

Ano V, v.2 2025 | submissão: 29/11/2025 | aceito: 01/12/2025 | publicação: 03/12/2025

## Gestão Democrática: Eleições de Diretores nas Escolas Públicas Municipais do município de Ariquemes-RO

*Democratic Management: Elections of Directors in Municipal Public Schools in the municipality of Ariquemes-RO*

Jailson Ferreira – Universidade Estácio de Sá

Karine Vichiatt Morgan – Universidade Estácio de Sá

### Resumo

A gestão democrática é um princípio fundamental da educação brasileira, destacando a importância da participação de toda a comunidade escolar no planejamento e tomada de decisões. Este estudo analisa o processo de eleições para diretores nas escolas públicas municipais de Ariquemes, Rondônia, com o objetivo de avaliar sua contribuição para a implementação da gestão democrática no contexto educacional. As eleições diretas para diretores são um dos mecanismos que buscam garantir maior transparência, representatividade e envolvimento de alunos, pais, professores e servidores. A pesquisa utiliza uma Análise documental e bibliográfica, baseando-se em legislações, documentos oficiais e literatura especializada como livros, artigos que abordam sobre gestão democrática e processos eleitorais em ambientes educacionais. Entre os resultados esperados estão a identificação de boas práticas e desafios no processo eleitoral, bem como propostas para fortalecer a participação da comunidade escolar e aprimorar a gestão democrática nas escolas. Conclui-se que, apesar de representarem um avanço significativo na democratização da gestão educacional, as eleições diretas exigem ajustes em critérios, procedimentos e políticas de engajamento para maximizar sua eficácia como instrumento de inclusão e transparência nas decisões escolares. Esses insights poderão contribuir para a formulação de estratégias mais eficazes de gestão educacional em Ariquemes-RO.

**Palavras-chave:** Gestão Democrática. Eleições Escolares. Educação Pública. Participação Comunitária

### Abstract

Democratic management is a fundamental principle of Brazilian education, highlighting the importance of the participation of the entire school community in planning and decision-making. This study analyzes the process of elections for principals in municipal public schools in Ariquemes, Rondônia, with the aim of evaluating its contribution to the implementation of democratic management in the educational context. Direct elections for principals are one of the mechanisms that seek to ensure greater transparency, representation, and involvement of students, parents, teachers, and staff. The research uses a documentary and bibliographical analysis, based on legislation, official documents, and specialized literature such as books and articles that address democratic management and electoral processes in educational environments. Among the expected results are the identification of good practices and challenges in the electoral process, as well as proposals to strengthen the participation of the school community and improve democratic management in schools. It is concluded that, despite representing a significant advance in the democratization of educational management, direct elections have deactivated adjustments in criteria, procedures, and engagement policies to maximize their effectiveness as an instrument of inclusion and transparency in school decisions. These insights may contribute to the formulation of more effective educational management strategies in Ariquemes-RO.

**Keywords:** Democratic Management; School Elections; Public Education; Community Participation.

## 1. INTRODUÇÃO

A gestão democrática no Brasil é um princípio garantido pela Constituição Federal de 1988 e regulamentado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), que estabelece a participação da comunidade escolar e local nos processos decisórios das instituições de ensino. Esse modelo busca assegurar que as lideranças escolares sejam escolhidas de forma participativa, com base no diálogo entre os diversos segmentos da comunidade escolar composta por alunos, professores, pais e servidores, promovendo maior transparência e legitimidade na gestão educacional (PARO, 2022).

Na região Norte, as práticas relacionadas à gestão democrática enfrentam desafios específicos devido à diversidade cultural e geográfica, que demandam estratégias adaptadas às realidades locais. Em Rondônia, a legislação estadual e municipal tem papel crucial na regulamentação das eleições para diretores, variando de acordo com cada município e com as diretrizes das redes de ensino. Em algumas localidades, as eleições diretas são adotadas como forma de garantir a representatividade da comunidade escolar, enquanto, em outras, a nomeação ainda é predominante (BARBOZA, 2024).

No município de Ariquemes, a gestão democrática também busca fortalecer a participação dos diferentes atores na escolha dos diretores escolares. No entanto, sua implementação depende de regulamentações específicas e da atuação ativa da sociedade civil, sindicatos e associações de professores, que lutam para consolidar práticas mais democráticas e inclusivas. De acordo com Veiga (2013), esses processos refletem a luta por uma educação que atenda às necessidades locais, respeite a pluralidade cultural e valorize a corresponsabilidade entre gestores, educadores, alunos e famílias.

Nesse sentido, as eleições para diretores escolares nas escolas públicas municipais no município de Ariquemes, Rondônia, representam uma oportunidade para a implementação efetiva de práticas democráticas. Contudo, o sucesso dessa iniciativa depende da existência de critérios claros, procedimentos bem definidos e do engajamento dos atores escolares. É fundamental analisar o impacto desse processo na construção de uma gestão participativa, que promova não apenas a eficiência administrativa, mas também a valorização da coletividade e da transparência (HARVEY, 1992).

Este estudo teve como objetivo central realizar uma análise documental do processo eleitoral para diretores nas escolas públicas municipais de Ariquemes, buscando compreender em que medida essas eleições contribuem para a gestão democrática. Para isso, serão investigados os critérios e procedimentos adotados no processo eleitoral, com foco na identificação de suas potencialidades e limitações. Além disso, serão analisados os desafios e as vantagens da eleição direta como mecanismo de democratização, bem como a participação efetiva da comunidade escolar.

## **2.1 Uma Abordagem Sobre a Gestão Geral Sob Diferentes Perspectivas Teóricas**

A gestão, como campo de estudo e prática, foi amplamente explorada por teóricos como Frederick Taylor (1911), Henry Ford (1922) e Max Weber (1947), cada um oferecendo contribuições distintas. Taylor, por meio da administração científica, focou na eficiência operacional, propondo a padronização de tarefas e a especialização do trabalho (Taylor, 1911). Ford ampliou essas ideias ao introduzir a produção em massa e o conceito de linha de montagem, otimizando o tempo e os recursos no ambiente fabril (Ford, 1922). Weber, por sua vez, destacou a burocracia como forma racional de organizar instituições, enfatizando regras claras, hierarquias definidas e a impessoalidade nos processos administrativos (Weber, 1947).

Essas abordagens, ainda que distintas, influenciaram significativamente a gestão moderna. A democracia, em seu sentido mais amplo, é caracterizada pela participação igualitária dos indivíduos em decisões que os afetam. Derivada da antiga Grécia, essa forma de governo evoluiu para incluir não apenas a escolha de líderes, mas também a garantia de direitos fundamentais e a busca pela justiça social (Dahl, 1989). Segundo Bobbio (1987), a democracia moderna é sustentada por três pilares: representação, transparência e participação ativa, sendo aplicada não apenas na política, mas também em organizações sociais e educacionais.

Embora os modelos de gestão propostos por Taylor e Weber sejam mais rígidos e estruturados, é possível estabelecer um diálogo entre suas bases e os princípios democráticos. A racionalidade weberiana, ao enfatizar a necessidade de regras claras e bem definidas, contribui para a transparência, que é um dos pilares fundamentais da democracia (WEBER, 1999). Da mesma forma, a busca por eficiência no modelo taylorista pode ser adaptada a um contexto participativo, no qual a comunidade escolar colabora no processo de tomada de decisões, promovendo a integração entre objetivos coletivos e operacionais (TAYLOR, 1995).

