



## Ingerência estatal no processo de gestão democrática da rede pública paraense

### *Intervention by the state in the democratic management process of the Pará public network*

Cassio Vale<sup>1</sup>  
Universidade Federal do Pará, Brasil.

Maria do Socorro Vasconcelos Pereira<sup>2</sup>  
Universidade do Estado do Pará, Brasil.

### Resumo

A gestão da escola pública em âmbito nacional passa por mudanças em função do alinhamento com as condicionalidades legais da dinâmica das políticas educacionais contemporâneas e as orientações da nova gestão pública. No estado do Pará, seguindo esse receituário, expressa-se um movimento análogo, que contempla a formulação de normativas direcionadas à organização da gestão escolar da rede estadual de ensino. Nesse contexto, o artigo objetiva analisar de que modo os marcos regulatórios produzidos pela Secretaria de Estado de Educação do Pará (SEDUC-PA), entre 2023 e 2024, produzem implicações para o exercício da gestão democrática nas escolas públicas estaduais. A metodologia fundamenta-se nos pressupostos da pesquisa documental, a partir da análise de leis, decretos, editais e portarias relacionados à gestão escolar. Os resultados indicam a presença de mecanismos de regulação e controle associados a critérios de desempenho, responsabilização e racionalidade gerencial, na medida em que estipulam padrões de acesso e permanência na função alinhados aos preceitos do mercado como competição, alcance de metas e divisão de funções em pedagógica e administrativa, repercutindo na organização do trabalho da gestão escolar e na participação da comunidade educativa. Conclui-se que os dispositivos normativos analisados fragilizam a perspectiva do atendimento do princípio constitucional da gestão democrática ao fortalecer práticas orientadas por princípios técnico-gerenciais no interior da rede pública estadual.

**Palavras-chave:** Gestão Democrática; Racionalidade gerencial; Gestão escolar paraense.

<sup>1</sup> Universidade Federal do Pará. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8956-4536>. Contato: cassiovale07@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Universidade do Estado do Pará. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-4044-7600>. Contato: maria.dsv.pereira@uepa.br.



## **Abstract**

*The management of public schools nationwide is undergoing changes due to alignment with the legal requirements of contemporary educational policies and the guidelines of new public management. In the state of Pará, following this recipe, a similar movement is expressed, encompassing the formulation of regulations aimed at organizing the school management of the state education network. In this context, this article aims to analyze how the regulatory frameworks produced by the State Secretariat of Education of Pará (SEDUC-PA), between 2023 and 2024, have implications for the exercise of democratic management in state public schools. The methodology is based on the assumptions of documentary research, from the analysis of laws, decrees, public notices, and ordinances related to school management. The results indicate the presence of regulatory and control mechanisms associated with performance criteria, accountability, and managerial rationality, insofar as they stipulate standards of access and permanence in the position aligned with market precepts such as competition, achievement of goals, and division of functions into pedagogical and administrative, impacting the organization of school management work and the participation of the educational community. It is concluded that the normative provisions analyzed weaken the prospect of fulfilling the constitutional principle of democratic management by strengthening practices guided by technical-managerial principles within the state public network.*

**Keywords:** *Democratic Management. Managerial rationality. School management in Pará.*

## **INTRODUÇÃO**

Nas últimas décadas, a gestão escolar pública passou a conviver com mudanças normativas e administrativas relacionadas à ampliação de mecanismos de regulação, desempenho e responsabilização institucional no campo educacional, que vem sendo modificada por um arcabouço jurídico legal, sob a égide do ideário neoliberal. Nesse cenário, a função gestora passa a ser atravessada por exigências administrativas e mecanismos de monitoramento que podem repercutir na compreensão da gestão escolar como mediação formativa, algo incoerente quando a gestão escolar é “entendida como mediação para formação de sujeitos considerando meios e fins como um todo indivisível” (Santos, 2012, p. 11-12).

Os marcos legais recentes relacionados à gestão escolar precisam ser situados no contexto das transformações contemporâneas das políticas educacionais, cujo conjunto normativo insere-se em um contexto mais amplo de reorganização das políticas educacionais e da gestão escolar no estado do Pará, que teve sua dinâmica

e organização modificadas, ao passo que essa unidade da federação deveria continuar promovendo ações democráticas, um princípio do ensino estabelecido pela Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988).

