



GESTÃO ESCOLAR COMO CAMPO DE DISPUTA: uma análise dos desafios à gestão democrática na Amazônia paraense

SCHOOL MANAGEMENT AS A FIELD OF DISPUTE: an analysis of the challenges to democratic management in the Amazon region of Pará

LA GESTIÓN ESCOLAR COMO CAMPO DE DISPUTA: un análisis de los desafíos a la gestión democrática en la región amazónica de Pará

Sara Corrêa Dias¹ <https://orcid.org/0000-0002-5515-0861>

Doriedson do Socorro Rodrigues² <https://orcid.org/0000-0002-5120-2484>

¹ Universidade Federal do Pará (UFPA) – Belém, Pará, Brasil, CEP: 66050-380, e-mail: sara01cdias@gmail.com

² Universidade Federal do Pará (UFPA) – Belém, Pará, Brasil, CEP: 66083-156, e-mail: doriedson@ufpa.br

RESUMO

O artigo discute sobre a gestão escolar como campo de disputa, destacando os desafios para a implementação da gestão democrática em municípios paraenses. Trata-se de pesquisa bibliográfica e qualitativa, com base em autores que abordam a gestão da educação e em sete trabalhos acadêmicos que tomaram a gestão democrática como tema de investigação. Os resultados apresentam contradições e evidenciam que, embora a gestão democrática seja vista como fundamental nos municípios pesquisados, há a existência de práticas gerencialistas, com políticas impregnadas por patrimonialismo e clientelismo inspiradas, sobretudo, por ideários neoliberais. Contudo, as pesquisas apontam válidas experiências de gestão democrática em processo, como a implementação de PME, CME, Fóruns e Conferências de Educação, Conselho escolar, Projetos Pedagógicos, que buscam possibilitar a participação e garantir a coletividade nas decisões. Conclui-se que a democratização nos sistemas de ensino na Amazônia paraense persiste inacabada, mas o horizonte se mostra animador, apesar dos desafios constantes.

Palavras-chave: Gestão escolar. Gestão democrática. Gerencialismo. Amazônia paraense.

ABSTRACT

The article discusses school management as a field of dispute, highlighting the challenges for the implementation of democratic management in municipalities in Pará. It is a bibliographical and qualitative research, based on authors who address the management of education and in seven academic works that have taken democratic management as a subject of investigation. The results present contradictions and show that, although democratic management is seen as fundamental in the municipalities surveyed, there are managerial practices, with policies



permeated by patrimonialism and clientelism inspired mainly by neoliberal ideals. Nevertheless, the research points to valid experiences of democratic management in process, such as the implementation of PME, CME, Education Forums and Conferences, School Board, Pedagogical Projects, which seek to enable participation and ensure collectivity in decisions. It is concluded that the democratization of education systems in the Amazon region of Pará remains unfinished, however, the horizon is encouraging, despite the constant challenges.

Keywords: School management. Democratic management. Managerialism. Paraense Amazon.

RESUMEN

El artículo analiza la gestión escolar como campo de disputa, destacando los desafíos de implementar la gestión democrática en los municipios de Pará. Se trata de un estudio bibliográfico y cualitativo basado en autores que abordan la gestión educativa y siete artículos académicos que abordaron la gestión democrática como tema de investigación. Los resultados presentan contradicciones y muestran que, si bien la gestión democrática se considera fundamental en los municipios estudiados, existen prácticas gerencialistas, con políticas imbuidas de patrimonialismo y clientelismo, inspiradas principalmente en ideologías neoliberales. Sin embargo, la investigación señala experiencias válidas de gestión democrática en curso, como la implementación de PME, CME, Foros y Conferencias Educativas, Consejos Escolares y Proyectos Pedagógicos, que buscan posibilitar la participación y garantizar la toma de decisiones colectiva. Concluimos que la democratización en los sistemas educativos de la Amazonía de Pará aún no está concluida, pero el panorama es prometedor, a pesar de los desafíos persistentes.

Palabras clave: Gestión escolar. Gestión democrática. Gerencialismo. Región amazónica de Pará.

INTRODUÇÃO

O processo histórico da educação pública no Brasil revela que a gestão educacional é uma arena de lutas e tensionamentos, marcada por disputas e contradições, que evidenciam “[...] condições históricas determinadas para atender a necessidades e interesses de pessoas e grupos” (Paro, 2012, p. 19), que buscam impor suas opções políticas e legitimar suas concepções de gestão, no sentido de direcionar as práticas educacionais nos sistemas de ensino (Sander, 2009).

Azevedo (2009, p. 17) destaca que, historicamente, o tratamento da questão da gestão educacional “tem sido sempre condicionado pelos valores autoritários que presidem as relações sociais no Brasil e que se incrustaram em nossa cultura desde os tempos coloniais”, indicando a persistência de um modelo educacional excludente e seletivo, que acentua a marginalização de grande parte da população e contribui para o aumento das desigualdades que afetam de várias formas o funcionamento da escola (Laval, 2019).

Nesse sentido, com base em Paro (2012, p. 25), entendemos que a gestão “é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados”, sendo uma atividade norteadora por legislações que buscam direcionar as práticas educativas a serem implementadas de acordo com as particularidades de cada escola. A Constituição Federal de 1988, por

exemplo, em seu Art. 206, enfatiza sobre os princípios que o ensino deverá ter como base, destacando no Inciso VI, o princípio da gestão democrática do ensino na forma da lei (Brasil, 1988). Dessa maneira, a escola pública passou a ter a perspectiva da gestão democrática.

O que significa que a gestão, pelo viés democrático, deverá promover e garantir a participação coletiva, envolvendo toda a comunidade escolar tanto nos processos de tomada de decisão quanto na elaboração do Projeto Pedagógico na avaliação das políticas e no acompanhamento educativo, de modo a criar real possibilidade de efetivação de mecanismos participativos de acordo com as vivências da escola e as demandas da sociedade (Paro, 1998).

Não obstante, essa perspectiva de gestão se coloca como desafiadora às instituições educativas e aos sistemas de ensino, uma vez que exige o esforço coletivo de ir além da concepção de escola tal qual se apresenta na lógica capitalista atual, configurada por processos decisórios hierárquicos, burocráticos, autoritários e individuais, que desconsideram a ação dos sujeitos em suas múltiplas dimensões.

Nessa acepção, a gestão democrática tem se configurado como temática emergente em estudos nas últimas décadas tanto no plano da construção teórica, em que as pesquisas evidenciam a relevância de sua efetivação no âmbito das políticas e práticas educacionais (Dourado, 2007), quanto nas análises temáticas que constataam acontecimentos que, de forma implícita e explícita, apresentaram e/ou apresentam riscos à manutenção do Estado Democrático de Direito, conforme preconizado pela Constituição de 1988 (Frigotto, 2024).

Isto posto, salientamos que, neste artigo, analisamos a gestão escolar como campo de disputa, enfatizando os desafios para a implementação da gestão democrática nos sistemas e instituições municipais de ensino da Amazônia paraense. A partir de uma revisão bibliográfica, sustentamos que a gestão escolar deve ser compreendida como uma estratégia organizacional em disputa. Dependendo do projeto político ao qual esteja subordinada, ela pode servir tanto aos interesses da comunidade escolar nos seus processos formativos quanto aos interesses do capital através de uma perspectiva de gestão empresarial.

Do ponto de vista metodológico, realizamos uma pesquisa bibliográfica, do tipo Revisão Sistemática de Literatura (RSL), conforme Gil (2008): uma técnica que nos permitiu a identificação e análise de produções teóricas publicadas em diversos espaços de divulgação, possibilitando, para os propósitos desta investigação, conhecer o que já se estudou sobre a gestão escolar democrática, a partir de um espaço-tempo específico – a escola no contexto de processos de democratização, entre 2019 a 2024.