As eleições representam uma das ferramentas mais emblemáticas da democracia, permitindo que os cidadãos escolham seus representantes e influenciem diretamente os rumos das instituições. De acordo com Schumpeter (1942), a democracia eleitoral moderna vai além da simples escolha de líderes, representando um mecanismo de legitimação do poder e uma forma de garantir a alternância nas posições de comando. No contexto educacional ou corporativo, processos eleitorais podem ser adaptados para incluir princípios participativos, fortalecendo a legitimidade das decisões administrativas.

### 2.1.1 Perspectivas Teóricas da Gestão

A evolução da gestão como campo de estudo tem sido marcada por diferentes abordagens teóricas que buscam explicar e otimizar o funcionamento das organizações. Essas perspectivas refletem a diversidade de desafios enfrentados pelos gestores e a necessidade de adaptação constante às mudanças organizacionais e de mercado. A visão clássica da administração teve seu desenvolvimento entre os séculos XIX e XX e está associada aos estudos de Frederick Taylor e Henri Fayol.

Taylor (1911) propôs a Administração Científica, enfatizando a padronização dos processos produtivos, a especialização do trabalho e a busca pela eficiência operacional. Fayol (1916), por sua vez, desenvolveu a Teoria Clássica da Administração, que estruturou os princípios fundamentais da administração, incluindo planejamento, organização, direção e controle.

Em contrapartida à abordagem mecanicista da administração clássica, a Teoria das Relações Humanas, desenvolvida por Elton Mayo na década de 1930, destacou a importância dos fatores psicológicos e sociais no ambiente de trabalho. Os experimentos de Hawthorne demonstraram que aspectos como a motivação, a satisfação dos funcionários e as relações interpessoais influenciam diretamente na produtividade organizacional (MAYO, 1933).

A abordagem sistêmica surgiu na década de 1950 como uma resposta à necessidade de compreender as organizações de forma integrada. Inspirada na Teoria Geral dos Sistemas de Ludwig von Bertalanffy (1950), essa abordagem enxerga as organizações como sistemas compostos por diferentes subsistemas interdependentes, que interagem entre si e com o ambiente externo. Dessa forma, a tomada de decisão deve considerar o contexto global da organização e não apenas seus elementos isolados.

A Teoria da Contingência, desenvolvida na década de 1960 por autores como Lawrence e Lorsch (1967) e Woodward (1958), argumenta que não há uma única forma correta de gerenciar uma organização. Em vez disso, a eficácia da gestão depende de variáveis contextuais, como o ambiente externo, a estrutura organizacional e a tecnologia utilizada. Essa abordagem destaca a necessidade de flexibilidade na gestão para adaptar-se às condições específicas de cada organização.

A gestão baseada em competências ganhou relevância a partir da década de 1990, com a crescente valorização do capital humano como diferencial competitivo. Segundo Prahalad e Hamel (1990), as competências essenciais de uma organização são os conhecimentos, habilidades e atitudes que proporcionam vantagem estratégica. Essa abordagem enfatiza o desenvolvimento contínuo dos colaboradores e a gestão do conhecimento como fatores críticos para o sucesso empresarial.

A gestão estratégica e competitiva tem como foco a análise do ambiente externo e interno para a formulação de estratégias que garantam a sustentabilidade e o crescimento das organizações.

**Ano V, v.2 2025 | submissão: 29/11/2025 | aceito: 01/12/2025 | publicação: 03/12/2025**

Michael Porter (1980) foi um dos principais teóricos dessa abordagem, propondo modelos como as cinco forças competitivas e as estratégias genéricas de diferenciação, liderança em custos e enfoque. A gestão estratégica busca antecipar tendências de mercado, otimizar recursos e estabelecer vantagens competitivas sustentáveis.

Nos dias atuais, essas perspectivas teóricas não são excludentes, mas complementares. As organizações bem-sucedidas são aquelas que combinam diferentes abordagens, adaptando-se às mudanças do ambiente de negócios e às necessidades dos stakeholders. A interconexão entre essas teorias também demonstra a evolução do pensamento administrativo, que passou de um enfoque mecanicista para uma visão mais flexível e adaptativa. Assim, compreender as diferentes perspectivas da gestão é essencial para que gestores e líderes empresariais possam tomar decisões mais eficazes e sustentáveis.

Diante desse panorama, o estudo da gestão continua a evoluir, incorporando novas abordagens e tecnologias que impactam a forma como as organizações operam. A crescente complexidade dos mercados e a dinamicidade do ambiente empresarial tornam imprescindível a compreensão das diferentes perspectivas teóricas para uma gestão eficiente e inovadora.

### **2.1.2 A Gestão Sob a Ótica da Eficiência e Produtividade**

A gestão organizacional tem como um de seus principais objetivos garantir a eficiência e a produtividade das operações empresariais. Eficiência refere-se ao uso otimizado dos recursos para a realização das atividades, enquanto produtividade está relacionada à capacidade de produzir mais com menos insumos (Drucker, 1999). Nesse contexto, diversas teorias e abordagens foram desenvolvidas para aprimorar os processos gerenciais e maximizar os resultados das organizações.

A Administração Científica, proposta por Frederick Taylor no início do século XX, é uma das primeiras abordagens voltadas à eficiência e produtividade. Taylor (1911) enfatizou a análise sistemática das tarefas, a padronização dos processos e a divisão do trabalho, buscando eliminar desperdícios e aumentar a produção. Seus princípios influenciaram profundamente a gestão moderna, sendo aplicados até hoje em diversas indústrias. A teoria da burocracia de Max Weber também contribuiu para a melhoria da eficiência organizacional. Weber (1947), propôs um modelo administrativo baseado na hierarquia formal, regras e procedimentos padronizados, com o objetivo de garantir previsibilidade e controle sobre as operações.

Embora eficiente, esse modelo pode gerar rigidez excessiva, reduzindo a capacidade de inovação e adaptação das empresas. Com o avanço das pesquisas em gestão, a abordagem sistêmica emergiu como uma alternativa mais flexível para a busca da produtividade. A Teoria Geral dos Sistemas, de Bertalanffy (1950), considera as organizações como sistemas interdependentes, nos

**Ano V, v.2 2025 | submissão: 29/11/2025 | aceito: 01/12/2025 | publicação: 03/12/2025**

quais a eficiência resulta da harmonia entre seus subsistemas. Essa abordagem destaca a necessidade de integração e comunicação eficaz para a otimização do desempenho organizacional. A gestão da qualidade total (TQM - Total Quality Management) é outra perspectiva essencial para a melhoria da eficiência e produtividade. Deming (1986) e Juran (1992) foram pioneiros na disseminação de práticas voltadas para a qualidade, enfatizando a melhoria contínua, a satisfação do cliente e o envolvimento dos colaboradores.

A implementação de programas de qualidade tem impactado positivamente a eficiência produtiva de diversas organizações ao redor do mundo. No contexto da gestão estratégica, Michael Porter (1980) propôs abordagens para aumentar a produtividade e competitividade das organizações. Suas estratégias genéricas incluem liderança em custos, diferenciação e enfoque, todas voltadas para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis. A implementação eficaz dessas estratégias pode maximizar a eficiência operacional e melhorar o desempenho das empresas no mercado.

A adoção de tecnologias avançadas também tem sido um fator crítico para o aumento da eficiência e produtividade. Sistemas de automação, inteligência artificial e análise de big data permitem uma gestão mais precisa dos recursos e processos organizacionais (Brynjolfsson & McAfee, 2014). A digitalização tem transformado a forma como as organizações operam, reduzindo custos e otimizando a produção. A gestão baseada em competências também tem um papel fundamental na melhoria da produtividade.