Desse modo, torna-se relevante compreender esse quadro sob o enfoque disciplinador da gerência direta do Estado, que passa a definir critérios alinhados ao mercado para que candidatos ocupem e se mantenham como gestores. Tal contexto suscita reflexões acerca das formas pelas quais o Estado redefine critérios e mecanismos relacionados ao exercício da gestão escolar na rede pública, que diretamente define a forma de gestão das escolas públicas sob o discurso de gerir de forma mais equitativa o processo de escolha de gestores, quando, na realidade, enfraquece a democratização das relações e fortalece princípios da gestão gerencialista “que deixa de basear-se nos processos para concentrar-se nos resultados” (Brasil, 1995, p.16).

A análise deste artigo focaliza o marco regulatório direcionado à gestão da escola pública do Pará no segundo mandando do governador Helder Barbalho (2023-2026), que foi reeleito nas eleições de 2022. O período se justifica em função de como pesquisas anteriores, a exemplo de Vale, Silva e Lima (2020), já identificaram que, entre 2013 e 2018, o governo paraense já havia aprovado normas que impactavam no trabalho de gestores a partir da política intitulada “Pacto pela Educação do Pará”, que consistia em um esforço intersetorial em prol da melhoria de índices educacionais. Além disso, a primeira gestão do atual governador teve como foco, em especial, ações direcionadas à pandemia de Covid-19, ao mesmo tempo em que, podemos dizer preliminarmente, não houve diretrizes focalizadas no objeto de estudo da gestão escolar. Assim, o objetivo aqui é analisar de que modo os marcos regulatórios produzidos pela Secretaria de Estado de Educação do Pará (SEDUC-PA), entre 2023 e 2024, produzem implicações para o exercício da gestão democrática nas escolas públicas estaduais.

A metodologia do estudo é a pesquisa documental. Segundo Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009), os documentos apresentam riquezas de informações que devem ser exploradas para fomentar novos conhecimentos em relação ao que já está publicado sobre a temática estudada. Selecionamos documentos publicizados pela Secretaria de Estado de Educação do Pará (SEDUC-PA), que versam sobre a gestão escolar na rede estadual básica de educação, tais como :Regimento das Escolas

Estaduais da Educação Básica do Pará (Pará, 2023a); Lei nº 9.986, de 6 de julho de 2023 (Pará, 2023b); Edital nº 10/2023 - GAB/SEDUC-PA, de 10 de outubro de 2023 (Pará, 2023c); Decreto nº 4.197, de 18 de setembro de 2024 (Pará, 2024a); e Portaria nº 06/2024 – GS/SEDUC, de 22 de janeiro de 2024 (Pará, 2024b).

A análise documental permitiu identificar elementos relacionados às formas de regulação da gestão escolar presentes nos dispositivos normativos selecionados, em que os documentos analisados possibilitam examinar mediações, contradições e estratégias de organização da gestão escolar presentes no discurso oficial do projeto de gestão proposto pelo Estado, verificando as estratégias de gerência para melhorar os processos democráticos segundo o discurso oficial.

## **GESTÃO ESCOLAR COMO MEDIAÇÃO DE FORMAÇÃO HUMANA**

Tomada como ação de apropriação da cultura (tudo que é produzido a partir da vontade e ação humana), a educação se constitui como processo de atualização histórico-cultural do ser social na perspectiva de sua formação humano-histórica (Paro, 2022). Em Freire (2019), essa concepção articula, simultaneamente, a atividade de educar a uma força interna do ser, sendo objetiva na prática política ao prescrever que a educação é um ato de amor. Portanto, é também um ato de coragem, cuja combinação exige a análise da realidade e sua discussão criadora, revestindo-a de ação incessante como prática de libertação.

No horizonte da ação criadora da formação do ser social, Semeraro (2021) analisa o Caderno 12 de Gramsci, com o intuito de mostrar as assertivas expressas na obra em relação às problemáticas pedagógicas contidas nos labirintos da produção. Com isso, seu estudo revela as tarefas imprescindíveis na formação do ser humano, constituídas pelo trabalho técnico-científico e a atuação política, que se traduzem pelo “intelectual orgânico”, a “escola unitária” e a “educação integral”, concebidas sob a forma de pilastras “como condições necessárias para lançar as bases da construção de uma nova sociedade, democraticamente recriada e dirigida pelos trabalhadores e pelas classes populares politicamente organizadas” (Semeraro, 2021, p. 23). Portanto, orienta-se para fomentar uma atividade prática e política.