Seguindo as etapas da RSL, com base em Rother (2007), realizamos, após a construção de nosso problema de pesquisa – “quais os desafios da gestão democrática, no âmbito dos sistemas de ensino e escolas públicas municipais na Amazônia paraense no período de 2019 a 2024, concebendo-se a gestão escolar como campo de disputas?” –, a coleta de informações, identificando e selecionando trabalhos a partir de uma avaliação crítica das produções, para, posteriormente, procedermos à análise e interpretação dos dados, de modo a consubstanciar nossos resultados.

Quanto à identificação e à seleção das produções, tomamos o Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES, considerando, como critérios de busca teses e dissertações publicadas no Brasil, com recorte histórico de 2019 a 2024 e voltadas para trabalhos na área da educação, a partir de 04 (quatro) descritores, presentes no título ou nas palavras-chave dessas publicações: (i) “gestão escolar”, (ii) “gestão democrática”, (iii) “desafios da gestão democrática” e (iv) “Amazônia paraense”. Com esses procedimentos, tivemos inicialmente 12 trabalhos identificados e selecionados.

A partir desses primeiros procedimentos, aprofundamos a seleção e identificação dos trabalhos, observando os seus resumos, procedendo uma avaliação crítica, no sentido de selecionarmos, para a análise final, investigações que respondessem a 04 (quatro) nortes, de modo integral, sendo excluídos, pois, trabalhos em que uma das questões a seguir não fossem satisfeitas: (i) Os objetivos da tese/dissertação têm relação com o tema por nós investigado?; (ii) O que as teses e dissertações têm abordado em termos de desafios da gestão democrática nas escolas e sistemas de ensino?; (iii) Quais os indicadores de gestão democrática presentes nos trabalhos?; (iv) Qual a perspectiva teórica e os procedimentos técnicos utilizados?.

De um total de 12 (doze) trabalhos inicialmente selecionados, foram excluídas 05 (cinco) investigações, resultando, para nossas análises, 07 (sete) pesquisas acadêmicas, em nível de mestrado e doutorado, sendo 4 teses e 3 dissertações: Sousa (2019), Silva (2020), Pinto (2022), Santos (2022), Alexandre (2023), Lelis (2023) e Corrêa (2024).

Para o tratamento analítico a partir dessas 07 (sete) investigações, observamos as orientações da análise de conteúdo, conforme Bardin (1977), em interlocução com autores que tratam sobre a gestão da educação, a saber: Azevedo (2009), Paro (2012) Saviani (2013) e Dourado (2007), dentre outros presentes neste trabalho.

Assim, com base em Bardin (1977), observamos, nesses sete trabalhos, unidades de registro que abordassem a gestão escolar nos sistemas municipais de ensino, bem como nas escolas paraenses, a saber: (i) unidades sobre a efetivação da gestão democrática por meio da

construção e implementação de Planos Municipais de Educação (PME), Conselhos Municipais de Educação (CME), Conselhos escolares, Política de escolha de diretor escolar, bem como (ii) unidades sobre a participação social na democratização da educação pública e a gestão escolar no contexto das avaliações externas, considerando projetos em disputa.

De posse dessas unidades de registro, categorizamos as informações em duas unidades: a primeira dizendo respeito ao modo como a gestão democrática vem se materializando nos municípios do Pará, tendo em vista os desafios que se colocam para sua efetivação no interior das escolas; a segunda, relacionada à possibilidade de construção da gestão democrática, considerando as experiências vivenciadas localmente, mas em relação com o contexto social mais amplo das políticas públicas de educação no Brasil, considerando também projetos em disputa pela gestão escolar.

Com tais procedimentos, buscamos, conforme Pádua (2004, p. 36), “[...] o *significado* dos fenômenos e processos sociais, levando em consideração as motivações, crenças, valores, representações sociais, que permeiam a rede de relações sociais”. Ou seja, para os propósitos de nossa pesquisa, analisamos o significado das contradições sócio-político-educacionais em torno da gestão escolar democrática, como elemento em disputa por projetos de sociedade, observando a *rede de relações* que lhe determinam, na perspectiva de superar, conforme Frigotto (2000), a pseudoconcreticidade do exame do real, avançando para o concreto, de modo a expressar “[...] o conhecimento apreendido da realidade” (Frigotto, 2000, p. 88-89).

Em termos estruturais, o trabalho apresenta duas seções iniciais que se integram, abordando a gestão escolar como campo de disputa, a partir do embate entre grupos sociais com interesses opostos, configurados, de um lado, em princípios democráticos; de outro, em princípios gerencialistas. Na terceira seção, considerando esse cenário, buscamos evidenciar como a gestão democrática tem sido tratada em pesquisas na Amazônia paraense, tendo em vista os desafios que se colocam para com a sua efetivação nos sistemas municipais de ensino e nas escolas.

A gestão escolar como campo de disputa

A gestão da educação no Brasil é atravessada, historicamente, por tensionamentos e diferentes interesses de grupos sociais cujo sentido está subjacente à disputa que se dá na perspectiva de articular os projetos, as políticas, a organização do trabalho pedagógico, estando em jogo não apenas a disputa pelo controle da “gestão”, mas também dos processos

educativos que compreendem os objetivos, métodos e conteúdos direcionados à formação dos sujeitos (Frigotto, 2024).

Nesse embate, podemos identificar, de um lado, os defensores de uma gestão com base em práticas gerencialistas - que vinculam os processos educacionais às demandas imediatas do capital e sua lógica empresarial; de outro, defensores de uma gestão com base em práticas democráticas, constituinte e constitutiva de relações sociais mais amplas, que visam a transformação social e a emancipação dos sujeitos, “sendo uma mediação imprescindível nas suas lutas e na produção de sua humanização [...]” (Frigotto; Ciavatta, 2003, p. 123).

Partimos do entendimento de que a gestão e as políticas educacionais sofrem impactos de modelos econômicos pautados, primordialmente, em práticas fragmentárias que, impondo-lhes o Estado mínimo, ocasionam problemas relacionados à totalidade da sociedade que - não raro - nega o direito de uma escola de qualidade, que oportunize a vivência humana, considere as experiências e a participação dos sujeitos, buscando articular “o trabalho desenvolvido nas escolas com o processo de democratização da sociedade” (Saviani, 2013, p. 237). Assim, as diferentes concepções que permeiam a gestão escolar, não podem ser tomadas como elementos isolados, mas como partes de uma totalidade histórica e contraditória, pois

Trata-se de uma relação conflitante e antagônica, por confrontar de um lado as necessidades de reprodução do capital e de outro, as múltiplas necessidades humanas. Negatividade e positividade, todavia, teimam em coexistir numa mesma totalidade e num mesmo processo histórico e sua definição se dá pela correlação de força dos diferentes grupos e classes sociais (Frigotto, 1999, p. 139).

Nesse sentido, até meados da década de 1980, o paradigma da administração empresarial, com princípios conservadores da empresa capitalista, era dominante como referência para os estudos da administração escolar, o qual fundamentava-se na Teoria Geral da Administração (TGA), sobretudo, nos pressupostos da escola clássica, com o modelo de administração científica de Frederick W. Taylor, administração geral de Henry Fayol e o burocrático de orientação weberiana. Essas perspectivas, em consonância com as formas de gerência do taylorismo e fordismo, intensificaram-se na vigência dos governos militares (1964-1985).

Entretanto, esses paradigmas vêm sofrendo, desde então, um confronto de concepções e ideias das forças progressistas e democráticas da sociedade, dos movimentos sociais e de pesquisadores da educação. As críticas em torno da utilização da administração

empresarial como referência para o campo teórico-prático da gestão escolar se deram e se dão em conta da ideologia da abordagem capitalista, ao buscar transformar a escola em instrumento de reprodução do capital, da sociedade de classes (Paro, 2012).

