



## GESTÃO DEMOCRÁTICA EM TEMPOS DE GERENCIALISMO: CONTRADIÇÕES E POSSIBILIDADES NA ESCOLA PÚBLICA

Kelianna Queiroz Costa<sup>1</sup>

Carlos André Sousa Dublante<sup>2</sup>

### RESUMO

O estudo, em desenvolvimento, busca analisar de que forma a institucionalização da Lei nº 1919/2022 e a criação do cargo de gestor pedagógico contribui, ou não, para o gerencialismo, interferindo na gestão democrática nas escolas públicas do Município de Imperatriz-MA. Fundamenta-se na Constituição Federal de 1988, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB nº 9.394/1996, no Plano Nacional de Educação - PNE (Lei nº 13.005/2014) e na Lei Municipal nº 1919/2022, que criou o cargo de gestor pedagógico. De abordagem qualitativa e caráter exploratório, utiliza pesquisa documental e bibliográfica inicial baseada em Paro (2017), Lück (2017) e Saviani (2008). Os referenciais apontam que a lógica gerencial, centrada na eficiência e no controle, fragiliza a autonomia e a participação, se contrapondo às práticas que reafirmem a gestão democrática como princípio emancipatório da escola pública.

**Palavras-chave:** Gestão democrática; Gerencialismo; Escola pública; Políticas educacionais;

### Introdução

A gestão democrática como princípio, consagrado pela Constituição Federal de 1988 (art. 206, inciso VI) e reafirmado pela LDB nº 9.394/1996, defende a participação da comunidade escolar na tomada de decisões e a construção coletiva dos processos educativos. O Plano Nacional de Educação (Lei nº 13.005/2014) reforça essa diretriz. Entretanto, a partir da década de 1990, com a expansão das políticas neoliberais, a educação brasileira passou a incorporar elementos do chamado gerencialismo, que prioriza a eficiência, o controle e os

---

<sup>1</sup> Mestranda em Educação. Universidade Federal do Maranhão, Imperatriz-MA. Brasil. kelianna.costa@discente.ufma.br

<sup>2</sup> Doutor em Educação. Universidade Federal do Maranhão, Imperatriz-MA. Brasil. carlos.dublante@ufma.br



resultados mensuráveis. Segundo Saviani (2008), esse modelo tem raízes no tecnicismo implantado durante o regime militar, período em que o Estado subordinou a escola à racionalidade administrativa e ao produtivismo. Em Imperatriz-MA, a criação do cargo de gestor pedagógico, regulamentado pela Lei Ordinária nº 1919/2022, reflete contradições, pois embora tenha o propósito de fortalecer o trabalho pedagógico, sua forma de provimento, por indicação, limita a participação da comunidade escolar e reduz a autonomia das escolas.

### **Referencial Teórico**

A gestão democrática da educação constitui um dos pilares da política educacional brasileira, firmada como princípio constitucional (art. 206, inciso VI, da Constituição Federal de 1988) e reafirmada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996) e pelo Plano Nacional de Educação (Lei nº 13.005/2014). Tal princípio busca assegurar a participação efetiva da comunidade escolar nos processos de tomada de decisão, promovendo a corresponsabilidade e o compromisso coletivo com a aprendizagem e o desenvolvimento humano, sem desresponsabilizar o poder público de suas obrigações para com a manutenção da educação.

Para Paro (2017), a gestão democrática deve ser entendida não como mera formalidade ou mecanismo administrativo, mas como prática política emancipatória, que transforma a escola em espaço de vivência cidadã. O autor defende que a democratização da escola pública implica reconhecer a comunidade escolar como participante legítima das decisões pedagógicas e organizacionais. Essa perspectiva rompe com a concepção verticalizada de poder e coloca a escola como centro de formação crítica, em que o diálogo é elemento estruturante da prática educativa.

Na mesma direção, Lück (2017) compreende a gestão democrática como um processo que exige a construção de relações horizontais e a valorização da participação consciente. Para a autora, a escola democrática é aquela que possibilita o envolvimento dos diferentes segmentos da comunidade escolar na elaboração, execução e avaliação do seu projeto político-pedagógico, assumindo a corresponsabilidade pela aprendizagem e pelo desenvolvimento integral dos estudantes. Assim, a gestão democrática não se limita à gestão administrativa, mas se consolida como prática de cidadania e de formação ética e política. Entretanto, a consolidação desse modelo de gestão enfrenta tensões históricas e políticas, especialmente diante do avanço das concepções gerencialistas no campo educacional. O gerencialismo é caracterizado pela

