

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO**

Josicler Ames

**Eleição de diretor(a) das escolas municipais de Cachoeirinha:  
os desafios para a efetivação da gestão democrática**

Porto Alegre

2024

Josicler Ames

**Eleição de diretor(a) das escolas municipais de Cachoeirinha:  
os desafios para a efetivação da gestão democrática**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS como requisito parcial para a obtenção do título de Mestra em Educação.

**Orientadora:** Profa. Dra. Maria Goreti Farias Machado

**Linha de Pesquisa:** Políticas e Gestão de Processos Educacionais

Porto Alegre

2024

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Carlos André Bulhões Mendes (Reitor)

Patricia Pranke (Vice-Reitora)

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

Liliane Giordani (Diretora)

Aline Cunha (Vice-Diretora)

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

Fabiana de Amorim Marcello (Coordenadora)

Cláudia Rodrigues de Freitas (Vice-Cordenadora)

CIP - Catalogação na Publicação

Ames, Josicler

Eleição de diretor(a) das escolas municipais de Cachoeirinha: os desafios para a efetivação da gestão democrática / Josicler Ames. -- 2024.

89 f.

Orientadora: Maria Goreti Farias Machado.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação, Porto Alegre, BR-RS, 2024.

1. Gestão Democrática. 2. Eleição de Diretores. 3. Escola Pública. I. Farias Machado, Maria Goreti, orient. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Josicler Ames

**Eleição de diretor(a) das escolas municipais de Cachoeirinha:  
os desafios para a efetivação da gestão democrática**

Esta Dissertação foi julgada aprovada para obtenção do Título de “Mestra” em sua forma final pela banca.

Porto Alegre, 21 de março de 2024.

---

Profa. Dra. Fabiana de Amorim Marcello  
Coordenadora do PPGEdu

**Banca Examinadora:**

---

Profa. Dra. Neusa Chaves Batista  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

---

Profa. Dra. Patrícia Souza Marchand  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

---

Profa. Dra. Andréia da Silva Mafassoli  
Instituto Federal do Rio Grande do Sul – IFRS/Campus Osório

## AGRADECIMENTOS

Neste momento, quero apenas expressar minha gratidão a todas as pessoas que tornaram possível a realização desta pesquisa e a construção desta dissertação de mestrado.

À minha família, agradeço pelo amor incondicional, auxílio e encorajamento. À minha filha Helisa, por entender minhas ausências e, muitas vezes, me fazer companhia durante as aulas. Ao meu esposo Mauricio, por estar sempre ao meu lado me encorajando, cobrando o meu melhor e sendo o apoio mais que necessário nesse período. Aos meus pais Ivo e Clair, à minha irmã Thaís, ao meu cunhado Luís Felipe, à minha afilhada Manuela e à minha sogra Alice, pela compreensão durante os momentos desafiadores deste percurso acadêmico. Vocês foram minha fonte de inspiração e, por isso, agradeço imensamente a paciência nesse processo.

Às minhas amigas professoras da rede de Cachoeirinha/RS, Andresa, Carine, Fabiane, Jaqueline e Lilian, por me incentivar e me fazer acreditar que esse caminho seria possível. Aos colegas da EMEF Décio Martins Costa de Porto Alegre/RS e da EMEF Padre Léo Seidel de Alvorada/RS, por me ouvirem desabafar, em vários momentos do processo, sempre com uma palavra encorajadora.

Aos colegas do grupo de pesquisa, Andréia, Vera, Jéssica, Raquel e Mélanie, agradeço pela colaboração, troca de ideias e apoio mútuo. As discussões e interações enriqueceram significativamente minha compreensão sobre os mais variados temas da educação.

Às professoras que aceitaram compor a banca, Andréia da Silva Mafassioli, Neusa Chaves Batista e Patrícia Souza Marchand, por terem contribuído com seu olhar e experiência ímpar para a discussão dessa temática um tanto quanto polêmica, mas necessária aos processos educacionais.

E, claro, agradeço à minha orientadora Profa. Dra. Maria Goreti Farias Machado por sua orientação valiosa, paciência infinita e apoio constante ao longo deste estudo. Suas ideias, conselhos e “puxadas de orelha” foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho.

Por fim, agradeço a todos que, de alguma forma, contribuíram para esta pesquisa. Este é um marco significativo em minha jornada acadêmica e sou muita grata a cada pessoa que fez parte dela.

Muito obrigada a todos!

