



## **GESTÃO DEMOCRÁTICA: CONCEPÇÕES TEÓRICAS NA FORMAÇÃO DOS GESTORES ESCOLARES DA REDE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL**

**Gabriella Galvagna Demarco**

Mestranda no Programa de Pós-Graduação Profissional em Educação (UFFS, *Campus Erechim - RS*)

[demarco.gabriella2@hotmail.com](mailto:demarco.gabriella2@hotmail.com)

**Sandra Simone Höpner Pierozan**

Professora do Programa de Pós-Graduação Profissional em Educação (UFFS, *Campus Erechim – RS*)

[sandra.pierozan@uffs.edu.br](mailto:sandra.pierozan@uffs.edu.br)

### **1. Introdução**

A gestão democrática constitui um dos pilares da educação pública brasileira, sendo constantemente reafirmada em documentos legais, como a própria Constituição Federal de 1988 e em discursos pedagógicos em diferentes espaços. No entanto, sua concretização efetiva ainda enfrenta obstáculos estruturais e simbólicos. Diante disso, a formação dos gestores escolares ocupa um papel estratégico na garantia desse processo, pois é por meio dela que se (re)constroem os sentidos de democracia, participação ativa e justiça social no cotidiano educacional.

A presente dissertação, intitulada “Gestão Democrática: Concepções Teóricas na Formação dos Gestores Escolares da Rede Estadual do Rio Grande do Sul”, insere-se no Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) – Campus Erechim, na linha de pesquisa “Processos Pedagógicos, Políticas e Gestão Educacional”. O estudo teve como objetivo principal analisar as concepções de gestão democrática presentes nos circuitos formativos promovidos pela Secretaria de Educação do Estado do Rio Grande do Sul (SEDUC/RS), voltados aos diretores e vice-diretores escolares em exercício no triênio 2022–2024, no contexto do Programa Estadual de Formação de Gestores (PEFG).

A investigação foi impulsionada por inquietações profissionais e acadêmicas relacionadas à formação docente e à atuação de gestores escolares. A escolha por focalizar a rede estadual justifica-se tanto por motivações pessoais quanto institucionais: trata-se



do espaço onde se originaram as primeiras experiências educacionais da autora, e também do território onde se insere o Programa de Pós-Graduação responsável por esta pesquisa.

A pesquisa busca responder à seguinte pergunta: “Quais concepções de gestão democrática estão presentes no Curso de Formação de Gestores Escolares, ofertado pela rede estadual, em seus circuitos formativos, e como estas concepções reverberam na atuação dos gestores das escolas estaduais de Erechim?”. Com isso, o estudo visa contribuir para o debate acadêmico e prático sobre a formação continuada de gestores escolares e suas implicações na construção de práticas democráticas na escola pública.

## 2. Metodologia

A pesquisa adotou abordagem qualitativa, articulando a realização de estudos bibliográficos, documentais e de campo. Como referencial teórico, adotam-se autores que tratam da gestão escolar sob uma perspectiva crítica, destacando Libâneo (2007, 2008, 2012, 2013, 2018), que enfatiza a dimensão política e social da gestão; Paro (1998, 2001, 2012, 2015), que analisa os conflitos entre gestão democrática e gerencialista; e Veiga (1998, 2004, 2009), que valoriza a participação coletiva e o projeto político-pedagógico. Também foram considerados outros autores que discutem a formação de professores e gestores, ampliando o debate sobre as influências das políticas neoliberais e a qualificação profissional, o que possibilita uma análise crítica da gestão escolar como espaço de construção coletiva e disputa pela qualidade da educação pública.

Como parte da fundamentação, realizou-se uma breve retomada histórica das políticas e programas de formação de gestores escolares, tanto em âmbito nacional quanto no estado do Rio Grande do Sul. Essa contextualização permitiu compreender a evolução das propostas formativas e suas diferentes orientações teóricas e políticas ao longo do tempo.

A pesquisa documental envolveu a análise das gravações dos encontros formativos realizados pela SEDUC/RS, disponíveis no canal oficial da secretaria, além dos materiais disponibilizados publicamente acerca da formação. A pesquisa de campo ocorreu em duas etapas: no primeiro momento, houve a aplicação de um questionário virtual a todos os diretores e vice-diretores atuantes nas 21 escolas estaduais de Erechim durante o triênio 2022/2024, e posteriormente realização de entrevistas semiestruturadas com quatro



gestores selecionados a partir das respostas ao questionário.

A análise dos dados coletados, tanto nos materiais documentais quanto nas respostas dos participantes, foi realizada com base na técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2016). A partir desse referencial metodológico, foram definidas categorias analíticas que orientaram a interpretação dos dados, possibilitando a organização e a sistematização das informações em torno dos principais eixos de investigação da pesquisa.

As análises foram realizadas de forma integrada com os referenciais teóricos, de modo que não há distinção rígida entre capítulos tradicionais. Ao longo do texto, os dados empíricos dialogam diretamente com os autores e marcos legais, construindo uma narrativa reflexiva e crítica sobre os sentidos da gestão democrática.