Prahalad e Hamel (1990), o desenvolvimento de competências essenciais dentro das empresas é determinante para manter a eficiência operacional e a vantagem competitiva. A capacitação e o desenvolvimento dos colaboradores tornam-se, assim, estratégias centrais para o sucesso empresarial. Por fim, a gestão da inovação se tornou um diferencial para empresas que buscam aumentar sua eficiência e produtividade.

Para Christensen (1997), a inovação disruptiva pode gerar novas oportunidades de mercado e transformar modelos de negócios tradicionais. A capacidade de inovar continuamente garante a sustentabilidade e o crescimento organizacional a longo prazo. Diante desse panorama, percebe-se que a gestão da eficiência e produtividade é um campo dinâmico e multifacetado. Diferentes abordagens teóricas contribuem para a otimização do desempenho organizacional, e a combinação dessas perspectivas pode proporcionar resultados significativos. A capacidade das organizações de se adaptarem às mudanças e implementarem estratégias inovadoras será determinante para o sucesso empresarial no futuro.



### 2.1.3 A Gestão e o Comportamento Organizacional

A gestão e o comportamento organizacional são áreas interligadas que influenciam diretamente o desempenho das organizações. O comportamento organizacional refere-se ao estudo das atitudes, emoções e interações dos indivíduos dentro do ambiente de trabalho, sendo um fator crítico para a formulação de estratégias eficazes de gestão (ROBBINS & JUDGE, 2019). Uma das primeiras abordagens sobre comportamento organizacional surgiu com a Teoria das Relações Humanas, proposta por Elton Mayo na década de 1930.

Seus estudos, conhecidos como Experimentos de Hawthorne, demonstraram que fatores psicológicos e sociais impactam diretamente na produtividade dos trabalhadores, sugerindo que a satisfação no trabalho é tão importante quanto os incentivos materiais (MAYO, 1933). A motivação é um dos principais fatores que influenciam o comportamento organizacional e tem sido amplamente estudada por diferentes teóricos. Maslow (1943) propôs a Hierarquia das Necessidades, que sugere que os indivíduos só se sentem motivados para o crescimento profissional quando suas necessidades básicas são atendidas. McGregor (1960) apresentou as Teorias X e Y, indicando que a visão do gestor sobre seus subordinados influencia diretamente o estilo de liderança adotado e, consequentemente, o comportamento organizacional.

A cultura organizacional também desempenha um papel crucial na forma como os indivíduos se comportam dentro das organizações. Segundo Schein (1985), a cultura organizacional é formada por valores, crenças e pressuposições compartilhadas, que moldam o ambiente de trabalho e impactam na maneira como os colaboradores interagem e tomam decisões. Uma cultura organizacional forte pode aumentar o comprometimento e a satisfação dos funcionários, melhorando o desempenho geral da organização. O líder tem um papel fundamental na gestão do comportamento organizacional.

Segundo Bass (1990), a liderança transformacional é um estilo de gestão que inspira e motiva os funcionários a alcançarem alto desempenho por meio do engajamento e da visão compartilhada. Esse tipo de liderança cria um ambiente propício para a inovação, o desenvolvimento profissional e a satisfação no trabalho. A comunicação organizacional também é essencial para a gestão eficaz do comportamento organizacional. Segundo Argyris (1993), uma comunicação clara e transparente dentro das organizações fortalece a confiança e minimiza conflitos, promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo.

A falta de comunicação eficiente pode gerar ruídos organizacionais e impactar negativamente a motivação dos funcionários. Outro fator importante é a gestão de conflitos. Segundo Thomas e Kilmann (1974), os conflitos dentro das organizações podem ser positivos ou negativos, dependendo de como são gerenciados. Estratégias eficazes de mediação e resolução de conflitos podem

**Ano V, v.2 2025 | submissão: 29/11/2025 | aceito: 01/12/2025 | publicação: 03/12/2025**

transformar divergências em oportunidades para o crescimento organizacional. A diversidade e inclusão também são aspectos fundamentais do comportamento organizacional moderno.

#### **2.1.4 A Gestão geral na nova Era Digital e Inovação**

A transformação digital tem impactado significativamente a gestão organizacional, exigindo novas abordagens e estratégias para manter a competitividade no mercado. A digitalização dos processos administrativos e produtivos possibilita maior eficiência, automação e tomada de decisão baseada em dados (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

Nesse contexto, a inovação desempenha um papel fundamental na adaptação das empresas à nova realidade tecnológica. A revolução da Indústria 4.0 trouxe avanços como inteligência artificial (IA), internet das coisas (IoT) e big data, que modificaram profundamente a gestão empresarial. Empresas que adotam essas tecnologias podem melhorar sua eficiência operacional, reduzir custos e oferecer produtos e serviços mais personalizados aos clientes (Schwab, 2016).

Dessa forma, a integração entre inovação e gestão digital se tornou essencial para o sucesso organizacional. A automação e o uso de inteligência artificial estão otimizando processos gerenciais e produtivos. Segundo Davenport e Ronanki (2018), a IA pode ser aplicada para análise preditiva, melhoria da experiência do cliente e automação de tarefas repetitivas, permitindo que os gestores foquem em atividades estratégicas. A tomada de decisão baseada em dados se torna mais ágil e precisa, reduzindo riscos e aumentando a competitividade. Além da automação, a transformação digital também exige mudanças no modelo de liderança.

A liderança digital deve ser adaptável, inovadora e centrada no aprendizado contínuo (Westerman *et al.*, 2014). Gestores precisam desenvolver habilidades tecnológicas e fomentar uma cultura organizacional voltada para a inovação, incentivando a experimentação e a criatividade entre os colaboradores. A cultura da inovação é um fator determinante para o sucesso na era digital. Segundo Christensen (1997), a inovação disruptiva pode criar novos mercados e desafiar modelos de negócios tradicionais.

Empresas como Uber e Airbnb demonstraram como a adoção de plataformas digitais pode transformar indústrias inteiras, evidenciando a necessidade de adaptação das organizações às novas tendências tecnológicas. O trabalho remoto e os modelos híbridos de atuação ganharam destaque com o avanço da digitalização. Ferramentas como Zoom, Microsoft Teams e Slack permitiram que as empresas continuassem operando de forma eficiente, mesmo com equipes dispersas geograficamente (Spreitzer *et al.*, 2017). A flexibilidade no ambiente de trabalho tem se tornado um diferencial competitivo, aumentando a produtividade e a satisfação dos colaboradores. A cibersegurança também se tornou um aspecto crítico na gestão digital. Com o aumento do volume de dados e da



**Ano V, v.2 2025 | submissão: 29/11/2025 | aceito: 01/12/2025 | publicação: 03/12/2025**

interconectividade, garantir a proteção das informações empresariais é fundamental para evitar fraudes e vazamentos de dados (Von Solms & Van Niekerk, 2013).

A implementação de protocolos de segurança cibernética e o treinamento dos colaboradores são medidas essenciais para minimizar vulnerabilidades. A experiência do cliente tem sido aprimorada com o uso da tecnologia digital. Estratégias baseadas em customer experience (CX) utilizam IA e análise de dados para personalizar o atendimento e oferecer soluções sob medida para os consumidores (Lemon & Verhoef, 2016). Empresas que priorizam a experiência digital do cliente conseguem aumentar a fidelização e se destacar no mercado. A sustentabilidade e a responsabilidade social também estão sendo redefinidas na era digital. Tecnologias como blockchain permitem maior transparência nas cadeias de suprimentos, enquanto a análise de big data auxilia na otimização do uso de recursos naturais (Elkington, 1997).