*Educação não transforma o mundo. Educação muda pessoas. Pessoas transformam o mundo (Freire, 1979, p. 84).*

## RESUMO

Esta dissertação, intitulada *Eleição de diretor(a) das escolas municipais de Cachoeirinha: os desafios para a efetivação da gestão democrática*, tem como objetivo principal analisar a motivação dos professores da rede municipal de Cachoeirinha/RS para se candidatarem ao cargo de diretor escolar. Para alcançar esse objetivo, foram delineados três objetivos específicos: conhecer o perfil dos diretores escolares atuantes na rede municipal; compreender os motivos que levam os professores a concorrerem ou não ao cargo de diretor escolar; e verificar se os diretores entendem o cargo de diretor como uma função importante para as suas carreiras. A metodologia adotada, nesta pesquisa, é a abordagem qualitativa. O instrumento de coleta de dados foi um questionário *on-line*, através do Google Formulários, enviado aos professores e diretores da rede municipal. Além disso, a metodologia envolveu a análise documental da legislação da cidade, traçando um histórico dessas leis relacionadas à escolha de diretores. A análise dos dados coletados foi conduzida por meio da técnica de Análise de Conteúdo, a partir da qual foram identificados padrões nas respostas do questionário, permitindo a formação de 4 categorias: Desafios Profissionais, Estrutura da Escola, Participação da Comunidade Escolar e Relações no Ambiente de Trabalho. A trajetória da gestão escolar, na conjuntura brasileira, foi contextualizada, traçando a situação atual. Também foi caracterizada a rede municipal de ensino de Cachoeirinha, apresentando sua estrutura, funcionamento e particularidades. Em relação aos resultados da pesquisa, destacam-se os principais desafios identificados no processo democrático de escolha de diretores. A pesquisa também ressalta a necessidade de reformulações na política de eleição para torná-la mais inclusiva e representativa. Como conclusão, aponta que a eleição direta é crucial, mas insuficiente, se não houver mudanças na administração escolar como um todo. Em suma, este estudo contribui para a compreensão dos desafios enfrentados na gestão escolar em Cachoeirinha, destacando a importância de medidas para aprimorar a participação democrática, a representatividade e a eficácia na escolha de diretores, visando, assim, à melhoria da qualidade do ensino na região.

**Palavras-chave:** Gestão Democrática; Eleição de Diretores; Escola Pública.

## ABSTRACT

This dissertation, entitled Election of director of municipal schools in Cachoeirinha: the challenges for the implementation of democratic management, has as its main objective to analyze the motivation of teachers in the municipal network of Cachoeirinha/RS to apply for the position of school director. To achieve this objective, three specific objectives were outlined: knowing the profile of school directors working in the municipal network; understand the reasons that lead teachers to apply or not for the position of school director; and verify whether directors understand the position of director as an important role for their careers. The methodology adopted in this research is the qualitative approach. The data collection instrument was an online questionnaire, using Google Forms, sent to teachers and directors of the municipal network. Furthermore, the methodology involved documentary analysis of the city's legislation, tracing a history of these laws related to the choice of directors. The analysis of the collected data was conducted using the Content Analysis technique, from which patterns were identified in the questionnaire responses, allowing the formation of 4 categories: Professional Challenges, School Structure, School Community Participation and Workplace Relations. The trajectory of school management, in the Brazilian context, was contextualized, outlining the current situation. The municipal education network of Cachoeirinha was also characterized, presenting its structure, functioning and particularities. In relation to the research results, the main challenges identified in the democratic process of choosing directors stand out. The research also highlights the need for reformulations in election policy to make it more inclusive and representative. In conclusion, it points out that direct election is crucial, but insufficient, if there are no changes in the school administration as a whole. In short, this study contributes to the understanding of the challenges faced in school management in Cachoeirinha, highlighting the importance of measures to improve democratic participation, representativeness and effectiveness in choosing principals, thus aiming to improve the quality of education in the region.

**Key words:** Democratic management; Election of directors; Public school.



## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> – Diretores Indicados .....	54
<b>Gráfico 2</b> – Tempo de Mandato .....	55
<b>Gráfico 3</b> – Função Atual dos Respondentes .....	56
<b>Gráfico 4</b> – Gênero dos Respondentes .....	57
<b>Gráfico 5</b> – Faixa etária dos Respondentes .....	57
<b>Gráfico 6</b> – Cor/raça dos Respondentes .....	58
<b>Gráfico 7</b> – Escolaridade dos Respondentes .....	58
<b>Gráfico 8</b> – Área de atuação dos Respondentes .....	59
<b>Gráfico 9</b> – Tempo de Magistério dos Respondentes .....	59
<b>Gráfico 10</b> – Carga Horária .....	60
<b>Gráfico 11</b> – Tempo na função de Diretor/Vice .....	61
<b>Gráfico 12</b> – Especialização em gestão/administração escolar .....	61
<b>Gráfico 13</b> – Almejava entrar na direção/gestão da escola .....	62
<b>Gráfico 14</b> – Categorias da Pesquisa .....	63
<b>Gráfico 15</b> – Professores que ocuparam o cargo de direção/vice .....	64
<b>Gráfico 16</b> – Interesse em concorrer .....	64
<b>Gráfico 17</b> – Sobre o Conselho Escolar .....	71
<b>Gráfico 18</b> – Sobre o PPP .....	72

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Levantamento Bibliográfico.....	16
<b>Tabela 2</b> – Escolas Municipais de Ensino Fundamental.....	38
<b>Tabela 3</b> – Atos Administrativos de Cachoeirinha.....	43
<b>Tabela 4</b> – Comparativo de escolas.....	65

