

# Estado, políticas públicas e a atuação do diretor da escola pública

## State, public policies and the performance of the public school director

*Carmem Lúcia Santos\**

*Terezinha de Fátima Andrade Monteiro dos Santos\*\**

**Resumo:** este artigo é parte das pesquisas realizadas para a construção de uma tese de doutorado em andamento que tem como tema “O Diretor escolar na Gestão do Ensino Público” pela Universidade Federal do Pará e não conta com nenhum tipo de financiamento. O objetivo é analisar como se configura a atuação do diretor escolar na gestão da escola pública. A pesquisa está fundamentada inicialmente em uma pesquisa bibliográfica, a partir da produção teórica existente sobre o tema em tela e que resultou na necessidade de compreender como o desenvolvimento do Estado neoliberal contribuiu para a criação de políticas públicas voltadas para a gestão escolar e, conseqüentemente, para a atuação do diretor. Tivemos na revisão da literatura um dos instrumentos que possibilitou o desvelamento dos aspectos que contribuíram para a atual configuração da escola pública, partindo do pressuposto de que a escola é o locus onde o diretor desenvolve o seu fazer profissional.

**Abstract:** this article is part of the research carried out for the construction of an ongoing doctoral thesis that has as its theme "The School Director in the Management of Public Education" by the Federal University of Pará and does not have any type of funding. The objective is to analyze how the performance of the school director in the management of the public school is configured. The research is based initially on a bibliographical research, based on the existing theoretical production on the subject and that resulted in the need to understand how the development of the neoliberal State contributed to the creation of public policies aimed at school management and, consequently, for the director's performance. We had in the literature review one of the instruments that made it possible to unveil the aspects that contributed to the current configuration of the public school, starting from the assumption that the school is the locus where the director develops his professional work.

**Palavras-chave:** Políticas Educacionais. Gestão Democrática. Gestão Gerencial.

**Keywords:** Educational Politics. Democratic Management. Managerial Management.

## Introdução

Este artigo é parte das pesquisas realizadas para a construção de uma tese de doutoramento que está em andamento que tem como tema “O Diretor escolar na Gestão do Ensino Público” pela Universidade Federal do Pará e não conta com nenhum tipo de financiamento. O objetivo é analisar como se configura a

---

\* Graduada em Pedagogia pela Universidade Federal do Pará, com mestrado em Educação pela Universidade Federal do Pará, doutoranda em Educação pela Universidade Federal do Pará na área de Políticas Públicas Educacionais. Atualmente é professora da Faculdade Teológica Batista Equatorial e Técnica Pedagógica - Secretaria Municipal de Educação de Belém - PA. ORCID: <<https://orcid.org/0000-0002-4583-7141>>. E-mail: carmen0910@msn.com

\*\* Professora da Pós-Graduação e da Graduação em Pedagogia do Instituto de Ciências da Educação da Universidade Federal do Pará, doutora em educação desde 1999 (UNIMEP-Piracicaba-SP), pós-doutora em educação pela Universidade de Aveiro, em 2006, e na Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, em 2010. ORCID: <<https://orcid.org/0000-0001-8451-3505>>. E-mail: tefam@ufpa.br

atuação do diretor escolar na gestão da escola pública. A pesquisa está fundamentada inicialmente em uma pesquisa bibliográfica, a partir da produção teórica existente sobre o tema em tela e que resultou na necessidade de compreender como o desenvolvimento do Estado neoliberal contribuiu para a criação de políticas públicas voltadas para a gestão escolar e, conseqüentemente, para a atuação do diretor. Tivemos na revisão da literatura um dos instrumentos que possibilitou o desvelamento dos aspectos que contribuíram para a atual configuração da escola pública, partindo do pressuposto de que a escola é o *locus* onde o diretor desenvolve o seu fazer profissional.