Paro (2016) destaca que, por seu caráter de dominação, com objetivos mercadológicos, os fins da empresa capitalista são não apenas diversos, mas antagônicos aos fins de uma educação democrática e emancipadora; portanto, seus meios não podem ser utilizados e transportados acriticamente para a escola, sem comprometer os fins humanos que aí se buscam.

Desse modo, Saviani (1983) defende a especificidade da prática política e educativa da escola, de seus objetivos em relação à socialização do saber sistematizado e da organização do trabalho pedagógico, tal qual também é salientado por Libâneo (2015, p. 12), quando afirma que a escola é uma das mais importantes instâncias de democratização da sociedade, a ela cabendo “[...] propiciar os meios de apropriação dos saberes sistematizados formados socialmente, como base para o desenvolvimento das capacidades intelectuais e a formação da personalidade por meio da atividade de aprendizagem socialmente mediada”.

Em termos legais, as disputas ganham impulso com a Constituição Federal de 1988, que ratifica, dentre outros fatores, as garantias e os direitos fundamentais, a organização do estado e dos poderes, os princípios da democratização da República Federativa (Dourado, 2019). Além disso, garante a educação como direito social (artigo 6º) e dever do Estado (artigo 205), por meio da qual a sociedade e o poder público devem assegurar o desenvolvimento integral do ser humano, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (Brasil, 1988).

Na década de 1990, em meio à reforma do Estado, a Lei 9.394/96, a segunda Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), não apenas reiterou os princípios da gestão democrática nos termos constitucionais, como também abriu possibilidade para que os entes federados criassem suas próprias normas a serem aplicadas nos seus respectivos sistemas de ensino. Por outro lado, podemos identificar na LDB tensionamentos: apesar de ter apresentado avanços em relação ao reconhecimento da importância da gestão democrática, buscando de alguma forma regulamentar esse princípio, a Lei deixa de assegurar o que deveria ser considerado como perspectiva mais concreta da gestão participativa, que poderia ser verificada, por exemplo, mediante a eleição direta de gestor escolar. Nesses aspectos, podemos dizer que não foi firmado por parte desta Lei um compromisso real com os elementos promotores da gestão democrática.

Com vistas ao cumprimento dessas orientações legais, o Plano Nacional de Educação - PNE (2014-2024), aprovado pela Lei nº 13.005/2014, e alterado pela Lei 14.934/2024, tendo sua vigência prorrogada até 31 de dezembro de 2025, define como uma das suas diretrizes a promoção do princípio da “democratização da gestão no ensino público”, propondo na Meta 19: “assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de *mérito* e *desempenho* e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto” (Brasil, 2014 grifos nossos).

O PNE representa um avanço ao assegurar a gestão democrática como uma de suas metas. Porém, contraditoriamente, na própria redação, pauta critérios técnicos de mérito e desempenho, conceitos típicos do modelo gerencial, que no âmbito do Estado neoliberal prima por estabelecer estratégias de controle de qualidade, no sentido de promover a eficácia, a eficiência e a efetividade nos sistemas de ensino (Hora, 2024). O que é antagônico aos princípios democráticos de gestão, uma vez que—“tal modelo, materializado pelo gerencialismo, é verificado pelos desencadeamentos de estratégias que restringem a participação democrática à participação legal-formal, ou seja, uma participação falaciosa” (Hora, 2024, p. 5).

No Pará, a Constituição Estadual (CE), promulgada em 5 de outubro 1989, estabeleceu, em seu Art. 272, que “[...] a educação [...] é baseada nos princípios da democracia” (Pará, 1989) e no artigo 278, inciso III, alíneas “a” e “b”, destaca que a nomeação de diretor escolar deve ocorrer a partir da lista tríplice encaminhada pelo Conselho Escolar à Secretaria de Educação. Ou seja, nesse dispositivo legal, no Estado do Pará, definia-se a lista tríplice como norte importante para a questão da gestão educacional.

Contudo, o primeiro Plano Estadual de Educação do Pará (PEE), sancionado em 2 de julho de 2010, por meio da Lei 7.441, estabeleceu as diretrizes, objetivos e metas para a educação paraense, dentre elas o fortalecimento da gestão democrática com eleição do gestor, Conselho Escolar e Organização Estudantil, salientando-se que para a eleição direta para direção poderiam concorrer pedagogos, licenciados plenos e profissionais técnicos graduados em nível superior com pós-graduação em educação, definindo, assim, o fim da lista tríplice.

O novo PEE, Lei n. 8.186, de 23 de junho de 2015, conservou a modalidade de escolha do diretor por meio das eleições diretas e destacou que, “[...] no âmbito da Rede Estadual de Ensino, com o envolvimento e a participação da comunidade escolar na gestão da escola, são garantidos os processos de eleição direta para diretores de escolas nas Redes

Públicas de Ensino” (Pará, 2015, p. 31). Entretanto, para Oliveira (2017), esse novo PEE incorporou elementos que asseguraram e contribuíram para o fortalecimento das parcerias com entidades privadas, favorecendo a gestão gerencial nas escolas, uma vez que o documento final destaca que o diálogo construído entre o Estado e a Sociedade civil, objetivando à melhoria da qualidade da educação, foi garantido na Lei 7.441/2010, por intermédio do Pacto Pela Educação do Pará, fortalecendo:

[...] o regime de colaboração entre Estado e Municípios, com a finalidade de enfrentar os problemas educacionais e vislumbrar possibilidades de transposição do nível de desempenho escolar em que se encontra o sistema de ensino paraense. A participação efetiva da sociedade nas ações previstas no Pacto Pela Educação do Pará fortalece o exercício da democratização na educação, além de inserir parcerias público privada no desenvolvimento de programas e ações educativas, cuja finalidade é ampliar as perspectivas de melhoria da qualidade do ensino (Pará, 2015, p. 6).

Podemos evidenciar que nessas legislações há disputas por projetos educacionais, que expressam diferentes interesses em jogo (Shiroma *et al*, 2005) tanto no processo de formulação das leis quanto na sua efetivação nos sistemas e unidades de ensino. Ou seja, as leis não são lineares à sua materialização, há um hiato entre o que está posto nas normas e o que é materializado, e a gestão democrática na escola pode assumir diferentes nuances que escapam daquilo que a lei prevê.

Vale ressaltar que esses tensionamentos têm instigado ainda mais o embate entre o público e o privado, revelando a persistência de forças patrimoniais na educação, favorecendo, dessa forma, várias modalidades de privatização do público (Dourado, 2007). Esse processo de privatização é um fator que, de acordo com Laval (2019), afeta tanto o sentido do saber e os valores socializados nas instituições escolares quanto as próprias relações sociais.

Peroni (2020, p. 2) destaca a relação entre o público e o privado como um projeto societário em disputa de correlação de forças, “[...] vinculando público ao coletivo e democrático e o privado, ao individualismo, tanto na perspectiva neoliberal quanto neoconservadora”. Para a autora, esses embates ocorrem “tanto no Estado, quanto na sociedade civil, com profundas implicações para o papel da educação na construção de uma sociedade democrática” (2020, p. 2).

Entender como essas disputas se revelam nos diferentes princípios, concepções e projetos de educação, em específico, de gestão escolar é fundamental para identificarmos os

avanços conquistados e os desafios que se colocam para a construção de uma escola efetivamente democrática. É o que trataremos a seguir.

Princípios democráticos e gerencialistas na gestão escolar

Nas últimas décadas, sobretudo pós anos 1990, identificamos que o neoliberalismo tem movimentado esforços teórico-metodológicos no campo da gestão escolar, redefinindo conceitos corporativos e competitivos impulsionados pelas agências internacionais de poder, com o objetivo de responder às suas novas demandas hegemônicas no âmbito da globalização econômica e comercial, que se intensificou nos últimos tempos (Sander, 2009).