### 3. Resultados e discussão

Os resultados indicam que o Curso de Formação de Gestores Escolares apresenta vínculos relevantes com concepções teóricas da gestão democrática, evidenciando, por exemplo, referências à escuta, à corresponsabilidade e ao protagonismo dos sujeitos escolares. Contudo, a análise também revelou contradições e ambivalências nos circuitos formativos. Em diversos momentos, os conteúdos apresentados se alinham a uma perspectiva gerencialista, marcada por discursos de eficiência, controle e responsabilização. A incorporação das dimensões da Base Nacional Comum para a Formação de Diretores Escolares (BNC – Diretor Escolar) reforça uma lógica tecnocrática, baseada em competências e resultados, que pode esvaziar os princípios da gestão democrática.

Os diretores entrevistados reconhecem o valor do curso enquanto instrumento formativo, mas também expressam críticas à distância entre a formação recebida e a realidade das escolas públicas, especialmente no que se refere às condições materiais e humanas para implementar práticas democráticas no cotidiano. Muitos participantes identificam a existência de um “modelo idealizado” de gestão democrática, que nem sempre dialoga com os desafios enfrentados nas comunidades escolares.

Entre os aspectos mais valorizados pelos gestores estão os momentos de interação com colegas de outras escolas, partilhas de experiências reais e debates sobre dilemas



cotidianos da função gestora, aspectos que contribuem significativamente para a construção coletiva de saberes.

#### 4. Considerações finais

Esta pesquisa evidenciou que as concepções de gestão democrática presentes no Curso de Formação de Gestores Escolares da rede estadual do RS se mostram tensionadas entre discursos participativos e práticas marcadas pela racionalidade gerencial. Embora o curso enuncie valores como escuta, diálogo e participação, sua estrutura (centrada em transmissões padronizadas e competências técnicas) reproduz modelos de gestão voltados ao desempenho e ao controle, pouco sintonizados com a realidade das escolas públicas.

As vozes dos gestores revelaram esforços de resistência e reinvenção da prática democrática, mesmo diante de condições adversas e cobranças institucionais. A gestão democrática aparece como horizonte ético-político desejado, mas ainda distante da efetivação concreta no cotidiano escolar.

Como contribuição prática, foi desenvolvido um produto educacional de acesso público, com fichas de leitura e reflexão baseadas em situações reais da escola e perguntas provocadoras, que visam estimular o debate crítico e fortalecer práticas gestoras mais colaborativas e comprometidas com a escola pública.

Conclui-se que formar gestores democráticos exige mais do que normatizar práticas: demanda formações enraizadas na realidade, na escuta e na participação coletiva, reconhecendo que a gestão democrática é uma construção em disputa, viva e em permanente reinvenção.

#### Referências

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Almedina Brasil, 2016.

LIBÂNEO, J. C. **Educação escolar: políticas, estruturas e organização**. São Paulo: Cortez, 2005.

LIBÂNEO, J. C. **A organização e a gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2007.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6.ed revista e



ampliada. Goiânia: MF Livros, 2008.

**LIBÂNEO, J. C. O dualismo perverso da escola pública brasileira:** escola do conhecimento para os ricos, escola do acolhimento social para os pobres. *Educação e Pesquisa*, São Paulo, v. 38, n. 1, mar. 2012.

**LIBÂNEO, J. C.** Didática na formação de professores: entre a exigência democrática de formação cultural e científica e as demandas das práticas socioculturais. In: SANTOS, A.; SUANNO, M. V. **Didática e formação de professores:** novos tempos, novos modos de aprender e ensinar. Porto Alegre: Sulina, 2013.

**LIBÂNEO, J. C. Organização e gestão da escola:** teoria e prática. 5.ed revista e ampliada. São Paulo: Heccus Editora, 2018.

**PARO, V. H.** O Princípio da Gestão Escolar Democrática no Contexto da LDB. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, Brasília, v. 14, n. 2, p. 243-251, 1998.

**PARO V. H. Gestão Democrática da Escola Pública.** 3. ed. São Paulo: Ática, 2001.

**PARO, V. H.** O princípio da gestão escolar democrática no contexto da LDB. In: OLIVEIRA, R. P., ADRIÃO, T. (orgs) **Gestão, financiamento e direito à educação:** análise da LDB e da Constituição Federal. São Paulo: Xamã, 2001.

**PARO, V. H.** A qualidade da escola pública: a importância da gestão escolar. In: OLIVEIRA, A. T.; VIANA F. S.; FILHO L. M. F. et al. (Org.) **A qualidade da escola pública no Brasil.** Belo Horizonte: Mazza Edições, 2012. p. 57-74.

**PARO, V. H. Diretor escolar:** educador ou gerente? São Paulo: Cortez, 2015.

**VEIGA, I. P. A.** Perspectivas para Reflexão em torno do Projeto Político Pedagógico, Campinas, SP. Papirus. 1998.

**VEIGA, I. P. A. Projeto Político-Pedagógico:** Educação Superior. Campinas, SP: Papirus, 2004

**VEIGA, I. P. A.** Projeto Político Pedagógico e gestão democrática: novos marcos para a educação de qualidade. *Revista Retratos da Escola*, Brasília, v. 3, n. 4, p. 163-171, jan./jun. 2009. Disponível em: <<http://www.esforce.org.br>>