Organizamos o artigo em dois tópicos. O primeiro faz referência ao desenvolvimento do Estado Neoliberal, destacando os elementos que contribuíram para a sua atual configuração e como se deu a transição do Estado provedor para o Estado regulador. Apontamos também quais os elementos da nova gestão pública – o gerencialismo, que impulsionaram a reforma do Estado Brasileiro tendo na gestão escolar um dos principais eixos das reformas educacionais.

O segundo tópico procura demonstrar de que forma as políticas educacionais, com foco na gestão escolar, contribuíram para determinar a atuação do diretor escolar. Utilizando o cenário da reforma do Estado brasileiro, delineamos como se desenvolveu o modelo de gestão escolar democrático, sua base legal, as aproximações com o gerencialismo e como se dá a atuação do diretor escolar em meio a esse cenário.

## O desenvolvimento do estado neoliberal

Iniciamos este tópico conceituando o Estado a partir do entendimento de Mézáros (2003), que o define não apenas como uma superestrutura política e representativa do capital, mas também como uma força motriz, política e administrativa deste modelo de sociedade. Partindo dessa perspectiva, podemos afirmar que o Estado se constitui em um instrumento de manutenção da sociedade capitalista. Sendo o Estado também caracterizado como um sistema constitucional legal (BRESSER PEREIRA, 2017), é este que define as políticas públicas.

Analisando o desenvolvimento do Estado a partir do capitalismo, destacamos a crise estrutural do capital que ocorreu em meados dos anos 70, com a falência do padrão de acumulação fordista/taylorista, sendo substituído por uma forma de acumulação flexível nos modelos de produção, o toyotismo, o qual colocou em xeque a era de prosperidade que se iniciou após a Segunda Guerra Mundial. Fazendo uso das palavras de Hobsbawn (1995) era o fim da “era dourada”, período em que não só os países capitalistas desenvolvidos, mas o bloco socialista e parte do então chamado Terceiro Mundo alcançaram altíssimas taxas de crescimento.

Diante desse cenário, sendo o Estado uma representação da sociedade capitalista Abrucio (1997) aponta que a principal receita para o contínuo sucesso durante trinta anos que antecederam os anos 70, foi a existência de um amplo consenso social a respeito do papel do Estado, o qual procurava garantir prosperidade econômica e bem-estar social.

O tipo de Estado que começava a se esfacelar em meio à crise dos anos 70 tinha três dimensões (econômica, social e administrativa), todas interligadas. A primeira dimensão era a keynesiana, caracterizada pela ativa intervenção estatal na economia, procurando garantir o pleno emprego e atuar em setores considerados estratégicos para o desenvolvimento nacional – telecomunicações e petróleo, por exemplo. O *Welfare State* correspondia à

dimensão social do modelo. Adotado em maior ou menor grau nos países desenvolvidos, o Estado de bem estar tinha como objetivo primordial a produção de políticas públicas na área social (educação, saúde, previdência social, habitação etc.) para garantir o suprimento das necessidades básicas da população. Por fim, havia a dimensão relativa ao funcionamento interno do Estado, o chamado modelo burocrático weberiano, ao qual cabia o papel de manter a impessoalidade, a neutralidade e a racionalidade do aparato governamental. (ABRUCIO, 1997, p. 6).

A crise do capitalismo provocou diversas transformações não só no mundo do trabalho, mas também no campo ideológico, político e econômico, pois segundo Gonçalves (2016), impôs um novo projeto sustentado na desregulamentação da economia e no corte das ações coesivas do Estado, principalmente no campo social. Instalou-se com isto, uma crise de legitimidade do Estado, aonde seria necessário que houvesse uma redefinição do seu papel.

Abrucio (1997) destacou quatro fatores sócio-econômicos que contribuíram fortemente para detonar a crise do Estado contemporâneo; crise econômica mundial iniciada em 1973, provocando no Estado uma grave crise fiscal na qual colocou em cheque o *Welfare State*, criando uma situação de ingovernabilidade: os governos estavam inaptos para resolver seus problemas e por fim, a globalização e todas as transformações tecnológicas que modificaram a lógica do setor produtivo também afetaram o Estado.