Acompanhamos, em nível global, que as transformações em decorrência das mudanças na organização do processo produtivo, nas relações sociais capitalistas, nas formas de sociabilidade e no mundo do trabalho, têm impactado diferentes cenários da sociedade, nos seus procedimentos de organização e gestão (Dourado, 2019). Essas transformações incorrem, no campo da educação, em novos desafios para as práticas de gestão escolar, considerando o contexto da globalização da economia, da reestruturação produtiva (Kuenzer, 2011), do neoliberalismo e do gerencialismo, que buscam não apenas perpetuar-se nos processos administrativos e formativos da escola, mas também inculcar princípios transvertidos em novas nomenclaturas e discursos que visam promover a “nova gestão pública”.

As influências da “Nova Gestão Pública” (NGP) na gestão escolar, têm se configurado em um movimento contraditório entre defensores da incorporação de princípios do setor privado no setor público e aqueles que realizam uma crítica ao modelo gerencial implantado na organização e na gestão dos sistemas educacionais (Souza; Neto, 2017). A NGP tem como alguns de seus princípios a lucratividade, a gestão de estratégia e do controle de qualidade viesados pelo discurso da modernização e da padronização das práticas organizacionais, introduzindo, dessa forma, lógicas empresariais na educação, as quais “[...] promovem o privado como política pública e subordinam a educação a objetivos econômicos, de empregabilidade, produtividade e competitividade, designadamente através dos discursos da qualidade e da excelência” (Oliveira, 2017, p. 59).

Ou seja, o capital tem buscado subordinar a educação aos seus interesses econômicos, políticos e ideológicos, transvertendo velhos princípios das administrações clássicas em novas denominações e métodos gerenciais, com o enfoque nos conceitos de qualidade total, sociedade do conhecimento, competência, empreendedorismo, que expressam uma regressão nas relações sociais (Frigotto, 2024). O que se associa às exigências do

mercado, visando garantir a produtividade e a eficiência econômica, com elevados níveis de capital humano como vantagem competitiva.

Nesses aspectos, Oliveira (2017) alerta para o fato de que o gerencialismo é uma das dimensões emblemáticas das políticas educacionais contemporâneas. A autora chama a atenção para aquelas que mais se articulam com os processos em curso de transformação da gestão das escolas públicas, “de erosão da gestão democrática e de imposição de lideranças unipessoais, de avaliação como instrumento de controle, de recentralização de poderes sobre as escolas e de uma vigilância sistemática e detalhada do trabalho dos professores” (Oliveira, 2017, p. 59).

Essas tendências gerencialistas revelam uma série de impactos negativos, que podem minar os princípios da participação democrática e da autonomia escolar, ao mesmo tempo em que criam ambientes de trabalho mais controlados e burocráticos para os professores. Além disso, a busca incessante por resultados quantitativos pode reduzir a educação a uma mera preparação para o mercado de trabalho, negligenciando aspectos essenciais do desenvolvimento humano e social.

Em termos globais, essas análises refletem o colossal ataque às cláusulas sociais, potencializado por políticas neoliberais, em que os direitos humanos e os princípios que regem a democracia são ignorados, destituindo-se qualquer noção viável de solidariedade e bem comum. Os avanços para a democratização da educação são transformados em retrocessos, com o aumento das desigualdades e da violência, sobretudo; no contexto das populações mais pobres (Frigotto, 2024).

Entendemos que a gestão democrática se constitui como uma mediação que tem permitido expressar a disputa por um projeto de sociedade, que objetiva ir além de simples processos de participação, concentrando-se em potencializar alternativas mais horizontais e atitudinais a serem realizadas no cotidiano escolar, tendo como base o diálogo e o esforço coletivo (Hora, 2024). Nesse sentido, Dourado (2011, p. 95) define a gestão democrática:

[...] como processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa, mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do “jogo” democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessas, as práticas educativas.

Ao apresentar princípios contrários à lógica neoliberal, a concepção democrática se coloca como efetivamente comprometida com a emancipação humana e a transformação

social, na construção da plena cidadania do sujeito, através da “[...] afirmação dos valores coletivos de justiça, solidariedade e cooperação” (Frigotto, 2024, p. 30). Dessa forma, assenta-se em uma proposta de construção coletiva por meio da participação de todos os envolvidos com a comunidade escolar, tanto na elaboração e efetivação de seus projetos, como também nos processos de tomada de decisão, compreendendo as aprendizagens e as vivências da escola (Paro, 2012).

Com base em Paro (2012, p. 209), defendemos que uma teoria e prática de gestão escolar “[...] que se preocupe com a superação da atual ordem autoritária na sociedade precisa propor como horizonte a organização da escola em bases democráticas”. Para tanto, é preciso alargar os processos de participação no interior da escola, “evoluindo para formas coletivas que propiciem a distribuição da autoridade de maneira adequada a atingir os objetivos identificados com a transformação social” (Paro, 2012, p. 209). O que é também atestado por Frigotto (1999) ao considerar que a educação, em uma concepção democrática,

Não pode inventar uma realidade supra-histórica. Ela se gesta no embate contra-hegemônico de dentro desta materialidade. No plano teórico, político, filosófico e ético, a perspectiva é de não reduzir os processos educativos a uma concepção unidimensional, mas alargá-los na perspectiva omnilateral e/ou politécnica que expressa as múltiplas necessidades do humano (Frigotto, 1999, p. 203).

Dessa forma, a escola democrática tem mais espaço para formar o ser humano nas suas condições omnilaterais, como transição para outras sociabilidades, pautadas na socialização plena dos resultados do trabalho humano para homens e mulheres, o que requer pensar também na implementação de uma educação democrática, para além do capital, conforme propõe Mészáros (2008), na busca de políticas e práticas de gestão escolar para além das estabelecidas na sociedade representativa burguesa, configurando-se como um processo de transformação da ordem vigente.

Consideramos que, nas condições objetivas da sociedade capitalista em que a escola está inserida, esse é um trabalho desafiador, que impõe obstáculos às ações da gestão escolar, tanto no seu aspecto administrativo quanto pedagógico. No entanto, partindo da premissa de que “o concreto é concreto porque é a síntese de muitas determinações, isto é, unidade do diverso” (Marx, 1978, p. 116), entendemos que, no movimento contraditório da realidade, os sujeitos sociais, pela experiência, vão constituindo suas lutas e resistências em favor de relações pautadas em princípios democráticos (Thompson, 1981).

Em termos concretos, analisaremos essas questões nas particularidades do contexto amazônico paraense, buscando identificar os desafios da gestão democrática evidenciados nas teses e dissertações compiladas, de modo a fazermos uma análise de como os resultados (teórico-empíricos) se relacionam com a universalidade que compreende a totalidade histórica e social do cenário mais amplo da gestão da educação no Brasil.

Desafios da gestão democrática presentes em pesquisas na Amazônia paraense

Problematizar a gestão democrática no contexto da região amazônica paraense, destacando os desafios que perpassam às gestões públicas municipais, tem sido tema de estudos de pesquisadores na região. Neste trabalho, essas questões serão abordadas a partir das pesquisas de Sousa (2019), Silva (2020), Pinto (2022), Santos (2022), Alexandre (2023), Lelis (2023) e Corrêa (2024), conforme compilado na Tabela 1.