## **2.2 Gestão Democrática na Educação**

A gestão democrática é compreendida como um modelo de administração educacional que valoriza a participação coletiva, transparência, e corresponsabilidade de toda a comunidade escolar no planejamento e na execução das ações pedagógicas e administrativas. Esse modelo, segundo Paro (2016), busca romper com estruturas hierárquicas tradicionais, promovendo maior interação entre gestores, professores, alunos, pais e outros agentes da comunidade. A LDB (Lei nº 9.394/96) complementa essa visão ao enfatizar que a gestão escolar deve envolver a participação dos diferentes segmentos da comunidade educacional, seja por meio de conselhos, colegiados ou da escolha direta dos gestores escolares (Costa, 2015).

A Gestão Democrática na Educação Brasileira é um conceito que se consolidou a partir da redemocratização do país, representando um marco no envolvimento da sociedade nas decisões educacionais. Durante o período da ditadura militar (1964-1985), a educação no Brasil era caracterizada por um modelo autoritário e centralizador, onde as decisões eram impostas de cima para baixo, sem a participação da comunidade escolar.

Nesse contexto, surgiram movimentos sociais e acadêmicos que começaram a questionar o modelo vigente, defendendo maior autonomia das escolas e a democratização do processo educacional (Gaspaelo, 2022). Com a redemocratização e a promulgação da Constituição Federal de 1988, o princípio da gestão democrática foi incorporado como um dos pilares do sistema educacional brasileiro. A Constituição estabeleceu em seu Artigo 206, inciso VI o direito à gestão democrática do ensino público, reconhecendo a necessidade de envolvimento da comunidade escolar e da sociedade no planejamento e execução das políticas educacionais. Esse marco histórico reforçou a ideia de que a educação deve ser um espaço de participação cidadã e controle social.

**Ano V, v.2 2025 | submissão: 29/11/2025 | aceito: 01/12/2025 | publicação: 03/12/2025**

O avanço desse conceito foi consolidado com a publicação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) em 1996. A LDB, no Artigo 14, determina que os sistemas de ensino devem assegurar a gestão democrática, promovendo a participação dos profissionais da educação e da comunidade escolar na definição das prioridades e estratégias pedagógicas e administrativas. A lei também incentiva práticas como a criação de conselhos escolares, a eleição de diretores e a elaboração coletiva do Projeto Político-Pedagógico (PPP), fortalecendo a autonomia e a participação das escolas.

Os Planos Nacionais de Educação (PNE), especialmente a partir de 2001, deram maior ênfase à implementação da gestão democrática nas escolas públicas. Esses planos estabeleceram metas que incluem a ampliação da participação da comunidade nos processos de decisão e a promoção de uma gestão mais inclusiva e transparente. Essa abordagem busca consolidar as escolas como espaços democráticos e participativos, capazes de responder às demandas da sociedade local e aos desafios educacionais nacionais.

Apesar dos avanços normativos e legais no campo da gestão democrática, sua efetivação nas escolas públicas ainda enfrenta diversos entraves práticos. Entre os principais desafios estão a escassez de recursos financeiros e materiais, a carência de formação continuada para gestores e conselheiros escolares e a persistência de uma cultura organizacional pouco participativa. Conforme destacam Santos e Souza (2022), a ausência de estrutura adequada limita a atuação dos gestores, enquanto a falta de capacitação prejudica a implementação de práticas verdadeiramente democráticas no ambiente escolar.

Além disso, a resistência cultural à participação da comunidade escolar nos processos decisórios continua sendo uma barreira significativa. Como afirmam Almeida e Farias (2023), muitos pais, professores e estudantes ainda não se sentem parte ativa da gestão escolar, o que reflete uma desinformação histórica sobre os princípios e práticas da gestão democrática. Outro fator agravante é a instabilidade política e econômica que frequentemente afeta as redes públicas de ensino. Essa instabilidade gera descontinuidade nas políticas públicas e enfraquece as ações voltadas à democratização da escola.

### **2.3 Eleições para Diretores Escolares no Brasil**

As eleições para diretores escolares no Brasil são um importante componente da gestão democrática da educação, estabelecendo um modelo de liderança compartilhada e fortalecendo a participação da comunidade escolar. Elas se tornaram obrigatórias a partir da Constituição Federal de 1988, que assegurou a gestão democrática do ensino público. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), sancionada em 1996, também contribuiu significativamente para essa mudança.

O Artigo 14 da LDB determina que as redes de ensino devem promover a gestão democrática.

**Ano V, v.2 2025 | submissão: 29/11/2025 | aceito: 01/12/2025 | publicação: 03/12/2025**

Essa prática foi consolidada ao longo do tempo, com a criação de normas estaduais e municipais que regulamentam a eleição direta ou indireta dos diretores. A eleição de diretores escolares representa uma importante estratégia de descentralização do poder na gestão educacional, conferindo à comunidade escolar maior protagonismo nas decisões que impactam diretamente a qualidade do ensino.

Nesse contexto, a gestão democrática se concretiza como um processo contínuo de participação, diálogo e corresponsabilidade. A realização de eleições para a escolha dos dirigentes escolares rompe com a lógica centralizadora, retirando do poder executivo a prerrogativa de nomear diretores com base em interesses político-partidários. Em seu lugar, institui-se uma dinâmica mais transparente e legítima, na qual os critérios de escolha passam a considerar o envolvimento, a competência e o compromisso com o projeto pedagógico da escola. Vale ressaltar que a gestão democrática não se resume ao ato eleitoral, mas se constrói de forma permanente nas práticas participativas cotidianas da escola.

Conforme Gatti (2009), as eleições para diretores “representam um avanço significativo no processo de democratização da escola, permitindo uma maior participação da sociedade nas escolhas e na construção das políticas educacionais”. Ao envolver toda a comunidade, a prática busca garantir que os gestores estejam mais alinhados às necessidades locais, favorecendo a adaptação das políticas e práticas escolares às especificidades de cada contexto. Contudo, a implementação das eleições para diretores não foi isenta de desafios.

A Resolução nº 40/2009 do Conselho Nacional de Educação (CNE), por exemplo, destaca que a escolha de diretores deve ser fundamentada em critérios técnicos, além da eleição democrática. Isso levanta um debate sobre o equilíbrio entre competência e participação popular. A presença de requisitos técnicos e a realização de formação continuada para os candidatos são aspectos que visam assegurar que os diretores não sejam escolhidos apenas com base no processo eleitoral, mas também com um preparo adequado para a gestão escolar. Outro ponto importante é a relação entre a gestão democrática e as práticas de gestão escolar.

Em sua pesquisa sobre a liderança escolar, Lima Junior *et al* (2021), observa que a figura do diretor escolar no Brasil tem se transformado ao longo dos anos, passando de um líder autoritário para um líder mais colaborativo e participativo. A eleição direta ou indireta tem potencial para transformar a forma como a liderança escolar é exercida, fazendo com que o diretor atue como um facilitador da participação de todos os membros da comunidade escolar, e não apenas como um executor de decisões vindas de instâncias superiores (Paro, 2015).