Com a globalização surge uma nova forma de capitalismo, caracterizado pela abertura comercial e financeira, a mais ampla possível e pelo predomínio econômico das grandes empresas multinacionais e dos capitalistas rentistas e financistas associados a elas. Nessa perspectiva, Bresser Pereira (2017) destaca que a globalização veio acompanhada por uma ideologia liberal radical — o neoliberalismo — que passou a rejeitar a combinação dialética entre liberalismo econômico e nacionalismo econômico desenvolvimentista que caracterizara as formas anteriores de capitalismo: a mercantilista, a liberal e a dos anos dourados.

A nova hegemonia global e liberal transformou as duas formas que o Estado havia assumido nos 50 anos anteriores — o estado social e desenvolvimentista nos países desenvolvidos, e o estado desenvolvimentista nos países em desenvolvimento — em seus principais adversários. Ao atacar o estado desenvolvimentista, o neoliberalismo estava tentando demonstrar, contra toda evidência, a superioridade do liberalismo econômico, que supõe ser o mercado capaz de coordenar de forma ótima todo o sistema econômico, sobre o desenvolvimentismo, que, mais razoavelmente, alia mercado e Estado na coordenação econômica. Ao atacar o estado social, o neoliberalismo estava explicitamente procurando reduzir o tamanho do Estado, e, implicitamente, enfraquecê-lo. Estava repetindo a tese neoliberal segundo a qual apenas pequenos grupos têm efetiva capacidade de ação coletiva, e, assim, negava ao Estado sua capacidade principal — a de ser o instrumento principal da ação coletiva (BRESSER PEREIRA, 2017, p. 150).

Partindo dessa perspectiva, a crise do capitalismo impôs ao Estado uma nova configuração, implicando na necessidade de reformá-lo e reconstruí-lo, redefinindo suas funções. Antes responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social pela via da produção de bens e serviços, característicos do Estado desenvolvimentista, passou a atuar tão somente como promotor e regulador desse desenvolvimento (GOMES, 2018).

É nesse momento que adentra no Estado o gerencialismo, uma nova forma de gestão pública inspirada no modelo de gestão das empresas privadas, pautada em “[...] determinados princípios mercadológicos, como: eficiência, flexibilidade,

qualidade total, controle de resultados (desempenho), próxima do cidadão – cliente (nem todos são clientes), descentralização” (SANTOS, 2012, p. 103). Essa nova configuração levou o Estado a reduzir gastos com pessoal, aumentar a eficiência governamental tornando mais flexível o aparato burocrático, abandonando o modelo burocrático weberiano do papel do Estado e tornando os serviços sociais universais como educação e saúde mais eficientes por meio de parcerias com instituições privadas chamadas de público não estatal ou Terceiro Setor.

No Brasil, a reforma do Estado se deu a partir dos anos 90, materializada por meio do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE. Em estreita articulação às recomendações dos organismos internacionais, como o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional (FMI), consubstanciado nas diretrizes fixadas no que ficou conhecido como “Consenso de Washington<sup>1</sup>”. O PDRAE instituiu uma série de reformas na administração pública brasileira no sentido de alcançar a racionalização e modernização do aparelho estatal introduzindo um novo modelo de gestão pública: a administração gerencial (GOMES, 2018).

É nesse cenário de reconfiguração do papel do Estado a partir do desenvolvimento do neoliberalismo que a gestão escolar é inserida como um dos eixos das reformas da Educação Básica no País, que resultou na reestruturação do ensino nos aspectos relativos à organização escolar, redefinição dos currículos, avaliação e financiamento. Nesse sentido, Dourado (2007) menciona que a descentralização administrativa, financeira e pedagógica se constituiu na marca dessas reformas, tendo ensejado um significativo repasse de responsabilidades para o nível local por meio da transferência de ações e processos de implementação de programas, atribuindo-se a gestão escolar um papel de grande relevância.

