

FORMAÇÃO DE GESTORES PARA GESTÃO DEMOCRÁTICA OU GERENCIALISTA?

Amanda Marinho Bogéa
Carlos André Sousa Dublante

Introdução

Com as transformações políticas e econômicas que o Brasil passou nas últimas décadas, notou-se mudanças significantes no campo da educação pública. A Reforma do Estado ocorrida nos anos de 1990, direcionou as políticas educacionais à qualidade e equidade com novos objetivos, transformando o que era administração escolar com foco na administração de modelo empresarial e burocrática, para uma administração escolar com caráter político-social, configurando-se como comumente chamamos de gestão escolar, mas, incorporando, também, aspectos gerências com foco nos resultados a partir do alcance de metas, se contrapondo à luta pela democratização da gestão. Diante deste contexto, as exigências sobre a gestão escolar se multiplicaram e recaíram sobre o cargo de gestor escolar a responsabilidade pelos resultados a serem alcançados.

A formação continuada de gestores é um tema que surge pulsante quando pensamos em políticas educacionais e gestão educacional. Essa temática aparece superficialmente nas legislações que norteiam a educação brasileira. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN 9.394, 1996) não aponta em seu texto sobre a formação continuada específica do gestor escolar, entretanto, de maneira geral engloba todos os profissionais da educação, conforme sinaliza o inciso II do artigo 67: “Os sistemas de ensino promoverão a valorização dos profissionais da educação, assegurando-lhes [...] (Brasil, 1996).

Este trabalho tem o objetivo de discutir a formação de gestores e as implicações para a gestão democrática, atentando ao tipo de formação disponibilizada durante o exercício de sua função. Assim, realizou-se uma pesquisa qualitativa, com base em uma pesquisa do tipo Estado da Arte, e análise dos aparatos legais, que tratam acerca da gestão escolar no Brasil e formação de gestores.

Desenvolvimento

A intensificação de pesquisas e produções no campo da educação mostram-se expressivas nos últimos anos. A literatura especializada evidencia de maneira imperativa a necessidade de acompanhar o desenvolvimento, as transformações e inovações no campo da educação ou lançar luz para lacunas e problemas vigentes nesse espaço. Neste escopo, o Estado da Arte pode significar uma contribuição importante na constituição do campo teórico de uma área de conhecimento, pois procura identificar os aportes significativos da construção da teoria e prática pedagógica, apontar as restrições sobre o campo em que se move a pesquisa e suas lacunas de disseminação (Romanowsski & Ens, 2006).

A partir desse tipo de investigação, podemos constatar que a gestão democrática está associada a contextos contraditórios que emergem na sociedade brasileira, identifica-se a dualidade que circunda as políticas educacionais. De um lado, temos um país que não consegue planejar e desenvolver políticas que atendam às necessidades da classe trabalhadora; do outro lado, os interesses dos grupos empresariais que controlam as diretrizes da educação em função das prioridades para o acúmulo do capital (Costa, Lima e Leite, 2015).

A evolução dos sistemas de avaliação em larga escala promoveu no Brasil ações com foco no mérito e desempenho, sendo assim, as políticas foram pensadas dentro do viés gerencialista conforme o desempenho da instituição, premiando quando necessário ou punindo de maneira velada se for o caso.

No bojo das mudanças ocasionadas pela implantação de medidas gerencialistas, apresenta-se um novo modelo hegemônico, que transforma concepções e práticas organizacionais do serviço público. A formação de gestores, assim como sua prática, não se distancia do que é preconizado no gerencialismo. Além de responder por todos os aspectos da escola, o diretor é visto como a figura que lidera e comanda as ações no seio escolar. Sendo o responsável por cobrar a equipe por melhores resultados, em alguns casos tornando-se o “animador” do grupo, quando necessário.

Ao analisar o banco de teses e dissertações da Capes, constata-se que o quantitativo de trabalhos com a temática de formação de gestores escolares é bem restrito, isso aponta para a certeza que pouco tem se debatido sobre a formação desse sujeito que é tão importante dentro do processo de gestão escolar democrática. Na investigação, foram utilizadas as palavras-chave *formação continuada de gestores escolares ou*

políticas de formação de gestores escolares, referenciados nos últimos dez anos (2014-2024), encontrando um resultado de 731 teses e dissertações no seu montante. Este número diminui consideravelmente quando analisado os títulos e os resumos, pois muitos apresentam um sentido diferente do objetivo desta investigação, ou apontam para formação de professores enquanto docentes atuantes, tecnologias na área da saúde, entre outros campos. Dos trabalhos analisados, foram selecionados 9 trabalhos, sendo 3 teses e 6 dissertações, que contribuem para discussão a respeito da formação de gestores escolares no Brasil, entretanto, para margem de descrição, serão apresentados três trabalhos, pois são os que mais se aproximam como o objeto de investigação.