Em muitos estados brasileiros, a eleição para diretores escolares tornou-se um evento anual ou bienal, envolvendo a participação de professores, funcionários, pais e alunos. Dados do Censo Escolar de 2022 revelam que 31,9% dos diretores das escolas estaduais e 12,9% das municipais foram

**Ano V, v.2 2025 | submissão: 29/11/2025 | aceito: 01/12/2025 | publicação: 03/12/2025**

escolhidos por meio de eleições com a participação da comunidade escolar (INEP, 2022).

Além disso, uma pesquisa divulgada em 2024 indica um aumento na adoção de processos seletivos e eleições para a escolha de diretores na rede estadual, com um crescimento de 12,7% em 2019 para 26,1% em 2023 (Agência Brasil, 2024). Paralelamente, houve uma redução na contratação de diretores exclusivamente por indicação, passando de 24% em 2019 para 20% em 2023. A composição dos colegiados eleitorais responsáveis por essas eleições busca garantir uma representação equitativa de todos os segmentos da comunidade escolar, incluindo professores, funcionários, pais e alunos. Segundo Gohn (2011), essa participação ativa é essencial para consolidar um modelo de gestão democrática, pois permite que as políticas e práticas adotadas pelas escolas estejam alinhadas com os interesses e necessidades de toda a comunidade.

A inclusão da comunidade na escolha dos gestores fortalece o compromisso coletivo com a qualidade da educação e a transparência nas decisões institucionais. Isso cria um ambiente de debate sobre as prioridades e as necessidades da escola, permitindo que pais, professores e alunos se envolvam diretamente na escolha do líder escolar. Saviani (2003), observa que a gestão democrática busca romper com a lógica da imposição hierárquica, transformando o diretor em um líder que “dialoga com todos os atores da escola, buscando a construção coletiva de uma educação de qualidade”.

No entanto, essa prática tem gerado críticas e tensões. Uma das principais críticas é que, em muitos casos, a competência técnica do diretor pode ser prejudicada pela pressão de interesses políticos locais. Segundo Tardif e Lessard (2005), as eleições para diretores podem criar “um ambiente de politicagem dentro das escolas”, especialmente em contextos onde as candidaturas são influenciadas por partidos ou movimentos políticos, o que comprometeria a imparcialidade e o foco nas necessidades pedagógicas da escola. Além disso, a implementação de eleições diretas para diretores nas escolas não é uniforme em todo o país. Embora muitas redes estaduais e municipais tenham adotado a prática da eleição direta para diretores escolares, ainda há uma parcela significativa que opta por modelos indiretos.

Em 2022, segundo dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), 31,9% dos diretores das escolas estaduais e 12,9% das municipais foram escolhidos por meio de eleições com a participação da comunidade escolar, enquanto o restante foi selecionado por indicação ou processos internos restritos (INEP, 2022). A diversidade de práticas reflete as diferenças regionais e a resistência a mudanças que variam conforme o contexto local. Em algumas unidades da federação, o processo de escolha do diretor ainda é realizado exclusivamente por docentes e funcionários administrativos, o que restringe a participação de pais e alunos na tomada de decisão.

De acordo com a pesquisa realizada pelo Conselho Nacional de Secretários de Educação

**Ano V, v.2 2025 | submissão: 29/11/2025 | aceito: 01/12/2025 | publicação: 03/12/2025**

(CONSED) em 2023, cerca de 45% das redes estaduais adotam critérios mistos para a escolha dos gestores escolares, enquanto 30% ainda mantêm a nomeação direta por parte do governo estadual ou municipal (Consed, 2023). Essa disparidade na implementação da gestão democrática reflete tanto questões culturais quanto estruturais.

Segundo Gohn (2011), a resistência à ampliação da participação na escolha dos diretores decorre, em muitos casos, de uma visão centralizadora da administração pública, que teme a perda de controle sobre as políticas educacionais. Além disso, fatores como a falta de regulamentação específica e o receio de interferências políticas no processo eleitoral contribuem para a manutenção de modelos mais restritos de seleção. Apesar dessas dificuldades, há um crescimento gradual na adoção de eleições diretas, especialmente na rede estadual.

Da Agência Brasil (2024) mostram que, entre 2019 e 2023, o percentual de estados que realizam eleições para diretores escolares aumentou de 12,7% para 26,1%, evidenciando um avanço na democratização da gestão escolar (Agência Brasil, 2024). Esse movimento reforça a importância da participação da comunidade na escolha dos gestores, garantindo maior transparência e comprometimento com as demandas locais. Antunes (2015), ressalta que a “heterogeneidade das experiências de eleição de diretores no Brasil revela a complexidade do processo de democratização da educação”. Outro aspecto relevante é o impacto das eleições sobre a qualidade educacional.

Santos (2010), defende que a escolha democrática do diretor pode ser um fator de transformação positiva nas escolas, pois cria um ambiente mais transparente e participativo, o que, por sua vez, pode levar a uma maior responsabilidade da gestão escolar com relação aos resultados educacionais. No entanto, para que as eleições resultem em melhorias efetivas, é necessário que haja uma formação adequada para os diretores, além de uma gestão participativa e colaborativa que envolva todos os atores da comunidade escolar.

Além do mais, é importante destacar que, embora as eleições para diretores escolares no Brasil tenham avançado consideravelmente desde a Constituição de 1988, a efetivação de uma gestão democrática de fato ainda enfrenta desafios significativos. Essa realidade evidencia que, apesar do crescimento das eleições diretas, ainda há barreiras a serem superadas. De acordo com o Conselho Nacional de Secretários de Educação (CONSED), cerca de 30% das redes estaduais ainda utilizam processos exclusivamente indicativos, sem a participação da comunidade escolar, o que pode limitar a transparência e a legitimidade da gestão (Consed, 2023).

### **3. MATERIAL E MÉTODO**

A pesquisa proposta tem uma abordagem qualitativa, com base em uma análise documental detalhada dos processos de eleições para diretores nas escolas públicas municipais de Ariquemes. A

**Ano V, v.2 2025 | submissão: 29/11/2025 | aceito: 01/12/2025 | publicação: 03/12/2025**

metodologia adotada busca examinar os critérios e procedimentos do processo eleitoral, identificar os desafios e vantagens da eleição direta como mecanismo de gestão democrática, avaliar a participação da comunidade escolar e propor estratégias para fortalecer a gestão democrática nas escolas. A pesquisa documental oferece uma abordagem robusta para compreender os critérios e procedimentos adotados no processo eleitoral, permitindo identificar boas práticas e lacunas existentes.

### 3.1 Tipo de Pesquisa

A presente pesquisa se caracteriza como uma pesquisa qualitativa, uma vez que se propõe a compreender, interpretar e analisar fenômenos sociais a partir de uma perspectiva subjetiva, voltada para os significados atribuídos pelos sujeitos envolvidos no contexto estudado. Minayo (2014), afirma que ao adotar essa abordagem, busca-se uma imersão aprofundada no objeto de estudo, considerando as particularidades e a complexidade dos processos sociais, históricos e culturais. A pesquisa qualitativa permite que os dados sejam explorados em sua riqueza descritiva, não se restringindo a mensurações ou generalizações estatísticas, mas priorizando a compreensão dos sentidos, valores e interpretações (Mazzotti, 2001).

Dentro dessa abordagem qualitativa, adota-se também o método da pesquisa documental, que consiste na análise de documentos que já existem e que não foram elaborados especificamente para fins de pesquisa científica (ANDRÉ, 2005). Esses documentos, que podem ser de natureza pública ou privada, incluem legislações, relatórios institucionais, atas, planos de ensino, registros administrativos, arquivos digitais, entre outros (Cellard, 2008). O objetivo central da pesquisa documental é extrair informações relevantes desses materiais, considerando seu contexto de produção, sua função e os significados que expressam.