importação de técnicas e valores da administração empresarial para o setor público, privilegiando a eficiência, o controle e o alcance de resultados mensuráveis. Em O legado educacional do regime militar, Saviani (2008) demonstra que o período autoritário (1964–1985) instaurou um modelo tecnocrático de administração educacional, centrado na eficiência e na produtividade, no qual o sistema escolar foi subordinado à lógica econômica e às demandas do mercado de trabalho. Esse modelo, segundo o autor, não desapareceu com a redemocratização, mas foi reformulado sob novas bases ideológicas, assumindo, nas últimas décadas, a forma do gerencialismo neoliberal. Saviani (2008, p. 298) afirma ainda, que “Esse legado do regime militar consubstanciou-se na institucionalização da visão produtivista de educação. Esta resistiu às críticas de que foi alvo nos anos de 1980 e mantém-se como hegemônica [...]”. Essa constatação é essencial para compreender que o gerencialismo atual não representa uma ruptura com o passado, mas uma continuidade de um projeto de controle e despolitização da educação.

No contexto de Imperatriz-MA, essa contradição pode se manifestar de forma concreta na criação do cargo de gestor pedagógico, instituído pela Lei Ordinária nº 1919/2022. Embora tal cargo tenha como finalidade fortalecer o acompanhamento pedagógico, sua forma de provimento, por indicação da Secretaria Municipal de Educação, expressa elementos da lógica gerencial, pois pode subordinar a atuação desse profissional ao poder público municipal, enfraquecendo os espaços de deliberação coletiva.

Assim, observa-se que a tensão entre gestão democrática e gerencialismo pode ultrapassar o plano teórico e se materializar nas práticas cotidianas das escolas públicas. De um lado, as políticas e leis proclamam a importância da participação e da autonomia; de outro, as estruturas administrativas mantêm mecanismos de controle hierárquico e de padronização das práticas escolares. A superação dessa contradição exige repensar o papel do gestor pedagógico e da escola pública, reconhecendo que a verdadeira qualidade educacional não se mede por indicadores, mas pela capacidade de formar cidadãos críticos, conscientes e participativos. Portanto, o referencial teórico que orienta este estudo parte do entendimento de que a gestão democrática e o gerencialismo são expressões de dois projetos de sociedade em disputa. O primeiro, comprometido com a emancipação humana e com o fortalecimento da escola pública como espaço de diálogo e inclusão; o segundo, alinhado à racionalidade do mercado, que transforma a educação em instrumento de controle e de regulação social. Com base em Paro (2017), Lück (2017), Saviani (2008) e outros autores que farão parte desse estudo, busca-se, especificamente, compreender como essas perspectivas se confrontam no contexto educacional



de Imperatriz-MA, especialmente após a introdução do gestor pedagógico, cuja atuação pode desafiar as práticas democráticas nas escolas municipais.

## **Metodologia**

O estudo segue uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, por compreender que as práticas de gestão escolar não podem ser reduzidas a números, mas devem ser analisadas a partir das percepções, experiências e relações sociais dos sujeitos que compõem o ambiente educativo conforme orienta Bogdan e Biklen (1994).

O universo da pesquisa corresponde às escolas públicas municipais de Imperatriz-MA que contam com o cargo de gestor pedagógico, criado pela Lei Ordinária nº 1919/2022. Essas instituições constituem o lócus da investigação, pois representam o espaço onde se materializam as relações entre o gestor pedagógico e a comunidade escolar. A população do estudo será composta por gestores escolares, gestores pedagógicos, coordenadores e professores, e, conforme os critérios de inclusão, será definida uma amostra intencional de participantes, priorizando aqueles com atuação direta nas escolas que contam com a figura do gestor pedagógico.

Até o momento, foram realizados dois procedimentos metodológicos principais:

- a) Pesquisa documental, abrangendo a Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996), o Plano Nacional de Educação (Lei nº 13.005/2014), o Plano Municipal de Educação de Imperatriz e a Lei nº 1919/2022, que institui o cargo de gestor pedagógico.
- b) Revisão bibliográfica inicial, com base em autores que discutem a gestão democrática e o gerencialismo, como Lück (2017), Paro (2017) e Saviani (2008)

Nas próximas etapas, serão realizadas entrevistas semiestruturadas com os participantes, buscando captar as percepções e experiências sobre o papel do gestor pedagógico, as formas de participação da comunidade escolar e os impactos de suas práticas no cotidiano das escolas. As entrevistas serão registradas, transcritas e analisadas à luz dos referenciais teóricos já mencionados e demais teóricos que argumentam sobre políticas públicas, gestão escolar e gerencialismo na escola pública, com vistas a compreender como os discursos e práticas se articulam no contexto da rede municipal de Imperatriz-MA.