Ao focalizar a gestão escolar como instrumento para a implementação das reformas educacionais, analisaremos no próximo tópico de que forma as Políticas Públicas Educacionais voltadas para a gestão escolar contribuíram para a caracterização do diretor da escola pública.

## As políticas públicas educacionais com foco na gestão escolar e a atuação do diretor

As políticas educacionais engendradas no bojo das reformas do Estado representaram a estratégia para garantir mudanças consubstanciadas no discurso de eficiência e eficácia dos sistemas de ensino exigidas para a modernização do País, dispondo de uma concepção de administração pautada na produtividade e na gerência racional dos recursos, sejam humanos ou econômicos, logrando assim, para a educação, significativas mudanças.

A década de 1980 no Brasil foi um período de grande movimentação por conta da abertura política e da luta dos movimentos sociais pela garantia dos direitos individuais, políticos e universalização dos direitos sociais. Com a Constituição Federal – CF, em seu artigo 206, a escola pública passou a ter a perspectiva da gestão democrática, pois esta lei enunciou como um dos princípios básicos do ensino, “a gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (BRASIL, 2012, p. 136), tendo sido referenciada também pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação - LDB n.

---

<sup>1</sup> Para Barroso (2005, p. 741), as principais receitas desse Consenso se traduzem em: disciplina orçamentária, reforma fiscal, eliminação de barreiras às trocas internacionais, privatização e desregulamentação, como o conseqüente apagamento da intervenção do Estado.

9.394/1996. Paro (2007) destaca que a reafirmação da restrição da gestão democrática ao ensino público reforçou a ideia de que o ensino privado não precisaria cumprir o princípio da gestão democrática garantido pela constituição, o que colocou em xeque a ideia de construção de uma sociedade democrática. Pierozan e Werle (2018) fazem a seguinte observação:

[...] a democratização da gestão educacional no Brasil é antes um compromisso constitucionalmente estabelecido entre Estado e sociedade e não uma opção de governantes e administradores independentes da unidade federativa, desde que tratando da educação pública. No entanto, o fato de que tenhamos tantos documentos que necessitem reafirmar e referendar a gestão democrática demonstra que este compromisso tem dificuldade de ser materializado na maioria das escolas e das redes de ensino (PIEROZAN E WERLE, 2018, p. 49)

Paro (2007), ainda menciona que o princípio democrático se esgota no âmbito nacional e a responsabilidade de sua aplicação é repassada aos sistemas de ensino, o que significa dizer que caberá aos Estados e Municípios a decisão sobre colocar em prática ou não, aspectos muito importantes do princípio da gestão democrática, como a escolha dos dirigentes escolares, por exemplo.

Diante dessa constatação, para que as políticas de democratização da escola e da gestão sejam efetivadas, é preciso ter claro que uma lei ou uma norma somente será sustentada se ela estiver na intencionalidade das ações, na consciência e na prática dos sujeitos. Nesse sentido, a centralidade da gestão escolar para Gomes (2018), atendeu aos novos direcionamentos para a organização dos processos de tomada de decisão na escola, os quais estão ancorados no tripé: descentralização, autonomia e liderança. Princípios congêneres do setor privado, que passam a gerir a organização da estrutura da escola, tendo a liderança, personificada na figura do diretor, elemento central para que a escola se desenvolva e cumpra com sua função social formadora, assim como possa administrar as suas carências financeiras com iniciativas próprias ou com suporte da comunidade em que a mesma se localiza.