### 3.2 Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio da análise de documentos oficiais do município de Ariquemes, como:

- Leis e regulamentações relacionadas ao processo de eleição de diretores escolares (por exemplo, resoluções, decretos e pareceres normativos).

- ✓ Editais e atos administrativos que regulamentam e organizam o processo eleitoral.
- ✓ Relatórios e atas de reuniões e resultados das eleições anteriores.
- ✓ Questionários e formulários de participação da comunidade escolar (se disponíveis).
- ✓ Esses documentos foram acessados através das Secretarias Municipais de Educação, Direções das escolas e outros órgãos competentes, além de bases de dados públicas ou



## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados coletados foram submetidos a uma análise de natureza qualitativa, fundamentada na revisão documental. Para tanto, empregaram-se ferramentas analíticas voltadas à identificação de temas recorrentes e de padrões significativos nos registros examinados. A interpretação dos resultados foi conduzida à luz da literatura especializada em gestão democrática e processos eleitorais no âmbito educacional.

### 4.1 Análise dos Critérios e Procedimentos Eleitorais

A investigação documental concentrou-se na identificação dos critérios normativos e procedimentais que regulamentam a eleição de diretores escolares. Foram examinados aspectos relacionados aos requisitos de elegibilidade dos candidatos, incluindo formação acadêmica, experiência profissional e demais condições estabelecidas; às etapas do processo eleitoral, contemplando inscrição, campanha, votação e posse; e aos mecanismos de participação da comunidade escolar, englobando alunos, professores, pais e servidores. Verificou-se, ainda, a conformidade desses elementos com as normativas legais vigentes, bem como sua contribuição para a promoção de uma gestão transparente e democrática.

### 4.2 Identificação dos Desafios e Vantagens da Eleição Direta

Com base na análise documental, complementada por registros e relatos de processos eleitorais anteriores, foram identificados os principais desafios e benefícios associados à eleição direta de diretores. Entre os desafios, destacaram-se a dificuldade de engajamento da comunidade escolar, a limitação na compreensão dos trâmites eleitorais, a restrição ao acesso às informações e a resistência de determinados grupos ao modelo de eleição direta.

Quanto às vantagens, evidenciou-se a ampliação da representatividade e da transparência, o fortalecimento das relações entre escola e comunidade e o aumento do compromisso dos gestores com as demandas coletivas. As informações analisadas derivaram, sobretudo, de relatórios eleitorais, pareceres da Secretaria Municipal de Educação e documentos correlatos.

### 4.3 Avaliação da Participação da Comunidade Escolar

A análise da participação da comunidade escolar baseou-se na investigação do nível de envolvimento de diferentes segmentos — alunos, professores, pais e servidores — no processo eleitoral, bem como na identificação das percepções acerca da gestão democrática. Foram utilizados relatórios institucionais, atas de reuniões e registros de debates realizados nas escolas, os quais possibilitaram compreender como a comunidade avalia a eleição direta e a transparência do processo. Essa abordagem qualitativa permitiu uma visão abrangente do grau de engajamento dos atores educacionais e de suas concepções sobre os princípios da gestão democrática no contexto escolar.

## 5. REFERENCIAL TEÓRICO

### 5.1 Uma Abordagem sobre a Gestão Geral Sob Diferentes Perspectivas Teóricas

A gestão, como campo de estudo e prática, foi amplamente explorada por teóricos como Frederick Taylor, Henry Ford e Max Weber, cada um oferecendo contribuições distintas. Taylor, por meio da administração científica, focou na eficiência operacional, propondo a padronização de tarefas e a especialização do trabalho (Taylor, 1911). Ford ampliou essas ideias ao introduzir a produção em massa e o conceito de linha de montagem, otimizando o tempo e os recursos no ambiente fabril (Ford, 1922). Weber, por sua vez, destacou a burocracia como forma racional de organizar instituições, enfatizando regras claras, hierarquias definidas e a impessoalidade nos processos administrativos (Weber, 1947). Essas abordagens, ainda que distintas, influenciaram significativamente a gestão moderna.

A democracia, em seu sentido mais amplo, é caracterizada pela participação igualitária dos indivíduos em decisões que os afetam. Derivada da antiga Grécia, essa forma de governo evoluiu para incluir não apenas a escolha de líderes, mas também a garantia de direitos fundamentais e a busca pela justiça social (Dahl, 1989). Segundo Bobbio (1987), a democracia moderna é sustentada por três pilares: representação, transparência e participação ativa, sendo aplicada não apenas na política, mas também em organizações sociais e educacionais.

Embora os modelos de gestão de Taylor e Weber fossem mais rígidos e estruturados, suas bases podem dialogar com princípios democráticos. A racionalidade weberiana, por exemplo, ao exigir regras claras, contribui para a transparência, um dos pilares da democracia. Por outro lado, a busca de eficiência de Taylor pode ser adaptada para um contexto participativo, onde a comunidade colabora na tomada de decisões, alinhando objetivos coletivos e operacionais.

As eleições são uma das ferramentas mais emblemáticas da democracia, permitindo que os

**Ano V, v.2 2025 | submissão: 29/11/2025 | aceito: 01/12/2025 | publicação: 03/12/2025**

cidadãos escolham seus representantes e influenciem diretamente os rumos das instituições. De acordo com Schumpeter (1942), a democracia eleitoral moderna vai além da simples escolha de líderes, representando um mecanismo de legitimação do poder e uma forma de garantir a alternância nas posições de comando. No contexto educacional ou corporativo, processos eleitorais podem ser adaptados para incluir princípios participativos, fortalecendo a legitimidade das decisões administrativas.

A integração entre gestão e democracia por meio de eleições fortalece o compromisso com a transparência, a responsabilidade e a inclusão. Em ambientes organizacionais, isso se manifesta na adoção de modelos de governança participativa, que respeitam tanto a estrutura hierárquica quanto os direitos dos envolvidos. Segundo Drucker (1993), um modelo de gestão eficiente precisa ser flexível o suficiente para incorporar valores democráticos, garantindo a colaboração e o engajamento de todas as partes interessadas.

## **5.2 Gestão Democrática na Educação**

A gestão democrática é compreendida como um modelo de administração educacional que valoriza a participação coletiva, transparência, e corresponsabilidade de toda a comunidade escolar no planejamento e na execução das ações pedagógicas e administrativas. Esse modelo, segundo Paro (2016), busca romper com estruturas hierárquicas tradicionais, promovendo maior interação entre gestores, professores, alunos, pais e outros agentes da comunidade.

No contexto brasileiro, a gestão democrática ganhou destaque com a Constituição Federal de 1988, que estabelece a democratização da gestão pública como princípio essencial para o desenvolvimento social. A LDB (Lei nº 9.394/96) complementa essa visão ao enfatizar que a gestão escolar deve envolver a participação dos diferentes segmentos da comunidade educacional, seja por meio de conselhos, colegiados ou da escolha direta dos gestores escolares (Costa, 2015).

A Gestão Democrática na Educação Brasileira é um conceito que se consolidou a partir da redemocratização do país, representando um marco no envolvimento da sociedade nas decisões educacionais. Durante o período da ditadura militar (1964-1985), a educação no Brasil era caracterizada por um modelo autoritário e centralizador, onde as decisões eram impostas de cima para baixo, sem a participação da comunidade escolar. Nesse contexto, surgiram movimentos sociais e acadêmicos que começaram a questionar o modelo vigente, defendendo maior autonomia das escolas e a democratização do processo educacional (GASPAELO, 2022).