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CPERS	Centro dos Professores do Estado do Rio Grande do Sul
CPF	Cadastro de Pessoa Física
EJA	Educação de Jovens e Adultos
EMEF	Escola Municipal de Ensino Fundamental
EMEI	Escolas Municipais de Educação Infantil
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
Fundeb	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
LDBEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MDE	Manutenção e Desenvolvimento do Ensino
MEC	Ministério da Educação
PME	Plano Municipal de Educação
PNE	Plano Nacional de Educação
PPP	Projeto Político Pedagógico
RPPS	Regime Próprio de Previdência Social
RSC	Regime Suplementar Complementar
SIOPE	Sistema de Informações sobre Orçamentos Públicos em Educação
SMED	Secretaria Municipal de Educação
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
VAAF	Valor Aluno Ano Fundeb
VAAR	Valor Aluno Ano Resultado
VAAT	Valor Aluno Ano Total

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>2 ROTAS METODOLÓGICAS</b> .....	16
<b>3 A TRAJETÓRIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO BRASIL</b> .....	22
3.1 O PAPEL DO DIRETOR ESCOLAR NA GESTÃO DEMOCRÁTICA .....	25
3.2 FORMAS DE INGRESSO NO CARGO DE DIRETOR ESCOLAR .....	29
3.2.1 Concurso de Provas e Títulos.....	30
3.2.2 Ingresso por Indicação.....	31
3.2.3 Ingresso por Eleição .....	32
3.3 O LEGADO DA LEI DE GESTÃO DEMOCRÁTICA NO RIO GRANDE DO SUL .....	33
<b>4 CARACTERIZAÇÃO DA REDE DE ENSINO EM ANÁLISE</b> .....	38
4.1 DADOS DO MUNICÍPIO .....	38
4.2 DADOS DAS ESCOLAS .....	39
4.3 SOBRE FINANCIAMENTO DA EDUCAÇÃO MUNICIPAL DE CACHOEIRINHA .....	41
4.4 ELEIÇÃO DIRETA PARA A FUNÇÃO DE DIRETOR E VICE-DIRETOR NAS ESCOLAS PÚBLICAS DA REDE MUNICIPAL – HISTÓRICO .....	44
<b>5 DADOS DA PESQUISA</b> .....	56
5.1 DESCRIÇÃO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA .....	56
5.2 ACHADOS DA PESQUISA EMPÍRICA.....	62
5.2.1 Desafios Profissionais.....	65
5.2.2 Estrutura da Escola.....	67
5.2.3 Participação da Comunidade Escolar .....	69
5.2.4 Relações no Ambiente de Trabalho .....	73
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	76
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	78

## 1 INTRODUÇÃO

A democracia sempre foi algo que busquei em minha trajetória, tanto pessoal quanto profissional. O trabalho de conclusão de curso da graduação me trouxe diversos questionamentos sobre como essa democracia se concretiza nas escolas municipais de Cachoeirinha, no Rio Grande do Sul, considerando o princípio Constitucional da gestão democrática do ensino público.

Um questionamento que desencadeou esta pesquisa decorreu do fato de, apesar de a legislação prever a gestão democrática e o município de Cachoeirinha assegurar esse princípio através de eleição direta para os diretores(as) das escolas, com votos da comunidade escolar e dos professores: Por que não há interesse dos professores(as) em concorrer para diretores(as) das escolas?

Após alguns anos de vivência na rede municipal de Cachoeirinha, identifiquei a baixa motivação de professores interessados em disputar um cargo de gestão dentro do ambiente escolar. Outro fato é que os diretores em exercício permaneciam no cargo por longos períodos e, quando saíam, organizavam para que alguém de sua confiança ocupasse este lugar. A partir de dados preliminares coletados para esta pesquisa, foi possível constatar que não se trata apenas de uma impressão, de fato muitos diretores ocupavam gestões por anos, utilizando-se de uma manobra jurídica para permanecer ou retornar ao cargo, como será abordado nesta pesquisa.

Quando nomeada no município de Cachoeirinha, como secretária de escola, assumi a função dentro da Secretaria Municipal de Educação (SMED), no setor de recursos humanos, e foi possível perceber que havia uma certa estabilidade de profissionais na função de diretor de escola, apesar de haver eleição direta para a função. Em 2020, em decorrência da Covid-19, a eleição foi postergada para o ano subsequente, 2021. Ao conversar com colegas das demais escolas, constatei que apenas uma escola de Ensino Fundamental e uma de Educação Infantil apresentaram mais de uma chapa para concorrer ao pleito. O restante foi chapa única ou indicação da mantenedora.