Essa educação, no âmbito jurídico-político brasileiro, está regulamentada na referência máxima legal do país, que é a Constituição Federal de 1988 – também

conhecida como Constituição Cidadã –, que reúne, sob a Seção I, do Capítulo III, denominado “Da Educação, da Cultura e do Desporto”, 10 (dez) artigos (205 a 214) para sistematizar o conjunto de normas estatais para a garantia do direito à educação.

Nessa sistematização legal, encontram-se condensados, no artigo 206, os princípios de acordo com os quais a educação deve ser ofertada, de modo que abriga desde as condições de acesso até o limite de permanência para sua realização ao longo da vida; em seu escopo, destaca-se a forma dessa oferta – com padrão de qualidade – e a definição da gestão do ensino como democrática, na perspectiva de atender aos fundamentos da soberania, cidadania e dignidade da pessoa humana, no horizonte dos valores supremos definidos no preâmbulo constitucional.

Sob esse prisma de gestão adjetivada de democrática, é profícua a contribuição de Souza Filho e Gurgel (2016, p. 72-73), quando assinalam como deve ser a finalidade da gestão democrática: “transformar as condições de vida das classes subalternas, aprofundando e universalizando direitos civis, políticos e sociais, visando contribuir com a superação da ordem do capital”. Desse modo, configura-se para esses autores como aprofundamento da emancipação política para a construção da emancipação humana<sup>3</sup>.

No horizonte analítico da distinção entre emancipação política e emancipação humana, tem relevância a análise de Tonet (2005), ao problematizar um dos fundamentos do Estado Democrático de direito da nação brasileira – a cidadania –, associando-a ao horizonte da emancipação política, em cuja interlocução se fez presente a educação, sendo esta questionada em relação ao horizonte da emancipação humana.

A partir desse eixo teórico inicial, que abarca formação do ser social, educação como prática política, gestão democrática como princípio constitucional e limitação da cidadania no Estado democrático liberal, torna-se possível dialogar com a perspectiva de tensão entre democracia e racionalidade gerencial do Estado contemporâneo, em que ganha notoriedade o processo de mercantilização/gerencialização da educação

---

<sup>3</sup> Na distinção efetivada sobre as duas formas de emancipação, com base na esteira de Marx, os autores referendam que a emancipação política se configura como o enquadramento do homem a membro da sociedade burguesa, e suas respectivas condicionalidades que ainda não se constitui em emancipação humana e a emancipação humana, como bem expressa o termo, emancipa o homem das formas de alienação do seu trabalho e da existência, consolidada a partir da alteração na forma de sociabilidade.

pública, diretamente conectado com a reforma do Ensino Médio e ao papel da gestão escolar.

Nesse sentido, a gestão democrática passa a conviver com dispositivos de controle, regulação e performatividade, que redefinem o papel da escola, a partir da configuração da educação pública submetida à racionalidade do mercado. Ocorre então a observância da lógica da mercantilização da administração pública do Estado gerencial, constituído de transformação do Estado social em *Estado avaliador e gestor de resultados*, em atendimento à nova gestão pública, operacionalizada a partir da importação de práticas empresariais para o setor público. Isso consolida as bases da mercantilização da educação, que, seguindo a mesma lógica da transformação do Estado, também transforma a educação em *campo de gestão por metas, desempenho e eficiência* (Frigotto, 2018; Ball, 2014).

Os marcos legais promulgados pelas Secretarias de Educação vêm dando os comandos de reorganização da gestão escolar, constituindo-se em estratégias que edificam as reformas, que não são apenas curriculares, mas dispositivos de governança da escola (Ball, 2014), cuja implementação produz rearranjos administrativos nos sistemas estaduais, repercutindo diretamente na gestão das escolas públicas, justificada por meio de um federalismo educacional.

A partir desse referencial teórico, compreende-se que a gestão democrática da educação, concebida como princípio constitucional e como prática político-pedagógica voltada à formação do ser social, passa a se desenvolver em um contexto marcado pela reconfiguração do papel do Estado nas políticas públicas contemporâneas, em que a administração pública encontra-se sob a mediação de princípios oriundos da nova gestão pública, orientados por lógicas de eficiência, desempenho, avaliação e responsabilização institucional, que incorporam ao setor público práticas historicamente associadas à gestão empresarial.