Tabela 1 - Gestão democrática da educação pública em municípios paraenses – Análise de Pesquisas no Diretório: Catálogos de Teses e Dissertações/CAPES (2019 a 2024)

Dissertações				
Título	Autor(a)	Palavras-chave	Instituição	Ano
Plano Municipal de Educação de Bragança-PA: o trabalho do Conselho Municipal de Educação na efetivação da Meta 19	Kezya H. de S. R. da Silva	Planejamento; Gestão Democrática; Conselho.	UFPA	2020
A política de escolha de diretores na Rede Municipal de Ensino de Cametá – PA (2017-2022)	Silvaldo P. Pinto	Gestão Escolar; Clientelismo; Diretor Escolar.	UFPA	2022
O processo de construção do Conselho Municipal de Bragança-PA: 2010 a 2020	Maria de Nazaré R. Alexandre	Conselhos de Educação; Gestão Democrática; Participação Popular; Papel dos Conselheiros.	UFPA	2023
Teses				
Título	Autor(a)	Palavras-chave	Instituição	Ano
A gestão da educação pública municipal de Altamira – PA no contexto do Plano Municipal de Educação (PME) e Conselho Municipal de Educação (CME) - (2013-2018)	Raimundo Sousa	Democratização da gestão; Conselho Municipal de Educação; Plano Municipal de Educação; Fórum de Educação;	UFPA	2019

		Conferência Municipal de Educação		
O diretor escolar na gestão das escolas públicas de ensino fundamental no município de Belém-PA	Carmem Lucia Santos	Diretor escolar; gestão democrática; participação; gestão escolar; democracia; escola pública.	UFPA	2022
Os sentidos das práticas de gestão escolar no contexto das avaliações externas	Luziane S. C. Lelis	Gestão escolar; avaliação externa; regulação; emancipação.	UFPA	2023
Entre obstáculos históricos e possibilidades de participação social na democratização da gestão da Rede Pública Municipal de Educação de Cametá/PA (2013-2023)	Raimundo Nonato G. Correa	Participação social; Gestão da educação pública; Democratização da educação; Cultura política; Políticas públicas educacionais.	UFPA	2024

Fonte: Elaborada pelos autores (2025).

No que tange aos aspectos metodológicos das pesquisas, identificamos o predomínio da realização de pesquisas empíricas, sendo que os trabalhos se utilizaram da abordagem qualitativa, de entrevistas semiestruturadas e análise documental (ou da combinação desses dois instrumentos), contando com o uso da técnica da análise de conteúdo com base em Laurence Bardin. Dentre outras técnicas, identificamos em menor proporção a observação participante. A maior parte dos trabalhos (4) anunciam o materialismo histórico-dialético como método teórico-metodológico.

De modo geral, as pesquisas se propuseram a compreender e analisar o cenário da gestão educacional tendo em vista as especificidades que constituem os diferentes espaços-tempos de educação na Amazônia, considerando um território:

[...] marcado negativamente ao longo da sua historicidade, vivendo todo esse lugar de negação de direitos, em educação na/da Amazônia, dada a pertinência de entender o processo de desenvolvimento da região, constitutivo de uma realidade singular, expressa pela vasta territorialidade geográfica, pluralidade humana e diversidade cultural, para pensar a complexidade regional das questões educacionais, divulgar saberes produzidos e fomentar soluções para a superação dos problemas identificados (Hora, 2024, p. 3).

Apresentando uma visão ampla sobre o contexto educacional paraense, Vale *et al* (2020) ao pesquisarem o “Pacto pela Educação do Pará”, identificaram que as escolas

públicas vêm passando por desafios constantes, que se dão, principalmente, com a inserção de princípios gerencialistas que almejam transformá-las em depósito de produção de mercadorias, como funciona nas empresas privadas. Por esta razão, os autores ressaltam que “[...] é necessário haver uma defesa permanente da gestão democrática como instrumento de resistência aos desmandos do capital, porque a escola e empresa possuem lógicas distintas, e é dever da escola denunciar quando pretendem colocar o lucro acima dela” (Vale *et al*, 2020, p. 19).

Com base nesses autores, verificamos que são muitos os desafios que as escolas paraenses vêm enfrentando nos seus processos de gestão. Dialogando com Lima (2018), podemos identificar algumas dificuldades que foram abordadas nos resultados das pesquisas, as quais apontam que as experiências de gestão democrática em municípios paraenses são marcadas por limites, avanços e retrocessos, configurando-se em obstáculos históricos, culturais, políticos e organizacionais. A primeira dificuldade está relacionada ao processo de democratizar a gestão, considerando o contexto de uma organização tradicionalmente resistente à democracia. O autor ressalta-se:

[...] A dificuldade que advém da circunstância histórica e política de a gestão democrática das escolas exigir tempo suficiente para a sua consolidação, também em termos de uma ruptura cultural e educativa com práticas autoritárias e heterônomas, requerendo políticas públicas avançadas, coerentes e com continuidade, exatamente num momento que é marcado por políticas educacionais de inspiração neoliberal em várias áreas e por práticas de gestão de teor gerencialista e tecnocrático que lhe são claramente adversas (Lima, 2018, p. 19).

As pesquisas aqui analisadas, em sua maioria, sinalizam, conforme identifica Lelis (2023, p. 6), “a intensificação de elementos da gramática gerencial, regulatória e responsiva” nas gestões escolares, o que tem contribuído para o enfraquecimento dos mecanismos de participação. No entanto, a gestão democrática é considerada como importante mecanismo para o funcionamento da escola, na superação de estruturas burocráticas e reducionistas, estando ligada à emancipação dos sujeitos.

Os achados da investigação de Lelis (2023) apresentam algumas contradições no plano das ações de gestão escolar, revelando a coexistência de princípios de gestão democrática e gerencial. Dentre outros resultados, a autora evidenciou a:

[...] Dificuldade na materialização dos princípios democráticos, principalmente, devido à incompreensão conceitual dessa perspectiva de gestão escolar; c) coexistência de diferentes concepções, embasando a prática da gestão escolar, como reflexo do movimento pendular e entrecruzado, não límpido, em torno de duas

concepções predominantes, a gerencial e a democrática; [...] f) incompatibilidade da implementação de princípios da gestão gerencial no processo educativo, causando dentre outros malefícios, o adoecimento dos profissionais da educação; g) os gestores escolares apropriam-se acriticamente do discurso hegemônico sobre a importância das avaliações externas, ao mesmo tempo, que valorizam outras dimensões que proporcionam uma formação humana ampla (Lelis, 2023, p. 6).

Esses dados corroboram com os resultados de Corrêa (2024), que, ao analisar a configuração da participação social na democratização da gestão da Rede Pública Municipal de Educação (RPME) de Cametá/PA, mostrou que este município:

[...] Está imerso num contexto político-institucional, que reproduz historicamente práticas antidemocráticas e pouco republicanas de exercício da administração pública, com desdobramentos na gestão educacional. O patrimonialismo e o clientelismo, arraigados na cultura política local, se articulam com princípios burocráticos e gerenciais, resultando numa forma híbrida de burocracia gerencial-patrimonialista, alimentada por microrrelações clientelistas (Corrêa, 2024, p. 8).

A partir desses elementos apontados nos trabalhos, podemos dizer que, historicamente, essa lógica patrimonialista resulta na monopolização da administração estatal por uma elite política, que “apropria as oportunidades econômicas de desfrute dos bens, das concessões, dos cargos, numa confusão entre o setor público e o privado” (Faoro, 2001, p. 870) e que toma as decisões com base em seus próprios interesses e necessidades em detrimento ao interesse público. Nas últimas décadas, sob a égide neoliberal, essa lógica tem buscado, de modo contundente, “[...] solidificar e encontrar novas justificativas para a forma oligárquica da política, para o autoritarismo social e para o bloqueio à democracia” (Chauí, 2008, p. 75).

Articulado a isso, outro fator evidenciado nas pesquisas está relacionado à política de escolha de diretores escolares. Pinto (2022, p. 114) revelou que, em duas escolas ribeirinhas do município de Cametá/PA, tal política está intimamente ligada às relações clientelistas, que “envolve uma série de processos e tramas políticas para a obtenção do cargo, entre os professores que almejam, diretores escolares que buscam permanecer no cargo, e os prefeitos e vereadores que comandam a política municipal”.