Em contato com a SMED, busquei obter os dados referentes ao processo de eleição de diretores na cidade para corroborar com informações mais concretas sobre as minhas observações. O setor de aspectos legais esclareceu que cada escola tem autonomia para o processo eleitoral e, por isso, não tinha os dados quantitativos, centralizados na SMED, das chapas que concorreram. Contudo, disponibilizaram-me

as atas redigidas nos eventos de Posse, a partir das quais foi possível constatar o tempo que cada diretor/vice esteve no poder, assim consolidando o problema da nossa investigação.

O presente estudo tem como objetivo analisar a motivação dos professores da rede municipal de Cachoeirinha/RS para se candidatarem ao cargo de diretor escolar.

São objetivos específicos:

- Conhecer o perfil dos diretores escolares atuantes na rede municipal;
- Compreender os motivos que levam os professores a concorrerem ou não ao cargo de diretor escolar;
- Verificar se os diretores entendem o cargo de diretor como uma função importante para as suas carreiras.

Neste estudo, entendemos o diretor escolar como uma figura administrativa na escola ou como aquele que ocupa o cargo com essa nomenclatura. Já o gestor escolar é o responsável pelo trabalho administrativo, mas também consegue exercer o papel de líder<sup>1</sup> de equipe, transformando-se em um gestor completo.

Esta dissertação está organizada em 4 capítulos, além desta introdução e das considerações finais. No próximo capítulo, será apresentada a metodologia utilizada nesta pesquisa, em que descreveremos o enquadramento teórico, destacando as principais abordagens utilizadas nas análises. Também explicaremos o procedimento de coleta de dados, questionário a partir do Google Formulários, e as estratégias utilizadas para analisar esses dados.

No capítulo 3, será abordada a trajetória da gestão no Brasil, conceituando a gestão escolar e explorando as suas principais características e os desafios de sua implementação. O capítulo relata também o papel do diretor escolar em um espaço de formação democrática e descreve os diferentes processos de ingresso no cargo. Por fim, trata do legado deixado pela Lei de Gestão Democrática no estado do Rio Grande do Sul, que serviu de base para a legislação que ampara a eleição de diretores no município de Cachoeirinha.

A caracterização da rede de ensino que esta dissertação busca analisar está retratada no capítulo 4, com a apresentação dos dados do município, a descrição das

---

<sup>1</sup> O termo "líder" utilizado neste estudo não se fundamenta nos conceitos gerencialistas, mas sim nas concepções de Vitor Paro (2016) e José Carlos Libâneo (2018) em que a liderança envolve saber ouvir e se relacionar com a equipe, no sentido técnico e político.

escolas que compõem o Ensino Fundamental desta rede, o histórico da legislação que trata da eleição de diretores na cidade e alguns dados preliminares sobre o pleito eleitoral nas escolas ao longo dos anos.

Os dados resultantes da pesquisa são apresentados no capítulo 5, com as respectivas análises.

Nas considerações finais, sintetizo a pesquisa, destacando os pontos e contrapontos da escolha democrática do diretor escolar.

## 2 ROTAS METODOLÓGICAS

A gestão democrática na escola tem como base os princípios de participação, transparência, igualdade e responsabilidade. Ela reconhece que todas as partes interessadas têm uma voz e contribuem para o aprimoramento do ambiente escolar. Ao pesquisar e explorar as abordagens e experiências relacionadas à gestão democrática, é possível compreender e implementar práticas que fortaleçam a participação e o engajamento de todos os envolvidos.

A pesquisa auxilia na identificação dos desafios da gestão democrática na escola e investiga as estruturas, os processos e os mecanismos que promovem a participação efetiva dos diferentes atores escolares. Além disso, pesquisar sobre gestão democrática pode oferecer avaliações que impactem nos resultados educacionais, no clima escolar e no desenvolvimento dos alunos.

Inicialmente, foi realizado um levantamento na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), com o intuito de conhecer a produção existente sobre o tema. Utilizei os seguintes termos: Gestão Democrática, Eleição de Diretores e Escola Pública, no período de 2013 a 2023. Foram identificados 40 estudos, uma dissertação foi duplicada, então considerei 39 publicações, sendo 4 teses e 35 dissertações, assim classificadas:

**Tabela 1 – Levantamento Bibliográfico**

<b>Temática</b>	<b>Dissertação</b>	<b>Tese</b>
Gestão Democrática	15	3
Eleição de Diretores	15	1
Plano de Ação dos Gestores	2	-
Desafios da Coordenação Pedagógica	1	-
Gerencialismo e democracia	1	-
Economia da Educação	-	1

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Ao examinar os dados da tabela, podemos observar que a temática da gestão democrática ainda é a mais estudada, na sequência a eleição de diretores. Muitos trabalhos acadêmicos ficam apenas nas dissertações, ainda são poucas as teses encontradas sobre o tema. Apesar de os assuntos estarem entrelaçados, a gestão democrática tem mais abrangência, o que justificaria uma maior discussão sobre o tema.



Também foram encontradas duas dissertações que estudam o plano de ação dos diretores de escola; uma que aborda os desafios da gestão pedagógica; e uma que trata do gerencialismo e democracia, estudos que também convergem para a gestão democrática, estando intrinsicamente ligados. Na busca, também surgiu uma tese sobre economia da educação que, através da alocação de recursos e tomada de decisões, conversa com os estudos aqui apresentados.