No campo educacional, esse processo tem sido interpretado por Ball (2014) e Frigotto (2018) como parte de um movimento mais amplo de mercantilização da educação, no qual as políticas educacionais passam a ser estruturadas por mecanismos de regulação, monitoramento e indução de resultados.

Nesse cenário, a escola pública e seus processos de gestão são submetidos a tensionamentos manifestos sob dinâmicas distintas: de um lado, o princípio da gestão democrática, fundamentado na participação coletiva, na autonomia institucional e na

construção política da educação como direito social; de outro, a incorporação de dispositivos normativos e administrativos que tendem a reorganizar a estrutura e dinâmica das instituições escolares a partir de parâmetros gerenciais.

Considerando esse contexto, torna-se pertinente analisar de que modo a implementação de marcos legais com foco na modificação do papel da gestão escolar, no âmbito do estado do Pará, produz implicações para o exercício da gestão democrática nas escolas públicas, especialmente diante das determinações exógenas que orientam a reorganização administrativa e pedagógica do ensino médio, configurando um campo de disputas no qual a gestão escolar pode assumir papel de mediação ou de resistência.

### **MACOS REGULATÓRIOS DA SEDUC/PA DIRECIONADOS À GESTÃO ESCOLAR DA REDE PÚBLICA ESTADUAL**

A gestão escolar na rede estadual paraense vem passando por alterações normativas e organizacionais relacionadas às políticas de regulação educacional implementadas nas últimas décadas, com marcos regulatórios direcionados à gestão escolar, que no Pará evidenciam mudanças na organização administrativa e pedagógica das unidades escolares, sobretudo aquelas com tendência de alinhamento da função às orientações neoliberais com o propósito de elevar os índices educacionais, em simetria com o que foi proposto em âmbito federal pelo Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), com a reforma do Estado de 1995, considerando que as avaliações em larga escala representam hoje em dia o principal indicador de qualidade da educação, algo que reflete diretamente na dinâmica das escolas (Vale; Silva; Lima, 2020; Vale, 2024).

Mesmo com as mudanças de governo com partidos políticos distintos novos marcos legais são aprovados que interferem no perfil de gestão, formas de acesso e permanência no cargo e reestruturação interna nas escolas voltadas para a lógica da Pedagogia das Competências, indicando a permanência de mecanismos de regulação estatal sobre os processos de organização da gestão escolar, que é um projeto posto que tende a se perpetuar ao longo dos anos, evidenciando a continuidade de estratégias de intervenção normativa sobre a gestão das escolas públicas.

O Quadro 1, a seguir, releva o levantamento documental voltado para a gestão escolar durante o mandato do governador Hélder Barbalho. Tal governo teve forte influência do Secretário Estadual de Educação Rossieli Soares que deixou a pasta no ano de 2025 e já “foi ministro da Educação no governo Michel Temer (2018), secretário de Educação de São Paulo (2019-2022) e do Amazonas (2012-2016) (Portal G1, online).

**Quadro 1:** Marco legal que modifica a função da gestão escolar

| Documento  | Ano  | Descrição   |
|--|------|---|
| Regimento das Escolas Estaduais da Educação Básica do Pará | 2023 | O Regimento Escolar constitui um documento que subsidiará a gestão das unidades escolares, com o princípio de preservar o interesse comum na realização dos objetivos sociais da escola |
| Lei nº 9.986, de 6 de julho de 2023                        | 2023 | Institui os critérios técnicos de mérito e de desempenho para investidura na função de Diretor e Vice-Diretor das unidades escolares da rede estadual de ensino paraense                |
| Edital nº 10/2023 - GAB/SEDUC-PA, de 10 de outubro de 2023 | 2023 | Processo de certificação para investidura nas funções de diretor e vice-diretor das unidades escolares da rede estadual de ensino paraense  |
| Decreto nº 4.197, de 18 de setembro de 2024                | 2024 | Regulamenta o Programa de Melhoria da Gestão de Aprendizagem da Educação Básica (Escola que Transforma)   |
| Portaria nº 06/2024 – GS/SEDUC, de 22 de janeiro de 2024   | 2024 | Dispõe sobre as designações nas funções de Diretor, Vice-Diretor e Secretário Escolar, em atuação nas unidades escolares da rede estadual de ensino Paraense.                           |

Fonte: Elaboração própria.