Dourado (2011) destaca que a livre indicação do diretor pelos poderes públicos (estados e municípios), era uma das formas mais usuais de gestão das escolas públicas do sistema educacional brasileiro nos anos de 1980.

Neste aspecto, afirma que esta modalidade se configurava como a que mais coadunava as formas mais usuais de clientelismo, pois, permitia a transformação da escola numa linguagem do cotidiano político, que pode ser designada como “curral eleitoral”, “por distinguir-se pela política do favoritismo e marginalização das oposições, em que o papel do

diretor, ao prescindir do respaldo da “comunidade escolar”, caracterizava-se como instrumentalizador de práticas autoritárias, evidenciando forte ingerência do Estado na gestão escolar” (Dourado, 2011, p. 100).

Nesse sentido, ao entrevistar diretores atuantes de escolas públicas do ensino fundamental no município de Belém-PA, Santos (2022) apontou que, entre os anos de 2013 a 2020, a autonomia do diretor nas escolas era relativa, sendo controlada e direcionada pela Secretaria Municipal de Educação (SEMEC). Entretanto, identificou experiências democráticas e participativas em andamento, apesar das determinações autoritárias da SEMEC.

A autora afirma que ficaram evidentes duas linhas de atuação do diretor escolar, uma mais voltada para o envolvimento dos sujeitos no trabalho educativo, promovendo a participação na tomada de decisões, “[...] e a outra voltada para uma atuação mais centralizada, focada em manter a escola organizada contando com a participação apenas da coordenação pedagógica na tomada de decisões” (Santos, 2022, p. 227).

Paro (2012, p. 192) corrobora nessa discussão quando ressalta que a pouca autonomia ou impotência do diretor para resolver problemas da escola articula-se com o papel de gerente que o Estado lhe atribui, sendo que “a solução do problema não depende, na grande maioria das vezes, do diretor da escola, mas de decisões governamentais tomadas em nível de órgãos centrais”. Conforme constata Santos (2022, p. 225), nas escolas do município de Belém-PA “o que existe é uma autonomia relativa, controlada e direcionada pela SEMEC, que determina como a escola deve caminhar e quais ações podem realizar”.

Assim, no âmbito da educação pública paraense, constrói-se um direcionamento para que os gestores possam ter perfil mais alinhado com a figura do gerente, “que cobra, monitora e cumpre metas, de modo que a excelência de seu trabalho começa pelos critérios de escolha dos profissionais afeitos à lógica gerencialista” (Vale *et al.*, 2020, p. 18).

No que se refere à implementação dos planos municipais de educação, as investigações de Silva (2020) e Alexandre (2023), ambas realizadas no município de Bragança/PA, mostram a desarticulação entre os órgãos do sistema municipal de ensino, além do frágil acompanhamento no processo de execução da meta da gestão democrática, com a não utilização dos planos municipais como direcionamento das políticas educativas, evidenciando a centralidade em ações intraescolares e não na democratização dos Sistemas de Ensino.

Segundo Silva (2020), o Plano Municipal de Educação (PME) de Bragança/PA, aprovado pela Lei nº 4.391/2015, estabelece na Meta 19: “assegurar condições, no prazo de dois anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a **critérios técnicos de mérito e desempenho** e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto” (Bragança, 2015). Podemos observar que o texto possui redação semelhante à do PNE 2014, apontando maior quantitativo de estratégias, bem como o detalhamento de suas necessidades. Entretanto, assim como no PNE, o plano de Bragança não especifica em suas estratégias um período para o seu cumprimento, o que deixa margem para serem cumpridas (ou não) em qualquer tempo dentro do prazo dos dez anos.

Vale ressaltar que, legalmente, os sistemas de ensino assumem responsabilidade pela efetivação da gestão democrática. Apesar de, em nível municipal, a autonomia ser bem mais restrita, considerando que no caso da educação “sequer a Constituição lhes faculta estabelecer normas próprias, o que é admitido apenas em caráter complementar pela LDB” (Saviani, 2011, p. 4).

Constatamos que, apesar desses constantes desafios para a materialização da gestão democrática, algumas experiências em processo são identificadas nos municípios. Em Altamira, por exemplo, a pesquisa de Sousa (2019) mostrou que a democratização da gestão no contexto do PME e CME, no período de 2013 a 2018, configurou-se com avanços e recuos, que se relacionam às lutas históricas que têm sido travadas ao longo dos anos, diante de diferentes governos, não apenas em nível nacional, mas também local, e dessa forma são permeadas por contradições, tensões e conflitos de toda ordem. Entretanto,

[...] Não se pode restringir ao reducionismo de que há um clima estático e de letargia incessante para a construção da democratização da gestão em Altamira, até pela existência – avanços – das forças de mobilização, como o CME, o FOMEA, o Sindicato, a realização das Conferências de Educação, as representações de diferentes entidades, que revelam muitas limitações pela sua histórica luta, mas também possibilidades para a gestão democrática (Sousa, 2019, p. 257).

Essas lutas travadas historicamente evidenciam as relações de poder que se efetivam no interior das escolas, refletindo as disputas pelo controle da gestão e dos processos formativos. O que revela que a instituição escolar é campo de luta, ela “não está povoada de fantasmas inconscientes, não é apenas a máscara dos mecanismos socioeconômicos, tem também a sua vida própria” (Snyders, 2005, p. 107). E a conjuntura não é um momento congelado, mas “[...] um momento do vir-a-ser, de possibilidades alternativas, de forças

ascendentes e descendentes, de oposições e de exercícios opostos (classes), de sinais bilíngues” (Thompson, 1981, p. 117).

Nesse sentido, conforme apontam Pereira e Farias (2021, p. 16), por mais que em alguns momentos as relações se estabeleçam de forma verticalizada, há “uma busca de orientação para a gestão escolar democrática, destacando o importante papel da equipe diretiva da escola na condução deste processo”.

Com o que foi exposto neste trabalho, podemos inferir que os desafios apresentados nas pesquisas, trazem à tona que a gestão democrática nas escolas públicas paraenses ainda persiste inacabada, apesar dos esforços dispostos ao longo dos tempos. O que demonstra estarmos diante de uma educação democraticamente frágil, em uma sociedade absurdamente desigual (Frigotto, 2024).

Isso nos permite afirmar que é imprescindível que se tornem perenes iniciativas democráticas nas escolas. As experiências em andamento, como as identificadas por Sousa (2019), Santos (2022), Pereira e Farias (2021) são válidas por instigarem o debate, revelando as vantagens que as práticas de uma gestão comprometida com a educação pública podem trazer para o processo de democratização das instituições de ensino. Não se pode negar que o trabalho é árduo, complexo e dificultoso, mas é o caminho que melhor se apresenta para a construção de uma sociedade em que a justiça e a igualdade sejam tomadas como horizontes.

CONCLUSÕES

Nessa pesquisa bibliográfica, analisamos que há uma disputa em torno da gestão escolar (suas concepções e finalidades educacionais), que se constitui legalmente comprometida com os interesses da comunidade, mas que ganha, sobretudo, nos últimos tempos, funcionalidade para as políticas neoliberais e seu modelo de gestão gerencial, que tem expressado seu caráter antidemocrático, ao instituir, política e socialmente, o projeto de encolhimento do espaço público e do alargamento do privado.

Os resultados apresentados neste trabalho evidenciam que a materialização da gestão democrática no contexto da Amazônia paraense, no período de 2019 a 2024, tem se configurado em processos de avanços, retrocessos, tensões, resistências e desafios históricos e estruturais.