Entendemos, de acordo com Lima Araújo (2012), que existem dois modelos de gestão escolar, com dois projetos bem definidos, com características que se afastam, confundem e por vezes se aproximam, a saber: uma perspectiva gerencial e uma democrática. A análise feita por Lima, Prado e Shimamoto (2011), revela os elementos que caracterizam cada um desses modelos e quais os seus propósitos:

O modelo de gestão escolar que tem sido implantado e implementado a partir de 1995 referenda ser um modelo diferente daquele em construção na década de 1980 do século XX. Naquele período a gestão intitulada “democrática” tinha, nas categorias descentralização, participação e autonomia, condições básicas para uma gestão que de fato contribuísse com a transformação da sociedade, superando um regime autoritário com vias à construção de um processo democrático. As políticas deste período primavam também pela manutenção de um espaço público. Entretanto, a partir de 1995 o modelo de gestão implementado nas escolas contribui para a construção de espaço privado na educação pública brasileira. Em tal modelo a comunidade compartilha a gestão para que o Estado se desobrigue da manutenção da escola pública. A participação nesta perspectiva configura-se em um engenhoso instrumento de colaboração e “fortalecimento” do Estado em relação a seu afastamento no que se refere à manutenção da educação formal. O princípio fundamental desta modalidade participativa está, não em controlar o Estado, mas em legitimar o controle que o mesmo passa a ter sobre a escola (LIMA, PRADO E SHIMAMOTO, 2011, p. 11).

A gestão gerencial, de acordo com Lima (2001), privilegia a participação funcional onde os sujeitos “colaboram” e suas opiniões são parcialmente acatadas. A participação instrumental se dá com a aceitação de um objetivo prévio com contornos próximos de democracia de representação como fim de captar recursos e referendar ações de controle. Neste processo, para além da técnica, objetiva-se a sujeição, o consenso, a reprodução. A gestão, assumindo o discurso de funcionários parceiros, comunidade parceira, dilui e fragiliza as possibilidades de emancipação e superação da estrutura posta. A preocupação com os resultados e a relação com a prestação de serviços deposita na comunidade e a situa no contexto de seus próprios problemas.

Embora o modelo de gestão gerencial esteja voltado para consolidar a lógica mercadológica no âmbito educacional, focada em produtividade, otimização de recursos, premiação e atendimento de metas, a gestão democrática compreendida como um processo permanente, conforme evidenciam Paro (2011), Santos (2018) e Souza (2007), deve nortear todas as relações que se estabelecem no cotidiano escolar. Dessa forma,

[...] a gestão democrática é entendida como um processo político através do qual as pessoas que atuam na/sobre a escola identificam problemas, discutem, avaliam, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca de soluções daqueles problemas (SOUZA, 2007, p. 131).

Nesse sentido, concordamos com Dabrach (2013), quando relata que a existência de mecanismos como eleição de diretores, a construção coletiva do projeto pedagógico e o conselho escolar potencializam o desenvolvimento da gestão democrática na escola, como espaço para o diálogo, a participação, a expressão dos anseios da comunidade escolar. Sabemos, contudo, que por si só estes instrumentos não são capazes de garantir que a democracia aconteça, mas, tampouco sem eles a escola poderá desenvolver uma gestão democrática.

O verdadeiro exercício da gestão democrática por meio desses mecanismos e fundada em preceitos participativos e políticos, conforme mencionam Lima, Prado e Shimamoto (2011) não instrumentaliza a manutenção da escola, mas organiza a comunidade para buscar nos órgãos públicos a responsabilidade por sua manutenção. Constitui-se, portanto, nos fundamentos que tornam a escola vinculada a um sistema descentralizado, no qual haja autonomia de decisão financeira, pedagógica e administrativa. É, portanto, fundamental a existência de mecanismos de participação da comunidade escolar que possibilitem a tomada de decisões coletivas para a construção do controle social. Isto, de modo algum implica em eximir o Estado da manutenção desta escola. Não significa, deste modo, que a escola seja a responsável pelo autofinanciamento de seus gastos.

A eleição direta para diretor escolar é um importante mecanismo no processo de democratização da gestão escolar e da educação. No entanto, apesar de haver a regulamentação da institucionalização da gestão democrática e como não foi estabelecido um prazo para sua adoção, a aplicação se dá de forma diferenciada entre os sistemas educacionais de Estados e Municípios do país (SANTOS; SAMPAIO; SAMPAIO, 2016). Atualmente, em vários desses sistemas ocorrem eleições de diretores de escolas enquanto em outros, esses diretores continuam sendo indicados pelos governos.