O Regimento das Escolas Estaduais da Educação Básica do Pará (Pará, 2023a) tem a finalidade de elencar normas gerais para funcionamento das unidades educativas, definindo critérios para toda a rede estadual, ou seja, organizado de forma unificada. A organização do funcionamento das unidades educacionais em regimento, em si, não é errado do ponto de vista da administração pública, que deve procurar sempre elementos para organizar e melhorar a dinâmica do trabalho. No entanto, representa a concepção que o orienta e o reveste da lógica de gerência que a SEDUC-PA procura ter sob as escolas, assentada na perspectiva, definida por Ball (2014), de constituição de estratégias que edificam as reformas, sob a alcunha de dispositivos de governança da escola.

A Lei nº 9.986, de 6 de julho de 2023 (Pará, 2023b), institui critérios meritocráticos para aqueles profissionais que almejam ocupar os cargos de gestão das escolas estaduais. Esses critérios, conforme salienta Frigotto (2018), são pautados por elementos técnicos definidos pelo Estado, que modelam a gestão

democrática no enquadramento dos dispositivos de controle, regulação e performatividade, submetendo-a à racionalidade do mercado.

Há regras mínimas estipuladas que os candidatos devem cumprir, como a realização de um curso de certificação, além de algumas contradições presentes, a exemplo da composição das bancas que deveria ter maior autonomia em diálogo com as escolas, mas estas são definidas pelo secretário estadual de Educação, como destaca o parágrafo único do Art. 10: “Os membros da Comissão Organizadora e da banca examinadora não poderão possuir qualquer vínculo de parentesco em nenhum grau ou ainda relação de estreita amizade com qualquer candidato avaliado no processo de certificação” (Pará, 2023b, p. 7).

Há uma ambiguidade na composição de bancas, porque não é possível identificar quais seriam os estreitos laços de amizade entre membros das bancas e candidatos, o que pode gerar fluxos que não sejam transparentes, caso não haja nenhum questionamento em tempo hábil. Basta levar em consideração que a Constituição Federal brasileira define princípios da administração pública, a saber: “Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (Brasil, 1988).

Por sua vez, o Edital nº 10/2023– GAB/SEDUC-PA rege uma das etapas para ocupar o cargo de gestão das escolas do Pará, após serem aprovados no curso de certificação, de modo que mantém elementos contraditórios de transparência em relação às fases.

São etapas do Processo de Certificação: I - inscrição e validação pela SEDUC; II - participação e aprovação em curso de gestão escolar, a ser oferecido pela SEDUC; III - avaliação de competências; IV - defesa de Plano de Gestão; V - consulta pública, para a função de Diretor; VI - entrevista, para a função de Diretor (Pará, 2023c, p.6).

A situação da entrevista, mesmo gravada, pode gerar comportamentos incompatíveis com a gestão pública, na medida em que o Estado já intervém em toda a rede estadual básica de Educação do Pará, ao propor critérios supostamente técnicos, o que já elimina alguns possíveis candidatos.

Em relação à etapa 3 do edital, que corresponde à avaliação de competência, o Estado novamente demonstra um controle das ações ao inserir a possibilidade de

exigir dos candidatos conhecimentos que não estiveram ministrados no curso, porque se observa que “2.3.3. A avaliação de competências abordará conhecimentos e competências associados ao desempenho de funções de gestão escolar, podendo avaliar conhecimentos além daqueles abordados no curso em gestão escolar” (Pará, 2023c, p. 6).

A consulta à comunidade escolar como um dos possíveis indicativos de democratização do processo de escolha dos gestores representa uma das etapas previstas no edital, que, no entanto, tem agravantes, a saber:

2.5.5. A consulta pública será realizada quando houver ao menos 4 (quatro) integrantes do Banco de Gestores Escolares que manifestaram interesse em assumir a direção da unidade escolar. [...] 2.5.8. No caso de concomitância de eventos (debates, reuniões ou apresentações de qualquer tipo) concernentes à consulta pública em 2(duas) ou mais Unidades Escolares para as quais o candidato estiver concorrendo, a escolha será feita pelo candidato, não havendo qualquer responsabilidade da Secretaria de Estado de Educação ou da Comissão Organizadora pela garantia da viabilidade de sua participação nos referidos eventos (Pará, 2023c, p. 7).