Com base nas sete pesquisas analisadas, constatamos que alguns obstáculos se dão:

a) pela própria organização histórica tradicional da administração pública educacional brasileira, que, além de apresentar resistência à democracia, tem fortalecido a manutenção de regimes patrimonialistas e clientelistas que, na atualidade, inspirados pelas políticas neoliberais, impõem condições adversas às ações democráticas nas escolas, sobretudo, no viés da participação e dos mecanismos de tomada de decisões;

b) pela incompatibilidade da implementação de princípios da gestão gerencial no processo educativo, causando, dentre outros malefícios, o adoecimento dos profissionais da educação;

c) pela dificuldade na materialização dos princípios democráticos, principalmente, devido à incompreensão conceitual dessa perspectiva de gestão escolar;

d) pela política de escolha de diretores escolares que, ao ligar-se às relações clientelistas, têm impossibilitado a efetiva participação da comunidade escolar, sendo um instrumento por meio do qual as práticas autoritárias são fortalecidas, com a evidente ingerência do Estado na gestão da escola;

e) pela dificuldade de as gestões municipais acompanharem a execução das estratégias concernentes à meta da gestão democrática nas escolas, corroborando, para isso, a não utilização de seus planos de educação.

Apesar desses desafios, os trabalhos identificaram lutas e experiências democráticas em andamento nas escolas pesquisadas, que aguçam as possibilidades para a democratização da gestão, a exemplo da criação de PME, CME, SME, Projetos pedagógicos, Conselho Escolar, Fóruns e Conferências municipais e distritais de educação, mobilizados pelos movimentos dos trabalhadores da educação junto aos sistemas de ensino e as escolas. Essas iniciativas tornam-se cruciais para a construção de processos de alargamento da participação popular nas decisões que ocorrem no interior das redes públicas, bem como das próprias instituições escolares.

Destacamos a relevância e originalidade desta pesquisa para o debate sobre a gestão democrática no estado do Pará, trazendo valiosas contribuições para a compreensão de que, ainda que a gestão escolar venha se configurando por padrões regionais de gerencialismo, com concepções que divergem de princípios constitucionais essenciais para a construção do bem comum, tais práticas coexistem com tensionamentos e resistências locais, criando reais possibilidades de emancipação e afirmação de valores democráticos.

As análises mostram que estamos diante de um tempo de recuperar a gestão democrática da educação pública, na luta pela construção de um projeto educacional mais

justo, inclusivo e solidário. Para tanto, é necessário que a comunidade escolar, bem como a sociedade em geral questionem e/ou contestem sobre o domínio da lógica hegemônica do gerencialismo na educação para que se busquem alternativas que valorizem uma abordagem mais democrática e humanizada da gestão.

Esta pesquisa apresenta alguns direcionamentos nesse sentido, a começar pela defesa da escola democrática que pressupõe, dentre outros fatores, a garantia da participação ativa da comunidade escolar na tomada de decisões e atividades da escola, desde a construção do Projeto pedagógico à concepção de gestão; a transparência nos processos administrativos e decisórios, sobretudo, no âmbito do Conselho Escolar (que deve ter função deliberativa e fiscalizadora); o respeito e a valorização da diversidade (sem distinção de cor, raça, sexo, etc.); a eleição para diretor e conselho escolar.

Em termos concretos, os aspectos evidenciados neste artigo, poderão contribuir para a prática dos gestores municipais na avaliação e monitoramento de seus processos administrativos e pedagógicos, além de oferecer subsídios teórico-práticos para pesquisadores da educação, na perspectiva de instigar novas pesquisas na área.

Por fim, concluímos que as análises feitas a partir dos resultados obtidos nos levam a afirmar que a escola com base em princípios democráticos tem mais espaço para formar o ser humano nas suas dimensões omnilaterais (de sua vida intelectual, cultural, social, estética, simbólica, lúdica, afetiva, entre outros aspectos), na constituição de práticas educativas e ético-políticas para o exercício de uma humanidade solidária e emancipada. Entendemos que é preciso formar, antes de tudo, cidadãos críticos que tenham a capacidade de ler, interpretar e intervir nas suas realidades, para assim, transformá-las, e a gestão é uma mediação imprescindível nesse processo.

A construção de um projeto democrático de gestão é um percurso paulatino que exige, conforme alerta Saviani (1983), o compromisso em ir além de explicitações dos mecanismos existentes, apresentando propostas de intervenção prática para que, a partir de uma concepção crítica, tornem-se ferramentas de transformação e emancipação contra a barbárie que caracteriza o projeto neoliberal.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRE, Maria de Nazaré Reis. **O processo de construção do Conselho Municipal de Bragança-PA: 2010 a 2020**. 2023. 116 f. Dissertação (Mestrado em Currículo e Gestão da Escolas Básica) – Universidade Federal do Pará, Belém/PA, 2023.

AZEVEDO, Janete Maria Lins de. O Estado, a política educacional e a regulação do setor educação no Brasil: uma abordagem histórica. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da. Silva. (Orgs.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. – 7 ed. – São Paulo: Cortez, 2009.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988 [texto compilado]. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 14 jan. 2025.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, Brasil, 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 14 jan. 2025.

BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências. Brasília, 2014. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm. Acesso em: 16 jan. 2025.

CHAUÍ, Marilena. Cultura e democracia. *En: Crítica y Emancipación. Revista latinoamericana de Ciencias Sociales*. Año 1, no. 1 (jun. 2008). Buenos Aires: CLACSO, 2008. Disponível em: <<http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/secret/CyE/cye3S2a.pdf>>. Acesso em: 27 jan. 2025.

CORRÊA, Raimundo Nonato Gaia. **Entre obstáculos históricos e possibilidades de participação social na democratização da gestão da Rede Pública Municipal de Educação de Cametá/PA (2013-2023)**. 260 f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal do Pará, Belém/PA, 2024.

DOURADO, Luíz Fernandes. Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas. **Educ. Soc.**, Campinas, vol. 28, n. 100 - Especial, p. 921-946, out. 2007. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br/>>. Acesso em: 16 jan. 2025.

DOURADO, Luíz Fernandes. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. *In.*: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 7ª ed. São Paulo: Cortez, 2011.

DOURADO, Luíz Fernandes. Estado, educação e democracia no Brasil: retrocessos e resistências. **Educação & Sociedade** [online]. 2019, v. 40. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/ES0101-73302019224639>>. Acesso em: 18 jan. 2025.

FAORO, Raymundo. **Os Donos do Poder: Formação do Patronato Político Brasileiro**. Rio de Janeiro / Porto Alegre / São Paulo: Editora Globo, 2001.

FRIGOTTO, Gaudêncio; CIAVATTA, Maria. Educação básica no Brasil na década de 1990: subordinação ativa e consentida à lógica do mercado. **Educ. Soc.**, Campinas, vol. 24, n. 82, p. 93-130, abril 2003. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br/>>. Acessado em: 15 jan. 2025.

FRIGOTTO, Gaudêncio. **Educação e a crise do capitalismo real**. São Paulo: Cortez, 1999.

FRIGOTTO, Gaudêncio. O enfoque da dialética materialista histórica na pesquisa educacional. *In*: FAZENDA, Ivani. (org.). **Metodologia da pesquisa educacional**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

FRIGOTTO, Gaudêncio. A disputa da educação democrática em sociedade antidemocrática. *In*: PENA, Fernando; QUEIROZ, Felipe; FRIGOTTO, Gaudêncio. (Orgs.). **Educação democrática: antídoto ao Escola sem Partido**. Rio de Janeiro: Laboratório de Políticas Públicas, 2024.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HORA, Dinair Leal da. ESTADO, DEMOCRACIA E POLÍTICAS EDUCACIONAIS: desafios da gestão escolar e construção do novo PNE no contexto Amazônico. **Revista Exitus**, Santarém/PA, Vol. 14, p. 01 - 07, e024049, 2024. Disponível em: <<https://doi.org/10.24065/re.v14i1.2733>>. Acesso em: 05 fev. 2015.

KUENZER. Acacia Zeneida. As mudanças no mundo do trabalho e a educação: novos desafios para a gestão. *In*: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 7. ed. – São Paulo: Cortez, 2011.