Santos, Sampaio e Sampaio (2016) apontam que, entre os processos de seleção de diretores nos diversos sistemas estaduais e municipais de ensino, encontram-se: o

provimento do cargo de diretor por meio de concurso público, seleção e eleição, apenas eleição e, em algumas situações, indicações políticas e/ou técnicas.

Partindo do pressuposto de que a eleição de diretores é uma das melhores formas para provimento do cargo nas escolas públicas, caracterizamos a sua atuação fazendo uso das palavras de Souza (2007), quando destaca que sendo o papel do diretor escolar de natureza político-pedagógica e operando na coordenação política da escola, a sua eleição para a função implica reconhecer que o seu trabalho é mais do que o de um burocrata, preocupado apenas com a dimensão técnica da função, mas de alguém comprometido com a comunidade escolar que pauta as suas decisões a partir dos interesses coletivos. Assim, a eleição do diretor é um mecanismo de manifestação da comunidade escolar e uma “[...] forma de controle sobre a burocratização da política escolar” (SOUZA, 2007, p. 174).

A eleição de diretores ajuda a eliminar o clientelismo político dentro das instituições de ensino, o qual se baseia na confiança pessoal e política dos que indicam, e não na capacidade própria dos diretores, “[...] ficando distante da ordenação impessoal que caracteriza a administração burocrática” (MENDONÇA 2001, p. 89). Souza (2007) ressalta que em redes de ensino em que os diretores foram eleitos existe uma participação maior da comunidade dentro da escola, com um melhor funcionamento de organismos coletivos, em contraponto às redes de escolas nas quais os diretores foram indicados, em que a ação coletiva nos processos de gestão escolar é menos presente.

Sendo assim, o diretor eleito no ambiente escolar tem a responsabilidade de favorecer e ampliar a participação e o desenvolvimento da autonomia dos segmentos da comunidade escolar, proporcionar a socialização dos saberes e das informações existentes na sociedade como possibilidade de democratização e de integração por meio de processos coletivos de tomada de decisão. Além desses aspectos, é necessário que o diretor escolar, na perspectiva de Lima Araújo e Lima (2018) tenha formação e competência técnica, capacidade de gestão e autoridade, ações planejadas e coletivas, distribuição de atividades, sensibilidade e atenção para as relações interpessoais, articulação de práticas coletivas, formador e transformador de práticas formativas, atenção e soluções para a rotina administrativa e pedagógica sendo o articulador, mediador e facilitador do processo de desenvolvimento de práticas democráticas, tendo o desafio de driblar o sistema hierárquico e as relações de poder, conforme sinalizado por Paro:

O que nós temos hoje é um sistema hierárquico que pretensamente coloca todo o poder nas mãos do diretor. Não é possível falar das estratégias para se transformar o sistema de autoridade no interior da escola, em direção a uma efetiva participação de seus diversos setores, sem levar em conta a dupla contradição que vive o diretor da escola hoje. Esse diretor, por um lado, é considerado a autoridade máxima no interior da escola, e isso, pretensamente, lhe daria um grande poder e autonomia; mas, por outro lado, ele acaba se constituindo, de fato, em virtude de sua condição de responsável último pelo cumprimento da Lei e da Ordem na escola, em mero preposto do Estado. Esta é a primeira contradição. A segunda advém do fato de que, por um lado, ele deve deter uma competência técnica e um conhecimento dos princípios e métodos necessários a uma moderna e adequada administração dos recursos da escola, mas, por outro lado, sua falta de autonomia em relação aos escalões superiores e a precariedade das condições concretas em que se desenvolvem as atividades no interior da escola tornam uma quimera a utilização dos belos métodos e técnicas adquiridas [...]. (PARO, 2005, p. 11.).