Percebemos que só haverá consulta se houver 4 candidatos competindo, o que nos leva a compreender que a consulta à comunidade escolar não é tida como prioridade do processo de escolha de gestores. Isso vai na contramão do que Santos (2012) destaca sobre a democratização da gestão escolar, porque a simples consulta aos partícipes escolares não garante ao candidato um perfil democrático, mas é um dos principais indicativos da boa dinâmica da Instituição e sua autonomia. Isso, porque relega a autonomia da escola e a participação, que são atributos da viabilidade da gestão democrática, a uma etapa alternativa ou dispensável nas fases do processo de ocupação do cargo de gestão, comprometendo o que Souza Filho e Gurgel (2016) assinalam como a finalidade da gestão democrática e trilha no horizonte da emancipação humana.

A responsabilização do candidato à função também pode se configurar como uma estratégia da gestão pública pouco alinhada com a democratização do processo, na medida em que o candidato pode indicar trabalhar em mais de uma unidade e, caso as unidades organizem debates ou votação no mesmo horário, este candidato terá que se comprometer em fazer escolha, o que culmina com a desresponsabilização do estado do Pará em prover um processo de escolha de

gestores pautado na democracia, na empatia e até na organização técnica com que se compromete.

No ano seguinte, foi apresentado o Decreto nº 4.197, de 18 de setembro de 2024 (Pará, 2024a), que propõe bonificação para a rede de ensino, cujos servidores podem receber adicional aos salários caso ajudem no alcance das metas do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) e do Sistema Paraense de Avaliação Educacional (SisPAE). Cabe ressaltar que premiação pode gerar disputa e colocar a gestão como culpada por possíveis insucessos. Essa perspectiva se coaduna com o que Ball (2014) e Frigotto (2018) consideram como parte do movimento de mercantilização da educação, em que as políticas são emolduradas sob a vertente dos mecanismos de regulação, monitoramento e indução de resultados.

Por fim, a Portaria nº 06/2024 – GS/SEDUC, de 22 de janeiro de 2024, propõe um novo organograma nas escolas estaduais, com divisão de funções na equipe gestora.

Art. 4º O exercício da função de Vice-Diretor compreenderá as atividades laborais administrativas ou pedagógicas, na seguinte conformidade: I - O Vice-Diretor em atuação pedagógica será corresponsável juntamente com o Diretor Escolar pelo gerenciamento das atividades pedagógicas nas unidades de Ensino, [...]; e II - O Vice-Diretor em atuação administrativa será corresponsável juntamente com o Diretor Escolar pelo gerenciamento das atividades Administrativas e financeiras nas unidades de Ensino [...]. Parágrafo único. Uma mesma unidade escolar poderá contar com as funções de Vice-Diretores pedagógicos e administrativos, observados os termos da Instrução Normativa específica que rege o módulo das unidades escolares (Pará, 2024b, p. 66).

Há uma separação entre aqueles que supostamente planejam e aqueles que executam as funções dentro das escolas com funções administrativas e pedagógicas, o que pode comprometer o processo global da gestão, considerando que as funções são distintas e podem ser fragmentadas. Essa perspectiva assume explicitamente a concepção gerencial, subsidiada pela lógica da mercantilização, demonstra-se contrária ao que sugere Santos (2012) em relação à função da gestão escolar, que deve ser um todo indivisível durante a execução da função.

Em geral, essa divisão de funções está atrelada à lógica privada das empresas que trabalham com produção de mercadorias, com setores separados entre si e atividades individualizadas, apenas enviadas ao gerente controlador do trabalho. Um

caso similar vem ocorrendo no estado do Paraná (PR), com a equivocada separação entre gestão pedagógica e gestão administrativa, em que a gestão de escolas foi transferida para uma organização social, sob o discurso de melhoria da qualidade educacional a partir de nova dinâmica nas instituições (Domiciano, 2025). Assim, percebemos que, na realidade do Pará, não houve ainda a transferência da gestão escolar para o setor privado, mas a lógica de trabalho já é parecida, ao se compreender que a gestão escolar pode ser compartimentalizada como se cada setor pudesse de forma isolada fazer a sua parte sem comprometer a totalidade do processo pedagógico, que deve ser a demanda primordial.

## **CONSIDERAÇÕES**

A gestão democrática como princípio constitucional do ensino público no Brasil é objeto de disputas de vários setores sociais, como aqueles que a defendem sob uma lógica estritamente técnica do mercado e aqueles que a compreendem como parte de um processo de construção permanente dos partícipes escolares, interna e externamente, a partir de posicionamentos divergentes, capazes de conduzir as decisões escolares para a emancipação dos alunos, mesmo que dentro dos limites contraditórios da sociedade capitalista na qual estamos inseridos.