A consideração conjunta desses temas é essencial para compreender o andamento dos estudos sobre a educação brasileira, pois, em um país que há mais de 226 mil escolas<sup>2</sup> e cerca de 50 milhões de pessoas entre estudantes e profissionais da educação (INEP, 2020), podemos inferir que são poucos os estudos que tratam da temática do diretor escolar na abrangência da gestão democrática no banco de dados analisado. Simielli (2022) ratifica essa informação em seu estudo, apresentando dados que comprovam que, nos últimos 30 anos, apenas 6% dos artigos produzidos sobre gestão democrática no Brasil tratam do diretor escolar.

O tema muitas vezes é controverso, pois envolve diferentes grupos de pessoas, como professores, pais, funcionários da escola e autoridades educacionais, cada um com seus próprios interesses e opiniões. Frequentemente, esse processo é influenciado por questões políticas, dificultando a realização de estudos imparciais e objetivos sobre o assunto.

Embora haja poucos estudos dedicados exclusivamente à eleição de diretores na escola pública, essa figura tem um papel muito importante na qualidade da educação.

O diretor ou diretora de escola tem, pois, uma importância muito significativa para que a escola seja respeitada pela comunidade. Como temos insistido, autonomia, participação, democracia não significa ausência de responsabilidades. Uma vez tomadas as decisões coletivamente, participativamente, é preciso colocá-las em prática. Nessa hora, a escola precisa estar bem coordenada e administrada. Não se quer dizer com isso que o sucesso da escola reside unicamente na pessoa do diretor ou numa estrutura administrativa autocrática – aquela em que o diretor centraliza todas as decisões. Ao contrário, trata-se de entender o papel do diretor como um líder, uma pessoa que consegue aglutinar as aspirações, os desejos, as expectativas da comunidade escolar e articular a adesão e a participação de todos os segmentos da escola na gestão de um projeto comum. Como gestor da escola, como dirigente, o diretor tem uma visão de conjunto e uma atuação que apreende a escola nos seus aspectos pedagógicos, culturais, administrativos, financeiros (Libâneo, 2018, p. 96).

---

<sup>2</sup> Dados conforme link: <https://www.gov.br/inep/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos/inep-data/catalogo-de-escolas>

Segundo essa compreensão, podemos entender que o diretor/gestor ajuda a construir a visão da escola, estabelece metas, cria um ambiente de estudos positivo, influenciando diretamente na aprendizagem dos alunos. Estudar como os diretores são eleitos pode nos ajudar a entender como isso afeta a qualidade da educação e expor informações importantes para melhorar as políticas educacionais relacionadas à gestão escolar, buscando mudanças nas escolas para escolher diretores melhores e fazer com que eles realizem um trabalho de qualidade. Segundo Libâneo (2018),

[...] escolha do diretor de escola requer muita responsabilidade do sistema de ensino e da comunidade escolar. Infelizmente, predomina ainda no sistema escolar público brasileiro, a nomeação arbitrária de diretores pelo governador ou prefeito, geralmente para atender conveniências e interesses político-partidários, colocando o diretor como representante desses interesses, inibindo seu papel de coordenador e articulador da equipe docente (Libâneo, 2018, p. 96).

Portanto, a escolha dos diretores de escola influi diretamente na qualidade da educação. Ao compreender os aspectos que permeiam esse pleito e o envolvimento da comunidade, é possível fortalecer a gestão escolar, proporcionando um ambiente mais harmônico na escola, influenciando na melhoria educacional e garantindo que esses profissionais exerçam efetivamente seu papel como líderes comprometidos com a comunidade escolar como um todo.

A partir deste levantamento, foram definidos os procedimentos metodológicos adotados para a realização desta pesquisa, bem como os critérios de análise utilizados. Definir a metodologia é fundamental para a coesa condução do estudo, pois, como nos alerta Richardson (1999), “a metodologia são as regras estabelecidas para o método científico, por exemplo: a necessidade de observar, a necessidade de formular hipóteses, a elaboração de instrumentos, etc.” (Richardson, 1999, p. 22).

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, a qual entendemos ser:

[...] qualquer tipo de pesquisa que gera resultados que não foram alcançados por procedimentos estatísticos ou outro tipo de quantificação. Pode referir-se a pesquisa sobre a vida das pessoas, histórias, comportamentos e também ao funcionamento organizativo, aos movimentos sociais ou às relações e interações. Alguns dos dados podem ser quantificados, porém a análise em si mesma é qualitativa (Strauss; Corbin, 1990, p. 25).

De acordo com os autores, a pesquisa qualitativa é o formato de pesquisa em que se consegue obter dados empíricos que não foram alcançados, neste caso, na base legal da escola, mas que trilham grande importância no processo de democratização da escola pública.