Constatamos então, que o papel e a atuação do diretor no contexto educacional são contraditórios e difíceis. Além das determinações do Estado, que deve cumprir como responsável pela instituição deve ter competência técnica, o que nem sempre é garantida na sua formação. No entanto, o diretor deve ser o mediador para que na soma dos esforços, possa, com a comunidade, implantar e desenvolver práticas e ações que contribuam para as decisões coletivas que fortaleçam a participação efetiva da comunidade. Somente assim, poderemos efetivar a gestão escolar democrática.

## Conclusão

Essa análise inicial nos leva a constatar que o desenvolvimento do Estado neoliberal se deu a partir da crise do capitalismo, o que acabou provocando profundas mudanças no interior do Estado, redefinindo o seu papel de provedor e protetor para regulador e fiscalizador. Impulsionado pela globalização, surge um novo tipo de gestão da coisa pública, o gerencialismo, fundamentado em princípios mercadológicos de eficiência, flexibilidade, qualidade total e controle de resultados.

No Brasil, o Estado neoliberal se estabelece a partir da reforma gerencial, que aconteceu nos anos 80 por meio do PDRAE, influenciando a gestão educacional imprimindo em suas estruturas dois tipos de gestão; a democrática, como resultado das reivindicações dos movimentos sociais e regulamentada por meio da CF e da LDB, e a gerencial que embora antagônica, seus princípios se confundem com os princípios da gestão democrática modelando as políticas públicas aos interesses do mercado.

A partir dessa realidade, apontamos a eleição para diretores como um importante mecanismo no processo de democratização da gestão e dentro dessa perspectiva, traçamos o perfil do diretor da escola pública caracterizando-o, ou como um agente de transformação, fazendo uso dos processos democráticos de gestão no interior da escola, ou como um agente de manutenção da lógica neoliberal por meio de técnicas gerenciais de gestão. No entanto, o diretor que se propõe a utilizar em sua prática gestora princípios da gestão democrática tem o desafio de lidar com as determinações do Estado e, ao mesmo tempo, viabilizar ações que permitam decisões coletivas e a participação como meios de efetivação da gestão escolar democrática.

## Referências

ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos Enap**, n. 10, 1997. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/view.asp?cod=1742>>. Acesso em: 07 jan. 2019.

BARROSO, João. O Estado, a educação e a regulação das políticas públicas. **Revista Educação e Sociedade**. Campinas, v. 26, n. 92, p. 725-751, 2005.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 2012.



BRASIL. Lei n. 9394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União** [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 23 dez, 1996.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma Gerencial e Legitimação do Estado Social**, Rio de Janeiro, Revista de Administração Pública, 51(1), p. 147-156, jan.-fev. 2017, Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/65932>>. Acesso em: 07 jan. 2019.

DRABACH, Nadia Pedrotti, **As mudanças na concepção da gestão pública e sua influência no perfil do gestor e da gestão escolar no Brasil**. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2013. Disponível em: <<https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/30427?show=full>>. Acesso em: 26 jul. 2018.

DOURADO L. F. Política e Gestão da Educação Básica no Brasil: limites e perspectivas. **Educação e Sociedade**. Campinas, v. 28, n. 100 - ed. especial, p. 921-946, out. 2007.

GOMES, Albiane Oliveira. Modernização da Gestão Escolar e Qualidade da Educação: o plano de desenvolvimento da escola em questão. In: SANTOS, Terezinha Andrade Monteiro dos (Org.). **Diálogos sobre a Educação Básica**, Curitiba: CRV, 2018.

GONÇALVES, Nayla Cristiana Beraldo. **A crise estrutural do sistema capitalista: o reflexo do naufrágio da humanidade**. In: 4º Simpósio Mineiro de Assistentes Sociais, 2016. Disponível em: <<http://cress-mg.org.br/hotsites/Upload/Pics/c6/c63a2eb1-2a24-4b92-a8be-48902a0e5389.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2019.