Desde a reforma dos anos 1990 no Brasil, a gestão escolar democrática sofre influência direta dos princípios neoliberais, que passam a compreendê-la sob o viés gerencial que, em parte, contradiz as orientações da Constituição Federal de 1988, porque a função passou a ser vista como eixo central dos problemas educacionais, de modo que o Estado passou a compreendê-la como estratégia de controle para proposição de políticas públicas educacionais. Isso se reflete também na tríade formação docente, currículo e avaliação, que está intrinsecamente envolvida na organização escolar.

No caso da realidade paraense que foi objeto de estudo neste texto, a análise dos documentos evidenciou a presença de mecanismos de regulação e controle relacionados ao processo de gestão escolar democrática da rede pública estadual, por meio de um marco regulatório que amplia dispositivos técnico-administrativos, repercutindo sobre a organização da gestão democrática nas escolas. Esse marco foi intensificado na última administração pública estadual, que estipulou critérios para que

servidores da rede possam ocupar a função de gestores, o que elimina outros da disputa, desde a inscrição no curso de formação de gestores por problemas técnicos ou de acesso à internet até os elementos contraditórios, como entrevista enquanto última etapa do processo.

Soma-se a isso o fato de que a consulta à comunidade escolar não é regra prioritária no processo de escolha de gestores, o que enfraquece a democratização das relações em um território marcado pela diversidade de sujeitos, que conta com alunos da área urbana e rural, quilombolas, indígenas e outros que precisam de gestores alinhados com as demandas da comunidade escolar. Por isso, não pode ser mediada exclusivamente por critérios propostos pelo Estado, enviesado pela lógica mercantil, como a bonificação, que incentiva disputas entre sujeitos concursados da rede de ensino, e a intensificação da privatização indireta da gestão escolar por meio da subordinação dos processos emancipatórios de formação humana. Também vale a pena mencionar nesse quadro elementos como avaliação pela lógica de qualidade e condução da formação de sujeitos, prioritariamente pela elevação dos índices das avaliações em larga escala, que balizam o trabalho dos gestores.

A ingerência do Estado foi utilizada como metáfora no estudo, considerando que há uma organização clara no Pará que passa a definir critérios para impor um tipo de perfil de gestão escolar alinhado a elementos previamente definidos pelo próprio Estado e promulgados por meio do Regimento das Escolas Estaduais, de decretos e de portarias que, no seu conjunto, fortalecem uma forma de fazer política pública centralizadora pelo poder público.

Esse cenário pode enfraquecer movimentos sociais contraditórios que são importantes para fortalecer debates democráticos em prol de uma escola cada vez mais humana e compatível com a realidade local do Pará, alinhada com alguns elementos técnicos que são próprios da função de maneira indissociável, considerando as dimensões técnica e pedagógica.

Para superar parte dessas contradições, é necessário que o Estado possa de fato dar maior autonomia para a comunidade escolar escolher o gestor, considerando que são os partícipes escolares os mais interessados nesse processo de escolha, o qual deve ser participativo e democrático, tendo como finalidade a melhoria da escola pública presente em um território tão diversificado de sujeitos como o Pará.

## REFERÊNCIAS

BALL, Stephen J. **Educação global S.A.:** novas redes políticas e o imaginário neoliberal. Ponta Grossa: UEPG, 2014.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm) Acesso em: 19 maio 2026.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. **Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado.** Brasília, DF: MARE, 1995. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm) Acesso em: 19 maio 2026.

DOMICIANO, Cassia Alessandra. Programa Parceiro da Escola no Paraná e a equivocada separação entre gestão administrativa e gestão pedagógica. **Revista Cocar**, n. 37, p. 1-21, 2025. Disponível em: <https://periodicos.uepa.br/index.php/cocar/article/view/10603>. Acesso em: 19 maio 2026.

FREIRE, Paulo. **Educação como prática de liberdade.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2019.

FRIGOTTO, Gaudêncio. **Educação e crise do capitalismo real.** 7. ed. São Paulo: Cortez, 2018.

LUKÁCS, György. **Para uma ontologia do ser social:** v. 14. Maceió: Coletivo Veredas, 2018.

PARÁ. Secretaria de Estado de Educação. **Regimento das Escolas Estaduais da Educação Básica do Pará.** Belém: SEDUC-PA, 2023a. Disponível em: <https://tinyurl.com/yeyrvkp4> Acesso em: 10 fev. 2026.