LAVAL, Christian. **A escola não é uma empresa: o neoliberalismo em ataque ao ensino público**. Boitempo editorial, 2019.

LELIS, Luziane Said Cometti. **Os sentidos das práticas de gestão escolar no contexto das avaliações externas**. 274f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal do Pará, Belém/PA, 2023.

LIBÂNEO. José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. – 6. ed. rev. e ampl. – São Paulo: Heccus Editora, 2015.

LIMA, Licínio Carlos. Por que é tão difícil democratizar a gestão da escola pública? **Educar em Revista**, Curitiba, Brasil, v. 34, n. 68, p. 15-28, mar./abr. 2018. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/er/a/YCPpdwGWZshhVyhjwpzHZtp/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 13 nov. 2024.

MARX, Karl. Introdução a crítica da economia política. *In*: **Os pensadores**. São Paulo: Abril Cultural, 1978.

MÉSZÁROS. Isteván. **Educação para além do capital**. 2. ed. São Paulo: Boitempo, 2008.

OLIVEIRA, Ney Cristina Monteiro. A relação público privada na educação básica brasileira: as implicações do neogerencialismo como modelo de gestão. **MARGENS - Revista Interdisciplinar**. vol. 11. n. 16. jun., 2017.

PÁDUA. Elisabete Matallo Marchesini de. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática**. 10 ed. rev. E atual. - Campinas, SP: Papyrus, 2004.

PARÁ. **Lei n. 8.186**, de 23 de junho de 2015. Aprova o Plano Estadual de Educação e dá outras providências. Belém, PA: Assembleia Legislativa do Pará, 2015.

PARO, Vitor Henrique. **A gestão da educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública**. Petrópolis: Vozes, 1998.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar**: introdução crítica. – 17 ed. rev. e ampl. – São Paulo: Cortez, 2012.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da educação pública**. 4 ed. – São Paulo: Cortez, 2016.

PEREIRA, Edir Augusto Dias; FARIAS, Isaias Mendes. As relações de poder em uma escola ribeirinha de Cametá – PA. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v.7, n.1, p. 16-37 jan. 2021.

PERONI, Vera Maria Vidal. Relação público-privado no contexto de neoconservadorismo no Brasil. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 41, 2020.

PINTO, Silvado Prestes. **A política de escolha de diretores na Rede Municipal de Ensino de Cametá – PA (2017-2022)**. 157f. Dissertação (Mestrado em Educação e Cultura) – Universidade Federal do Pará, Cametá/PA, 2022.

ROTHER, Edna Terezinha. Revisão sistemática x revisão narrativa. **Acta Paulista de Enfermagem**, São Paulo, v. 20, n. 2, p. 6-7, abr./jun. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ape/v20n2/a01v20n2.pdf>. Acesso em: 13 dez. 2025.

SANDER, Benno. Gestão educacional: concepções em disputa. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 3, n. 4, p. 69-80, jan./jun. 2009. Disponível em: <<http://www.esforce.org.br>>. Acesso em: 23 out. 2024.

SANTOS, Carmem Lúcia. **O diretor escolar na gestão das escolas públicas de ensino fundamental no município de Belém-PA**. 272f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal do Pará, Belém/PA, 2022.

SAVIANI, Dermeval. **Escola e democracia**. São Paulo: Cortez; Autores Associados, 1983.

SAVIANI, Dermeval. **Escola e democracia**: para além da “teoria da curvatura da vara”. *Germinal: Marxismo e Educação em Debate*. Salvador, v. 5, n. 2, p. 227-239, dez. 2013.

SHIROMA, Eneida Oto; CAMPOS, Roselane Fátima; GARCIA, Rosalba Maria Cardoso. Decifrar textos para compreender a política: subsídios teórico-metodológicos para análise de documentos. **PERSPECTIVA**, Florianópolis, v. 23, n. 02, p. 427-446, jul./dez. 2005. Disponível em: <<http://www.ced.ufsc.br/nucleos/nup/perspectiva.html>>. Acessado em: 08 abr. 2025.

SNYDERS, Georges. **Escola, classes e luta de classes**. São Paulo: Centauro, 2005.

SILVA, Kezya Helga de Souza Rodrigues da. **Plano Municipal de Educação de Bragança-PA: o trabalho do conselho municipal de educação na efetivação da meta 19**. 164f. Dissertação (Mestrado em Currículo e Gestão da Escolas Básica) – Universidade Federal do Pará, Belém/PA, 2020.

SOUSA, Raimundo. **A gestão da educação pública municipal de Altamira – PA no contexto do Plano Municipal de Educação (PME) e Conselho Municipal de Educação (CME) - (2013-2018)**. 324f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal do Pará, Belém/PA, 2019.

SOUZA, Allan Solano; NETO, Antônio Cabral. A nova gestão pública em educação Planejamento estratégico como instrumento de responsabilização. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 11, n. 21, p. 621-640, jul./dez. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.22420/rde.v11i21.755>. Acesso em: 13/03/2025.

THOMPSON, Edward Palmer. **A miséria da teoria ou um planetário de erros**: uma crítica ao pensamento de Althusser. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

VALE, Cassio; SILVA, Gilmar Pereira da; LIMA, Francisco Williams Campos. Mais Gerente e menos Gestor: uma análise do marco regulatório direcionado à gestão da escola pública paraense. **RBEC**, Tocantinópolis, 2020.

Histórico Editorial

Submetido: 20 de setembro de 2026.

Publicado: 30 de janeiro de 2026.

Minicurrículo

Sara Corrêa Dias

Doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Currículo e Gestão da Escola Básica (PPEB), da Universidade Federal do Pará (UFPA). Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Trabalho e Educação (GEPTE/UFPA) e Grupo de pesquisa MINKA - Coletivo de Pesquisa em Trabalho-Educação, Cultura e Produção de Saberes, da Universidade Federal Fluminense (UFF). Bolsista do CNPq.

Contribuição de autoria: Redação – rascunho original.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5934841292055599>

Doriedson do Socorro Rodrigues

Doutor em Educação pelo Programa de Pós-Graduação em Educação, da Universidade Federal do Pará (UFPA). Docente do Programa de Pós-Graduação em Educação e Cultura (PPGEDUC - CAMPUS CAMETÁ/UFPA), do Programa de Pós-Graduação em Currículo e Gestão da Escola Básica (PPEB/NEB/UFPA) e do Programa de Pós-Graduação em Educação na Amazônia - PGEDA Doutorado em Rede - Polo Belém/UFPA/BRASIL.

Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Trabalho e Educação (GEPTE/UFPA) e Grupo de pesquisa MINKA - Coletivo de Pesquisa em Trabalho-Educação, Cultura e Produção de Saberes, da Universidade Federal Fluminense (UFF). Bolsista Produtividade em Pesquisa do CNPq.

Contribuição de autoria: Redação – rascunho original.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1127076028303549>

COMO CITAR - ABNT

DIAS, Sara Corrêa; RODRIGUES, Doriedson do Socorro. Gestão escolar como campo de disputa: uma análise dos desafios à gestão democrática na Amazônia paraense. **Revista Exitus**, Santarém/PA, v. 16, e026012, p. 1-25, Jan./Dez., 2026. <https://doi.org/10.24065/re.v16i1.2948>

COMO CITAR - APA

Dias, S. C. & Rodrigues, D. do S., (2026). Gestão escolar como campo de disputa: uma análise dos desafios à gestão democrática na Amazônia paraense. *Revista Exitus*, 16, e026012, p. 1-25. <https://doi.org/10.24065/re.v16i1.2948>

Licença de Uso

Licenciado sob a Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Esta licença permite compartilhar, copiar, redistribuir o manuscrito em qualquer meio ou formato. Além disso, permite adaptar, remixar, transformar e construir sobre o material, desde que seja atribuído o devido crédito de autoria e publicação inicial nesta revista.