HOBBSAWN, E. **Era dos extremos: o breve século XX (1914-1991)**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

LIMA ARAUJO, Maria Auxiliadora Maués de, LIMA, Francisco Williams Campos. Para que Serve o Trabalho do Gestor na Escola Pública Contemporânea. In: SANTOS, Terezinha Andrade Monteiro dos (org.). **Diálogos sobre a Educação Básica**, Curitiba: CRV, 2018.

LIMA ARAÚJO, Maria Auxiliadora Maués de. **A gestão premiada: a experiência de gestão do C.E.E.M.R.C. São Francisco Xavier em Abaetetuba – Pará**. Tese defendida no doutorado em Educação do PPGED do Instituto de Educação do Pará – UFPA, Belém: 2012. Disponível em: <<http://repositorio.ufpa.br/jspui/handle/2011/2739>>. Acesso em: 20 jan. 2019.

LIMA, Antônio Bosco de; PRADO; Jeovandir Campos de; SHIMAMOTO, Simone Vieira de Melo. **Gestão democrática, gestão gerencial e gestão compartilhada: novos nomes velhos rumos**. In: ANPAE, Simpósio, 2011. Anais eletrônicos. Disponível em: <<http://anpae.org.br/simpósio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompletos/comunicacoesRelatos/0069.pdf>>. Acesso em: 09 jul. 2018.

LIMA, L. C. **A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica.** São Paulo: Cortez, 2001.

MENDONÇA, E. F. Estado patrimonial e gestão democrática do ensino público no Brasil. **Educ. Soc.** [online]. 2001, vol. 22, n. 75, p. 84-108. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010173302001000200007&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010173302001000200007&script=sci_abstract&tlng=pt)>. Acesso em: 16 jun. 2019.

MÉSZÁROS, István. **O século XXI, socialismo ou barbárie.** São Paulo: Boitempo Editorial, 2003.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública.** 3ª ed. São Paulo, Ática, 2005.

PARO, Vitor Henrique. **Crítica da estrutura da escola.** São Paulo: Cortez, 2011.

PIEROZAN, Sandra Simone Hopner, WERLE, Flávia Obino Corrêa. Gestão Democrática e Certificação de Diretores. In: SANTOS, Terezinha Andrade Monteiro dos (Org.). **Diálogos sobre a Educação Básica,** Curitiba: CRV, 2018.

SANTOS, Terezinha Fátima Andrade Monteiro. A administração da educação pública no Brasil: as parceiras público-privadas. **Revista Exitus,** v. 2, n. 1, jan/jun, 2012. Disponível em: <<http://www.ufopa.edu.br/portaldeperiodicos/index.php/revistaexitus/article/view/70>>. Acesso em: 08 jan. 2019.

SANTOS, Fernanda Julyanna Silva dos, SAMPAIO, Raquel Menezes Bezerra, SAMPAIO, Luciano Menezes Bezerra. Eleição nas escolas: uma análise do impacto do diretor eleito sobre o desempenho educacional no estado da Bahia. **Revista Pesquisa e Planejamento Econômico,** ppe, v. 46, n. 1, abr. 2016. Disponível em: <<http://ppe.ipea.gov.br/index.php/pppe/article/view/1557/1222>>. Acesso em: 15 jun. 2019.

SOUZA, Angelo Ricardo de. **Perfil da gestão escolar no Brasil.** Tese (Doutorado em Educação). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Programa de Pós-Graduação em Educação. São Paulo, 2007. Disponível em: <<https://tede2.pucsp.br/handle/handle/10567>>. Acesso em: 20 dez. 2018.

SOUZA, A. R. de. As relações entre os resultados da avaliação e os modelos de gestão escolar. **Intermeio** (UFMS), v. 13, nº 25 p. 64-81, 2007. Disponível em <<http://seer.ufms.br/index.php/intm/article/view/2547>>. Acesso em: 15 jun. 2019.

**Recebido em: 08/04/2019.**

**Aprovado em: 19/06/2019.**