2022*. 2022.

SAPUCAIA DO SUL (RS). *Edital para seleção de Diretores e Vice-Diretores*. 2023.

SÃO LEOPOLDO (RS). *Lei Ordinária nº 9.379, de 2021: Unifica o Conselho Escolar e o Círculo de Pais e Mestres e dá outras providências*. 2021.

SÃO LEOPOLDO (RS). *Decreto nº 5.225, de 2007: regulamenta a Lei nº 6.134, de 20 de dezembro de 2006*.

SÃO LEOPOLDO (RS). *Lei Ordinária nº 6.134, de 2006: dispõe sobre a gestão democrática do ensino público municipal*. 2006.

SÃO LEOPOLDO (RS). *Lei Ordinária nº 8.686, de 2017: estabelece obrigatoriedade da eleição do grêmio estudantil nas escolas municipais*. 2017.

SÃO LEOPOLDO (RS). **Lei nº 6.134, de 2006**. Dispõe sobre a Gestão Democrática do Ensino Público no município de São Leopoldo.

SÃO LEOPOLDO (RS). **Decreto nº 5.225, de 22 de agosto de 2007**. Regulamenta a Lei nº 6.134/2006, que trata da Gestão Democrática do Ensino Público no município. Diário Oficial de São Leopoldo, 2007.

SÃO LEOPOLDO (RS). **Decreto nº 7.208, de 19 de setembro de 2012**. Estabelece diretrizes para a progressão horizontal e a avaliação dos servidores da educação. Diário Oficial de São Leopoldo, 2012.

SÃO LEOPOLDO (RS). **Resultados das eleições para diretores de escolas municipais de São Leopoldo, 2022**. Diário Oficial de São Leopoldo, 2022.

SCHNEIDER, Anderson Luís. *Democracia na escola pública: participação e limites do processo de escolha dos diretores*. *Dialogia*, São Paulo, n. 21, p. 86–99, 2014.

SILVA, Carlos Eduardo da; MARQUES, Luciana Rosa. A gestão democrática no contexto da nova gestão pública – NGP: limites e possibilidades. In: *Anais do Colóquio do Núcleo de Estudos em Estado, Políticas Públicas Educacionais e Democracia (NEPED)*, Imperatriz, MA, 2021.

SILVA, Jair Militão da. *Autonomia da escola pública: a re-humanização da escola*. 1995. Tese (Livre-Docência) – Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

SILVA, José Afonso da. *Curso de Direito Constitucional Positivo*. São Paulo: Malheiros, 2009.

SILVA, J. A. da. *Direito Constitucional Positivo*. São Paulo: Editora Malheiros, 2007.

SILVA, José Luís da. Gestão democrática da educação: fundamentos e desafios. *Revista Em Aberto*, Brasília, v. 17, n. 72, p. 25–38, 2000.

SILVA, José Ronaldo da. Conselho escolar: uma possibilidade para a formação democrática na escola pública na rede estadual de educação de Pernambuco. 2022. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2022.

SILVA, José Ronaldo da. Limites e possibilidades para a gestão democrática de escolas públicas durante a suspensão das atividades presenciais devido à pandemia da Covid-19. 2021. Trabalho

de Conclusão de Curso (Licenciatura em Matemática) – Universidade Federal de Pernambuco, Caruaru, 2021.

SILVA, K. V. A. *Gestão democrática escolar: uma experiência em duas escolas públicas na rede municipal de João Pessoa–Paraíba*. 2018. 276 f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2018.

SILVA, Luciene Amaral da; SANTOS, Inalda Maria dos. O discurso da participação na gestão democrática da escola pública: o que dizem os sujeitos da escola. *RECC – Revista de Educação, Ciências e Cultura*, Canoas, v. 22, n. 3, p. 53–62, nov. 2017.

SILVA, Lucicleide Rodrigues da. *Gestão democrática e políticas públicas na escola*. 2022. Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal) – Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, 2022.

SILVA, L. H. S.; AZEVEDO, J. C. *Paixão de aprender II*. Petrópolis: Vozes, 1995.

SILVA, Sonia de Oliveira da. *Gestão democrática do ensino público: um paradoxo da democracia liberal burguesa? - o caso do Ceará*. Dissertação. Programa de Pós-Graduação em Educação Brasileira da Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, 2021.

SILVA, Tânia Maria da. A forma de provimento para o cargo de diretor escolar e o seu impacto na gestão democrática. *Revista Multidisciplinar Focus*, Curitiba, v. 1, n. 2, p. 45–58, 2022.

SILVA, Tomaz Tadeu da. *Documentos de identidade: uma introdução às teorias do currículo*. Belo Horizonte: Autêntica, 1995.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. *Gestão democrática da educação pública: uma exigência constitucional e um desafio para as políticas educacionais*. In: FERREIRA, N. S. C. (Org.). *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. São Paulo: Cortez, 2002.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. *Políticas de Gestão da Educação: um olhar sobre a administração escolar*. São Paulo: Autêntica, 2010.

Szymanski, H. (Org.) (2004). *A entrevista na educação: a prática reflexiva*. Brasília: Liber Livro Editora.

SZYMANSKI, Heloisa. Entre entrevista reflexiva: uma proposta metodológica para a pesquisa qualitativa. *Revista Paidéia*, Ribeirão Preto, v. 17, n. 36, p. 145–155, maio/ago. 2007.

TAVARES, José. *Democracia e educação: a gestão democrática na escola pública brasileira*. São Paulo: Cortez, 2001.

TRINDADE, R.P. *Gestão democrática na escola: percursos e percalços para a sua difusão*. Programa de Pós-graduação em Difusão de Conhecimento-UFBA. Doutorado Multi-institucional e Multidisciplinar em Difusão do Conhecimento – DMMDC (UFBA/LNCC/UNEB /UEFS / IFBA / SENAI-CIMATEC). Salvador, 2018.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. Campinas, SP: Papyrus, 1998.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.). *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. Campinas, SP: Papyrus, 2001.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. *Gestão democrática da educação: da escola à sociedade*. Campinas, SP: Papyrus, 1995.

ZINN, Carla da Luz. [Re] Articulação Do Sistema Municipal de Ensino De Cachoeira do Sul/Rs: Gestão Democrática no Cenário da Política Educacional. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional, Curso de Mestrado Profissional. Santa Maria. 2019.

Yunes, M. A. M., & Szymanski, H. (2005). Entrevista reflexiva e Grounded-Theory: estratégias metodológicas para compreensão da resiliência em famílias. *Revista Interamericana de Psicologia*, 39(3), 1-8.