Com a redemocratização e a promulgação da Constituição Federal de 1988, o princípio da gestão democrática foi incorporado como um dos pilares do sistema educacional brasileiro. A Constituição estabeleceu em seu Artigo 206, inciso VI o direito à gestão democrática do ensino

**Ano V, v.2 2025 | submissão: 29/11/2025 | aceito: 01/12/2025 | publicação: 03/12/2025**

público, reconhecendo a necessidade de envolvimento da comunidade escolar e da sociedade no planejamento e execução das políticas educacionais. Esse marco histórico reforçou a ideia de que a educação deve ser um espaço de participação cidadã e controle social.

O avanço desse conceito foi consolidado com a publicação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) em 1996. A LDB, no Artigo 14, determina que os sistemas de ensino devem assegurar a gestão democrática, promovendo a participação dos profissionais da educação e da comunidade escolar na definição das prioridades e estratégias pedagógicas e administrativas. A lei também incentiva práticas como a criação de conselhos escolares, a eleição de diretores e a elaboração coletiva do Projeto Político-Pedagógico (PPP), fortalecendo a autonomia e a participação das escolas.

Os Planos Nacionais de Educação (PNE), especialmente a partir de 2001, deram maior ênfase à implementação da gestão democrática nas escolas públicas. Esses planos estabeleceram metas que incluem a ampliação da participação da comunidade nos processos de decisão e a promoção de uma gestão mais inclusiva e transparente. Essa abordagem busca consolidar as escolas como espaços democráticos e participativos, capazes de responder às demandas da sociedade local e aos desafios educacionais nacionais.

Apesar dos avanços, a efetivação da gestão democrática enfrenta desafios práticos. Em muitas escolas, a falta de recursos, a ausência de formação adequada para gestores e conselheiros escolares e a resistência cultural dificultam a plena implementação desse modelo. Além disso, contextos de instabilidade política e econômica muitas vezes prejudicam a continuidade e o fortalecimento das políticas educacionais voltadas para a democratização da gestão.

Conceitualmente, a gestão democrática na educação implica um modelo de governança baseado em participação coletiva, transparência e autonomia escolar. Ela valoriza o papel da comunidade escolar – incluindo professores, alunos, pais e gestores – no processo decisório, promovendo a inclusão e a corresponsabilidade. O Projeto Político-Pedagógico (PPP) é uma ferramenta essencial nesse processo, pois define as diretrizes pedagógicas e administrativas de forma colaborativa, alinhando as metas da escola às necessidades da comunidade (Gerth, 1982).

Portanto, a gestão democrática representa não apenas um modelo administrativo, mas também um compromisso ético e político com a cidadania, a equidade e a inclusão social. Embora ainda haja obstáculos significativos para sua plena realização, ela continua sendo um elemento fundamental para a construção de um sistema educacional mais justo, participativo e alinhado aos princípios democráticos estabelecidos pela Constituição de 1988 e pela LDB.

### **5.3 Eleições para Diretores Escolares no Brasil**

As eleições para diretores escolares no Brasil são um importante componente da gestão

**Ano V, v.2 2025 | submissão: 29/11/2025 | aceito: 01/12/2025 | publicação: 03/12/2025**

democrática da educação, estabelecendo um modelo de liderança compartilhada e fortalecendo a participação da comunidade escolar. Elas se tornaram obrigatórias a partir da Constituição Federal de 1988, que assegurou a gestão democrática do ensino público.

O Artigo 206 da Constituição, no inciso VI, garante que a educação será organizada de forma a permitir a participação dos diferentes segmentos da sociedade escolar, incluindo a escolha de diretores. Esse marco legal foi crucial para romper com o modelo centralizador e autoritário que predominou durante a ditadura militar, permitindo maior autonomia às escolas.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), sancionada em 1996, também contribuiu significativamente para essa mudança. O Artigo 14 da LDB determina que as redes de ensino devem promover a gestão democrática, o que inclui a eleição de diretores pelas comunidades escolares. Essa prática foi consolidada ao longo do tempo, com a criação de normas estaduais e municipais que regulamentam a eleição direta ou indireta dos diretores. Em muitos estados, essa eleição tornou-se um evento anual ou bienal, e, em alguns casos, envolve tanto a participação de professores e funcionários quanto de pais e alunos.

A eleição de diretores escolares é vista como uma forma de descentralizar o poder na gestão educacional e proporcionar maior controle à comunidade escolar sobre as decisões que afetam a qualidade do ensino. Segundo Gatti (2009), as eleições para diretores “representam um avanço significativo no processo de democratização da escola, permitindo uma maior participação da sociedade nas escolhas e na construção das políticas educacionais”. Ao envolver toda a comunidade, a prática busca garantir que os gestores estejam mais alinhados às necessidades locais, favorecendo a adaptação das políticas e práticas escolares às especificidades de cada contexto.

Contudo, a implementação das eleições para diretores não foi isenta de desafios. A Resolução nº 40/2009 do Conselho Nacional de Educação (CNE), por exemplo, destaca que a escolha de diretores deve ser fundamentada em critérios técnicos, além da eleição democrática. Isso levanta um debate sobre o equilíbrio entre competência e participação popular. A presença de requisitos técnicos e a realização de formação continuada para os candidatos são aspectos que visam assegurar que os diretores não sejam escolhidos apenas com base no processo eleitoral, mas também com um preparo adequado para a gestão escolar.

Outro ponto importante é a relação entre a gestão democrática e as práticas de gestão escolar. Em sua pesquisa sobre a liderança escolar, Lima Junior *et al* (2021), observa que a figura do diretor escolar no Brasil tem se transformado ao longo dos anos, passando de um líder autoritário para um líder mais colaborativo e participativo. A eleição direta ou indireta tem potencial para transformar a forma como a liderança escolar é exercida, fazendo com que o diretor atue como um facilitador da participação de todos os membros da comunidade escolar, e não apenas como um executor de decisões vindas de instâncias superiores (Paro, 2015).

**Ano V, v.2 2025 | submissão: 29/11/2025 | aceito: 01/12/2025 | publicação: 03/12/2025**

Em muitos estados e municípios, as eleições para diretores envolvem um processo de candidatura e campanha, onde os candidatos apresentam suas propostas à comunidade escolar. Isso cria um ambiente de debate sobre as prioridades e as necessidades da escola, permitindo que pais, professores e alunos se envolvam diretamente na escolha do líder escolar. Saviani (2003) observa que a gestão democrática busca romper com a lógica da imposição hierárquica, transformando o diretor em um líder que “dialoga com todos os atores da escola, buscando a construção coletiva de uma educação de qualidade”.

No entanto, essa prática tem gerado críticas e tensões. Uma das principais críticas é que, em muitos casos, a competência técnica do diretor pode ser prejudicada pela pressão de interesses políticos locais. Segundo Tardif e Lessard (2005), as eleições para diretores podem criar “um ambiente de politicagem dentro das escolas”, especialmente em contextos onde as candidaturas são influenciadas por partidos ou movimentos políticos, o que comprometeria a imparcialidade e o foco nas necessidades pedagógicas da escola.