Apesar de a pesquisa ter sido enviada a todas as escolas de Ensino Fundamental da rede municipal, não havia garantias, de antemão, em relação ao número de respondentes. Para tanto, usamos a amostragem que é um método de se aproximar da realidade. Segundo Richardson (1999):

Em geral, resulta impossível obter informação de todos os indivíduos ou elementos que formam parte do grupo que se deseja estudar; seja porque o número de elementos é demasiado grande, os custos são muito elevados ou ainda porque o tempo pode atuar como agente de distorção (a informação pode variar se transcorrer muito tempo entre o primeiro elemento e o último). Essas e outras razões obrigam muitas vezes a trabalhar com uma só parte dos elementos que compõem um grupo (Richardson, 1999, p. 157).

Na busca pelo número de professores no *site* da Prefeitura Municipal de Cachoeirinha, deparamo-nos com um relatório no Portal da Transparência. Esse documento abrange informações como o nome do servidor, Cadastro de Pessoa Física (CPF), matrícula, centro de custo, salário mensal e escala de horários. Ao computar os dados referentes ao quantitativo de professores, identificamos um total de 951 em 2023. Posteriormente, aplicamos filtros para contabilizar apenas uma vez os professores com múltiplas matrículas, bem como para excluir aqueles que foram alocados em outras secretarias ou, atualmente, desempenham funções na Secretaria de Educação. Como resultado desse processo, verificamos que 812 professores atuam em escolas de Ensino Fundamental e são, portanto, elegíveis para participar da pesquisa, conforme indicado no relatório datado de 15 de julho de 2023.

Para determinar o tamanho da amostra necessária a fim de obter um nível de confiança de 95% com uma margem de erro de 9%, utilizamos o *site* da empresa Qualtrics, especializada em cálculos de amostragem. Esse cálculo indicou que seriam necessários 104 respondentes para atingir os parâmetros desejados (Qualtrics, 2023). Delimitado o universo e a amostra, definimos os documentos legais e os demais registros oficiais a serem analisados.

A análise documental associada a pesquisas qualitativas se baseia principalmente em fontes de dados para obter novas interpretações das informações. Ela consiste em examinar documentos, registros ou informações para entender melhor o contexto relevante para a pesquisa. “Consiste em uma série de operações que visam estudar e analisar um ou vários documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com as quais podem estar relacionados” (Richardson, 1999, p. 230).

Para auxiliar nas análises, foi utilizada a técnica de Análise de Conteúdo que, segundo Bardin (2002), é:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimento sistemático e objetivo de descrição de conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitem a interferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (Bardin, 2002, p. 42).

Iniciamos a exploração do material a partir da categorização das respostas. Nesse tipo de análise, identificam-se as palavras-chave ou assuntos de interesse que mais se destacam para compor as categorias. Essas possibilidades de “categorias, *a posteriori*, podem ser elaboradas após análise do material” (Bardin, 2002, p. 09).

O projeto foi apresentado ao Comitê de Ética da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), observando as determinações da Resolução nº 466/12, e aprovado pelo Parecer nº 6.104.874. Seguiu rigorosamente a confidencialidade e o anonimato dos participantes, garantindo a ética e a privacidade de suas contribuições.

A partir disso, as tratativas com a SMED foram efetivadas e resultou na autorização para a aplicação do questionário *on-line* com os professores e diretores da rede de ensino. O formulário foi elaborado e testado com as colegas do grupo de pesquisa da universidade com a finalidade de identificar inconsistências, erros e falhas.

Os questionários foram enviados por *e-mail* para as escolas, juntamente com uma carta de apresentação da pesquisadora e da pesquisa, solicitando a colaboração dos professores, diretores e vice-diretores das escolas municipais de Ensino Fundamental. Para garantir a imparcialidade e um maior acesso, foi utilizado o questionário via Google Formulários. Além da facilidade de uso para os respondentes desse aplicativo, a plataforma oferece a integração com o Google Planilhas, no qual já se consegue uma melhor organização para a tabulação dos dados coletados.

O questionário consiste em uma parte padrão, em que todos respondem perguntas relacionadas a seus dados pessoais, possibilitando a construção de um perfil demográfico, como cor, gênero e idade, depois segue com particularidades de cada cargo.

Nas tratativas com a SMED do município, foi acordado que esta auxiliaria no processo de divulgação do *link* da pesquisa junto às escolas e aos seus professores, o qual foi enviado via *e-mail*. Também foram realizadas visitas presenciais às escolas, fomentando a participação dos professores e explicando a importância da participação

na pesquisa, assim como enviado o *link* de acesso por aplicativo de mensagens a professores e diretores/vices.

Ao todo tivemos 114 respondentes no período de 27 de junho de 2023 até 18 de outubro de 2023, aproximadamente 14% dos professores da rede, podendo ser traçada uma boa perspectiva das motivações desses educadores.