Quanto à análise dos dados, será utilizada a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (1977), que possibilita a categorização e interpretação sistemática das falas e



documentos, permitindo identificar regularidades, contradições e significados subjacentes. Essa escolha metodológica está diretamente articulada aos objetivos da pesquisa, pois pode favorecer a compreensão das tensões entre gestão democrática e gerencialismo como fenômenos sociais e históricos.

## **Resultados e Discussões**

Os resultados obtidos até o momento, provenientes da análise documental e da revisão bibliográfica, evidenciam que a política educacional brasileira mantém, em parte, o legado gerencialista identificado por Saviani (2008). Essa influência se expressa em documentos oficiais e em leis que priorizam a eficiência e o controle de resultados, aproximando a escola da lógica administrativa empresarial.

No contexto de Imperatriz-MA, a criação do cargo de gestor pedagógico pela Lei nº 1919/2022 exemplifica essa contradição. Embora a medida tenha como finalidade fortalecer a dimensão pedagógica e o acompanhamento do ensino, a forma utilizada para escolher o profissional que exerce a função, por indicação, e o alinhamento direto com a Secretaria Municipal de Educação enfraquece o princípio democrático previsto nos marcos legais da educação brasileira. Paro (2017) ressalta que uma gestão escolar que não nasce da participação tende a reforçar o clientelismo e reduzir a autonomia institucional. Lück (2017) aponta que a democratização da escola depende da construção de relações horizontais, baseadas na corresponsabilidade e na escuta. A ausência dessa perspectiva favorece o avanço de práticas gerenciais que transformam a escola em um espaço de execução de políticas externas, comprometendo a formação cidadã e crítica dos estudantes. Os resultados iniciais, portanto, indicam que a implementação de políticas inspiradas na eficiência e na produtividade pode comprometer o exercício da democracia na gestão escolar, limitando o papel emancipatório da educação.

## **Considerações Finais**

Até o presente momento, o estudo tem se dedicado à análise documental e à revisão bibliográfica que fundamentam a compreensão da relação entre gestão democrática e gerencialismo. As reflexões iniciais apontam que o contexto educacional de Imperatriz-MA reproduz, em certa medida, o legado tecnocrático identificado por Saviani (2008), expressando



tensões entre autonomia e controle. Nas próximas etapas, com a realização das entrevistas e o aprofundamento da pesquisa de campo, pretende-se identificar como gestores, coordenadores e professores percebem essas relações e de que modo constroem práticas de resistência e participação. A pesquisa busca contribuir para a formulação de políticas públicas que fortaleçam a gestão democrática, reafirmando a escola como espaço de diálogo, inclusão e emancipação. Assim, compreender a tensão entre gestão democrática e gerencialismo é também refletir sobre os rumos da educação pública brasileira e sobre os desafios de concretizar uma escola verdadeiramente democrática.

## Referências

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

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

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, 1996.

BRASIL. Plano Nacional de Educação 2014-2024: Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014, que aprova o Plano nacional de Educação (PNE) e dá outras providências. Brasília: Câmara dos Deputados, edições Câmara, 2014. Disponível em: <https://pne.mec.gov.br/18-planos-subnacionais-de-educacao/543-plano-nacional-de-educacao-lei-n-13-005-2014>. Acesso em: 05 ago. 2025.

LÜCK, Heloísa. Gestão educacional: uma questão paradigmática. 12. ed. Petrópolis: Vozes, 2017.

PARO, Vitor Henrique. Gestão democrática da escola pública. São Paulo: Ática, 2017.

PREFEITURA MUNICIPAL DE IMPERATRIZ. Lei Ordinária nº 1919/2022. Institui a função de gestor pedagógico nas escolas públicas municipais de Imperatriz. Secretaria Municipal de Educação. Disponível em: <https://www.camaraimperatriz.ma.gov.br/upload/leis/99887.pdf>. Acesso em: 16 dez. 2024.

SAVIANI, D. O legado educacional do regime militar. Cadernos CEDES, v. 28, n. 76, p. 291–312, set. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ccedes/a/Kj7QjG4BcwRBsLvF4Yh9mHw/?format=pdf&lang=pt> Acesso em 05 ago. 2025