Além disso, a implementação de eleições diretas para diretores nas escolas não é uniforme em todo o país. Embora muitas redes estaduais e municipais tenham adotado a prática, algumas ainda optam por modelos indiretos, nos quais apenas os professores e funcionários escolhem o diretor. A diversidade de práticas reflete as diferenças regionais e a resistência a mudanças que podem ser mais ou menos profundas em cada contexto local. Antunes (2015) ressalta que a “heterogeneidade das experiências de eleição de diretores no Brasil revela a complexidade do processo de democratização da educação”.

Outro aspecto relevante é o impacto das eleições sobre a qualidade educacional. Santos (2010) defende que a escolha democrática do diretor pode ser um fator de transformação positiva nas escolas, pois cria um ambiente mais transparente e participativo, o que, por sua vez, pode levar a uma maior responsabilidade da gestão escolar com relação aos resultados educacionais. No entanto, para que as eleições resultem em melhorias efetivas, é necessário que haja uma formação adequada para os diretores, além de uma gestão participativa e colaborativa que envolva todos os atores da comunidade escolar.

Por fim, é importante destacar que, embora as eleições para diretores escolares no Brasil tenham avançado consideravelmente desde a Constituição de 1988, a efetivação de uma gestão democrática de fato ainda enfrenta desafios. Paro (2007) aponta que “o caminho para uma gestão escolar verdadeiramente democrática exige mais do que a simples eleição de diretores; ele demanda uma transformação cultural que envolva todos os membros da comunidade escolar em processos decisórios, desde a elaboração do projeto político-pedagógico até a avaliação da gestão”. Portanto, a eleição de diretores é apenas uma das muitas ferramentas que compõem o processo mais amplo de democratização da educação no Brasil.



Ano V, v.2 2025 | submissão: 29/11/2025 | aceito: 01/12/2025 | publicação: 03/12/2025

Em suma, as eleições para diretores escolares representam um marco na busca pela gestão democrática da educação no Brasil. Elas permitem uma maior participação da comunidade escolar, mas também exigem a superação de desafios relacionados à competência, politização e formação dos gestores. O sucesso dessas eleições depende da construção de uma cultura escolar em que todos os membros da comunidade se sintam envolvidos e responsáveis pelo processo educativo, de forma que a gestão democrática possa contribuir efetivamente para a melhoria da qualidade da educação no país.

## REFERÊNCIAS

BOBBIO, N. *O futuro da democracia*. São Paulo: Paz e Terra, 1987.

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

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. Brasília: Diário Oficial da União, 1996.

CANDIAN, Juliana Frizzoni; REZENDE, Wagner Silveira. O contexto normativo do clima escolar e o desempenho dos alunos: implicações para o debate sobre gestão escolar. **Pesquisa e Debate em Educação**, v. 3, n. 2, p. 25-41, 2013.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. et al. *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis: Vozes, 2008.

COSTA, Jorge Adelino; CASTANHEIRA, Patrícia. A liderança na gestão das escolas: contributos de análise organizacional. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 31, n. 1, p. 13-44, 2015.

DAHL, R. *Democracy and its critics*. New Haven: Yale University Press, 1989.

DOURADO, L. F. Gestão democrática e qualidade da educação pública: avanços, limites e perspectivas. *Educação & Sociedade*, v. 36, n. 132, 2015.

DRABACH, Neila Pedrotti. Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades. 2009.

DRUCKER, P. F. *The practice of management*. New York: Harper Business, 1993.

FORD, H. *Minha filosofia de indústria*. São Paulo: Ed. Nacional, 1922.

FREIRE, P. *Pedagogia da autonomia: Saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FRIGOTTO, Gaudêncio. Educação como capital humano: uma teoria mantenedora do senso comum. **Revista Brasileira de Administração da Educação (RBAE)**, v. 2, n. 1, p. 10-37, 1984.

GADOTTI, M. *Educação e poder: Introdução à pedagogia do conflito*. São Paulo: Cortez, 2000.

GASPARELO, Rayane Regina Scheidt. **A eleição de diretores e as possibilidades e os limites de democratização das escolas públicas na rede estadual de ensino do paraná–2016 A 2020**. 2022.



Ano V, v.2 2025 | **submissão: 29/11/2025 | aceito: 01/12/2025 | publicação: 03/12/2025**

Tese de Doutorado. [sn].

GERTH, Hans Heinrich; MILLS, C. Wright. Max Weber: ensaios de sociologia. **Rio de Janeiro: Guanabara**, 1982

HARVEY, David. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. Edições Loyola, 1992.

LIBÂNEO, J. C. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. São Paulo: Edições Loyola, 2013.

LIMA JÚNIOR, Dário Xavier de et al. Competências gerenciais do gestor escolar municipal: histórias, trajetórias e ações de sustentabilidade na perspectiva da liderança educativa. 2021.

LIMA, Naira da Costa Muylaert. Diretores escolares: burocratas de nível de rua ou médio escalão?. **Revista Contemporânea de Educação**, v. 14, n. 31, p. 84-103, 2019.

LIPSKY, Michael. Burocracia em nível de rua: dilemas do indivíduo nos serviços públicos. 2019.

LÜCK, H. *Gestão escolar e qualidade do ensino*. Petrópolis: Vozes, 2009.

MENDONÇA, A. P.; FRANCO, C. A. Gestão democrática nas escolas públicas: limites e possibilidades. *Cadernos de Educação*, v. 55, 2018.

MOCARZEL, Marcelo; NAJJAR, Jorge. Qualidade na/da educação como um marco referencial das políticas e práticas educacionais: um enfoque multidimensional. **Em Aberto**, v. 33, n. 109, 2020.

MORGAN, Karine Vichiect. Concepções privatistas na esfera pública estatal: Uma análise da “Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar”. **Education Policy Analysis Archives**, v. 31, 2023.

MORO, Adriano; VINHA, Telma Pileggi; MORAIS, Alessandra de. Avaliação do clima escolar: construção e validação de instrumentos de medida. **Cadernos de Pesquisa**, v. 49, p. 312-334, 2019.

PALM, Lia. **Diagnóstico de fragilidades na gestão educacional paulista com vistas à melhoria**. 2012.

PARO, V. H. *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Ática, 2016.

PARO, Vitor Henrique. Administração escolar: introdução crítica. Cortez Editora, 2022.

PARO, Vitor Henrique. **Diretor escolar: educador ou gerente**. Cortez Editora, 2015.

SANTOS FILHO, Raimundo José dos. Fechamento de escolas rurais do Vale do Jamari no contexto do avanço do agronegócio em Rondônia. 2022.

SAVIANI, D. *Escola e democracia*. Campinas: Autores Associados, 2013.

SCHUMPETER, J. A. *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Harper & Brothers, 1942.

SOUZA, M. A. et al. Gestão democrática e eleições escolares em Ariquemes: análise crítica. *Revista de Políticas Públicas e Educação*, v. 8, n. 2, 2020.



**Ano V, v.2 2025 | submissão: 29/11/2025 | aceito: 01/12/2025 | publicação: 03/12/2025**

TARDIF, M.; ZOURHAL, A. Difusão da pesquisa educacional entre profissionais do ensino e círculos acadêmicos. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, v. 35, n. 125, p. 13-35, maio/ago. 2005.

TAYLOR, F. W. *Princípios da administração científica*. São Paulo: Atlas, 1911.

VASCONCELLOS, C. S. *Construção do projeto político-pedagógico: Avanços e desafios*. São Paulo: Libertad, 2002.

VEIGA, I. P. A. *Gestão democrática na escola pública*. Campinas: Papirus, 2012.

WEBER, M. *Economia e sociedade*. Brasília: Ed. UnB, 1947.