### 3 A TRAJETÓRIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO BRASIL

A educação pode ser entendida como uma apropriação da cultura humana e do conhecimento gerado na história (Paro, 1998). Na escola, constroem-se as pontes que ligam o nosso conhecimento teórico com o intrínseco, tornando esse aprendizado constante.

Paralelamente, podemos pensar a democracia como: “A expressão mais simples, clássica até, de entendê-la, é como soberania popular ou pelo que significa o próprio nome ‘o governo do povo ou pelo poder do povo’” (Camini, 2005, p. 39).

Então, ao associar esses dois conceitos é possível inferir que a gestão democrática na escola é uma forma genuína de incentivar a comunidade a ocupar os espaços de poder efetivado pela participação, criando vínculos comunidade-escola e oportunizando estratégias para a estruturação de um processo de ensino e de aprendizagem mais dialógico, amoroso e afetivo, em busca da educação de qualidade. Assim se constrói um ambiente culturalmente mais democrático que contribui para o processo de construção de uma sociedade mais igualitária.

Resgatando alguns períodos marcantes da educação em nossa história, percebemos que a gestão escolar ainda está em processo de construção, relacionando-se mais de perto com as políticas sociais, econômicas e públicas. A educação ainda reproduz o interesse das elites ao longo de nossa história, dificultando a entrada das classes menos favorecidas da sociedade na escolarização.

Dessa forma, são apresentados alguns pontos dessa construção histórica da educação para contextualizar melhor a administração/gestão da escola.

Com a chegada dos Jesuítas e o Brasil Colônia (entre 1500 até meados de 1700), podemos dizer que se iniciaram as ações educativas, no intuito de atender aos interesses da Igreja, formando pastores, instruindo filhos de colonos e catequizando os índios (Ribeiro, 2005).

Apenas catequizar não estava satisfazendo o primeiro-ministro de Portugal, que queria fazer do país uma metrópole elitizada. Sendo assim, veio a Reforma Pombalina que encerrou as escolas Jesuítas e iniciou as aulas régias mantidas pela Coroa, caracterizando a organização da escola a serviço do estado com aulas isoladas de letras, por exemplo, servindo aos interesses do país. Os interesses seriam

[...] criar a escola útil aos fins do estado, e nesse sentido, ao invés de preconizarem uma política de difusão intensa e extensa do trabalho escolar,

pretenderam os homens de Pombal organizar a escola que, antes de servir aos interesses da fé, servisse aos imperativos da Coroa (Haidar, 1973, p. 38).

A criação da Inspetoria Geral da Instrução Primária e Secundária, em 1890, foi o início do Brasil Império, introduzindo a fiscalização do ensino público e particular; aumentos significativos para a economia; e, ainda, sem interesse em agregar as classes populares na educação. Para Aranha (2001), “além das queixas ao conteúdo excessivamente literário e pouco científico, as escolas são insuficientes e os mestres sem qualificação adequada” (Aranha, 2001, p. 125).

A ascensão de ideias liberais e positivistas marca a República Velha e a Era Vargas, com a Constituição de 1934 e com um Plano Nacional de Educação (PNE) um pouco mais abrangente, mas com o mesmo pensamento elitista de preparar as classes mais pobres para o mercado de trabalho, enquanto as classes dominantes gozavam de aulas de artes e ciências.

À vista disso, reafirmava-se que a educação estava encarregando-se de manter o sistema elitista e excludente, sem a perspectiva de favorecimento para a classe trabalhadora que servia apenas para mão de obra.

No Golpe Militar, em 1964, entramos em um outro patamar degradante na educação. Buscamos não esquecer e lutamos para que não ocorra outra vez. Conforme relato de Moraes (2011):

[...] professores foram presos e demitidos, universidades foram invadidas, estudantes foram reprimidos, presos e feridos e alguns foram até mortos. Os estudantes foram calados e a União Nacional dos Estudantes proibida de funcionar, apoiado pelo Decreto-Lei 477 (Moraes, 2011, p. 23).

A “estrutura organizacional que se consolidou e se encontra em plena vigência” (Saviani, 2008, p. 295) teve seu início pela Lei nº 4.024/1961, através da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), e após foi instituída a Lei nº 5.692/1971, que trouxe o 1º e 2º graus e enfatizou o ensino profissionalizante, ainda visando atender às expectativas de criação de mão de obra brasileira.

Neste período, destaca-se a figura do diretor de escola que, como o nome do cargo já diz, uma gestão rígida, dirigia com pulso firme a escola, sendo ele o único com poder de decisões dentro do ambiente escolar, onde se faz cumprir as ordens e “manda em virtude de uma lei que lhe dá esse direito e, também, porque mandar é uma das competências inerentes ao seu cargo” (Ribeiro, 1986, p. 137).

A cultura do diretor responsável pela escola e a acomodação desenvolvida a sua volta, o poder de decisão na mão do diretor muitas vezes atravessavam

as relações cotidianas o que foi e está sendo ainda encontrado e superado no cotidiano desta rede municipal (Werle; Mantay; Andrade, 2009, p. 148).