PARÁ. Governo do Estado. Lei nº 9.986, de 6 de julho de 2023. Institui os critérios técnicos de mérito e de desempenho para investidura na função de Diretor e Vice-Diretor das unidades escolares da rede estadual de ensino paraense; altera e revoga dispositivos da Lei Estadual nº 9.901, de 3 de maio de 2023; e revoga a Lei Estadual nº 7.855, de 12 de maio de 2014. **Diário Oficial do Estado do Pará:** ed. extra, Belém, PA, ano 133, n. 35.463, p. 7-8, 7 jul. 2023b. Disponível em: <https://tinyurl.com/bdhazuzh> Acesso em: 10 fev. 2026.

PARÁ. Secretaria de Estado de Educação. Edital nº 10/2023 – GAB/SEDUC-PA, de 10 de outubro de 2023. Processo de certificação para investidura nas funções de diretor e vice-diretor das unidades escolares da Rede Estadual de Ensino Paraense. **Diário Oficial do Estado do Pará:** ed. extra, Belém, PA, ano 133, n. 35.571, p. 6-9, 10 out. 2023c. Disponível em: <https://tinyurl.com/9f75b3hu> Acesso em: 10 fev. 2026.

PARÁ. Secretaria de Estado de Educação. Decreto nº 4.197, de 18 de setembro de 2024. Regulamenta o Programa de Melhoria da Gestão de Aprendizagem da Educação Básica (Escola que Transforma), criado pela Lei Estadual nº 10.181, de 23 de novembro de 2023. **Diário Oficial do Estado do Pará**: ed. extra, Belém, PA, ano 134, n. 35.967, p. 4-5, 18 set. 2024a. Disponível em: <https://tinyurl.com/bdhrmy9> Acesso em: 10 fev. 2026.

PARÁ. Secretaria de Estado de Educação. Portaria GS/SEDUC nº 06/2024, de 22 de janeiro de 2024. Dispõe sobre as designações nas funções de Diretor, Vice-Diretor e Secretário Escolar, em atuação nas unidades escolares da rede estadual de ensino Paraense. **Diário Oficial do Estado do Pará**: ed. Extra, Belém, PA, ano 134, n. 35.686, p. 65-66, 22 jan. 2024b. Disponível em: <https://tinyurl.com/mrktczre> Acesso em: 10 mar. 2026.

PARO, Vitor Henrique. **O Capital para educadores ou aprender e ensinar com gosto a teoria científica do valor**. São Paulo: Expressão Popular, 2022

PORTAL G1. **Rossieli Soares deixa a Secretaria de Educação do Pará**. Belém, 2025.

SANTOS, Terezinha Fátima Andrade Monteiro dos. Gestão educacional e qualidade do ensino: reflexões e práticas atuais. In: SANTOS, Terezinha Fátima Andrade Monteiro dos; LIMA, Francisco Willams Campos (Orgs.). **Versus e Reversus da Gestão das Políticas Educacionais**. Belém: Ponto Press Ltda, 2012. p. 11-28.

SÁ-SILVA, Jackson Ronie; ALMEIDA, Cristóvão Domingos de; GUINDANI, Joel Felipe. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2009. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/rbhcs/article/view/10351>. Acesso em: 20 maio 2026.

SEMERARO, Giovanni. **Intelectuais, educação e escola**: um estudo do caderno 12 de Antônio Gramsci. São Paulo: Expressão Popular, 2021.

SOUZA FILHO, Rodrigo de; GURGEL, Cláudio. **Gestão democrática e serviço social**: princípios e propostas para a intervenção crítica. São Paulo: Cortez, 2016.

TONET, Ivo. Educar para a cidadania ou para a liberdade. **Perspectiva**, v. 23, n. 2, p. 469-484, 2005. Disponível em: <http://educa.fcc.org.br/pdf/rp/v23n02/v23n02a11.pdf>. Acesso em: 20 maio 2026.

VALE, Cassio; SILVA, Gilmar Pereira da; LIMA, Francisco Willams Campos. Mais gerente e menos gestor: uma análise do marco regulatório direcionado à gestão da escola pública paraense. **Revista Brasileira de Educação do Campo**, v. 5, p. 1-20, e10666, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufnt.edu.br/index.php/campo/article/view/10666>. Acesso em: 18 maio 2026.