O trabalho de dissertação da autora Evelyn Rocha (2015), com título *A formação continuada dos diretores escolares da rede estadual de educação em Goiás*, tem por objetivo compreender como o trabalho do gestor escolar é desenvolvido no Estado de Goiás, atentando para os cursos de formação continuada oferecidos pela rede aos diretores, e quais concepções de gestão permeiam esses cursos. Já a autora Patricia Leal (2015), em sua dissertação, desenvolve um estudo que tem como título *Política de formação continuada dos gestores escolares: implicações na gestão das escolas públicas municipais de São Luís – Ma*. Neste trabalho, a autora analisa a política de formação continuada dos gestores escolares, implementada pelo Programa São Luís te Quero Lendo e Escrevendo - PSLTQLE da Secretaria Municipal de Educação - SEMED e discute as implicações na gestão das escolas públicas municipais da cidade de São Luís-MA. Conclui que a formação continuada dos gestores escolares do município de São Luís contribuiu para a inserção de práticas democráticas no ambiente escolar. O último trabalho analisado, tem por título *O gestor escolar e a formação continuada em exercício: um estudo de caso no município de Santa Mercedes – São Paulo*, da autora Eliana Cenedes (2020), que tem o objetivo de analisar as práticas de gestão escolar na formação continuada.

Ambos os trabalhos demonstram o interesse em compreender as concepções de formação continuada desenvolvidas em várias redes de educação pelo Brasil. Algumas formações contribuem para uma gestão mais democrática, enquanto em outras há um peso maior do gerencialismo na sua estruturação.

Oliveira (2004) relata o quanto o trabalho docente vem sofrendo processo de desprofissionalização e proletarização ao longo dos tempos, aprofundados no modelo de

gestão gerencialista. Os gestores tendem a incorporar em suas práticas a base gerencialista, seguindo a cartilha neoliberal em busca de bons resultados que promovam a competitividade, uma vez que as políticas têm essa corporificação, da mesma forma que o contrário pode acontecer quando uma política de formação busca formar gestores para democracia.

Considerações Finais

Em síntese, os estudos examinados revelam que as políticas educacionais são marcadas pela falta de planejamento sistematizado sobre a formação de gestores escolares. Não sistematizar uma política que tenha como foco a formação do pessoal que exerce um papel importante frente a gestão, é andar de encontro ao risco para qualidade da educação.

Trabalhos científicos são o espelho de temas que pulsam na sociedade e que precisam de atenção e discussões para que possam contribuir na elaboração de políticas. O que encontramos na atual literatura é uma grande escassez sobre a temática. Como garantir a gestão democrática enquanto princípio se os gestores são formados e levados a cobrarem por resultados da comunidade escolar?

Muitas responsabilidades são atribuídas ao gestor, e o excesso de demandas sobrecarregam e atrapalham o processo de gestão. A formação de gestores numa perspectiva democrática, possibilita o entendimento e a prática compartilhada destas responsabilidades, deixando um ambiente mais harmônico, justo, e propenso a bons resultados. O fortalecimento da gestão democrática transforma não só a escola, mas a sociedade. Por isso, a necessidade de um maior número de produções que reflitam sobre a realidade das formações promovidas pelas redes de ensino, principalmente as públicas.

Referências

CENEDES, Eliana. **O Gestor Escolar e a Formação Continuada em Exercício**: um estudo de caso no município de Santa Mercedes – São Paulo. 2020. 143. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Católica de Brasília, Maranhão, 2020.

COSTA, Elisangela André da Silva. LIMA, Maria Socorro Lucena. LEITE, Maria Cleide da Silva Ribeiro. **A construção da profissionalidade do gestor escolar**: concepções e práticas. RBPAAE – v. 31, n. 1, p. 65-84 jan./abr.2015.

LEAL, Patricia Alessandra Gomes. **Política de Formação Continuada dos Gestores Escolares: Implicações na Gestão das Escolas Públicas Municipais de São Luís – Ma.** 2015. 170. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal do Maranhão, Maranhão, 2015.

OLIVEIRA, D.A. **A reestruturação do trabalho docente: precarização e flexibilização.** Educação e Sociedade, Campinas, v.25, n.89, set/dez. 2004 Available: <https://www.scielo.br/j/es/NM7Gfq9ZpjpVcJnsSFdeM3F/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 01 de fev. 2025.

ROCHA, Evelyn Aparecida Silveira. **A Formação Continuada dos Diretores Escolares Da Rede Estadual De Educação Em Goiás.** 2015. 122. Dissertação (Mestrado em Educação). Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiás, 2015.

ROMANOWSKI, Joana Paulin. ENS, Romilda Teodora. **As pesquisas denominadas do tipo “estado da arte” em educação.** Diálogo Educ., Curitiba, v. 6, n.19, p.37-50, set./dez. 2006.