A partir do fim do período ditatorial em 1985, a sociedade volta a ter voz e participação. Com isso os políticos direcionam o seu olhar para a população e, assim, iniciam os debates e a criação das Assembleias Constituintes, discussão essa que resulta na promulgação da Constituição Brasileira, de 05 de outubro de 1988, restituindo ao povo o poder de escolher seu próprio presidente da república através do voto direto.

A Carta Magna trouxe princípios essenciais, norteando o processo educacional no Brasil: educação como direito de todos com acesso igualitário e condições de permanência; gratuidade da educação básica; valorização e piso salarial aos profissionais da educação; e a gestão democrática no Brasil, enunciada no artigo 206 dentre os princípios do ensino no Brasil.

Naquele período de ascensão da democracia, o modelo de gestão escolar democrática começou a ser implementado para superar a cultura da indicação de diretores, tirando um pouco da responsabilidade dos governos e descentralizando decisões e recursos para a administração da escola.

No mesmo período, é promulgada a Lei de Diretrizes e Bases (LDB), Lei nº 9.394/1996, na qual o princípio da gestão democrática do ensino público se insere no artigo 3º, reafirmado no artigo 12, inciso II, a responsabilidade de gerir recursos humanos e financeiros, legitimando tais responsabilidades para as redes de ensino das escolas públicas do país (Brasil, 1996).

A partir da oferta de poder gerir os seus próprios recursos e ter a responsabilidade da organização financeira na postura de descentralização dos governos, o processo de gestão democrática inicia sua legitimação.

Assim, a democracia escolar é uma condição necessária para a sobrevivência da escola, ela passou do desejo da população para direito conquistado, permeando a adoção de medidas governamentais para a continuidade dos recursos financeiros, onde a participação da comunidade escolar, com a introdução de pais, alunos e demais profissionais que atuam na escola se tornou fundamental, o/a diretor/a começou a se ver como um/a gestor/a, e não mais uma figura de desmandos na escola (Ames, 2021, p. 08).

Em 2023, uma nova atualização da LDB foi homologada através da Lei nº 14.644, de 02 de agosto de 2023, que busca ratificar ainda mais a gestão democrática no ambiente escolar, ocasionando mais autonomia para estados e municípios



legislarem sobre como se dará esse processo de democratização do ensino de acordo com cada localidade. Também acrescentou dispositivos claros de organização do Conselho Escolar, órgão deliberativo que deve contar com a participação de docentes, demais servidores da escola, discentes, pais e responsáveis e membros da comunidade local. E reforçou o papel dos Conselhos Escolares, a criação e organização do Fórum dos Conselhos Escolares, um colegiado também deliberativo que tem “como finalidades o fortalecimento dos Conselhos Escolares de sua circunscrição e a efetivação do processo democrático nas unidades educacionais” (Brasil, 2023a).

A legislação vem tentando, apesar de ainda ser com pequenos passos, dar conta dessa maior participação da comunidade escolar dentro da escola, buscando canais de fortalecimento e envolvimento da sociedade com a escola.

### 3.1 O PAPEL DO DIRETOR ESCOLAR NA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Quando falamos em ambiente escolar, não podemos deixar de citar o diretor/gestor escolar, pois ele ocupa um papel importante no contexto.

O perfil desse diretor de escola vem mudando ao longo do tempo, não é mais uma figura apenas de autoridade, mas acumula o perfil de administrador com o de líder. Nos termos de Werle, Mantay e Andrade (2009, p. 141), “uma metamorfose começa a ser construída, do diretor depositário de confiança do executivo, para o educador dirigente sensível e inserido numa comunidade escolar”.

Antes era apenas o dono do poder na escola, hoje já não cabe mais nesse papel. Precisa buscar conhecimento e engajamento na forma administrativa, mas também pedagógica e dialógica, partilhando decisões com seu colegiado e com a comunidade, respaldado no artigo 3º, inciso VIII, da LDB (Lei nº 9.394/1996): gestão democrática do ensino público.

Em um diretor, não podemos ver apenas a figura do administrador que o nome “diretor” remete. Precisamos reconhecer um líder naquele coletivo, que olhe seus profissionais e os incentive a serem melhores pedagogicamente. Esse líder precisa estar sempre aberto a mudanças, sendo assim um gestor completo, não apenas alguém que dirige: o “diretor”, seguindo normas prontas.

E o gestor precisa de motivação, capacidade para entender as prioridades da escola, entre as diversas prioridades, com responsabilidade e criatividade. Estar

sempre em contínuo período de escuta e aprendizado; buscar contribuições da comunidade escolar e dos docentes; e incentivar essa participação coletiva.

Libâneo (2018) argumenta que o modo de gestão influencia as relações no âmbito escolar: “O estilo de gestão adotado pela direção influencia as interações entre as pessoas (professores, alunos, funcionários), determinando as mais variadas práticas e formas de relacionamento” (Libâneo, 2018, p. 32).

Com o passar dos dias, acabamos nos enterrando em papeladas e burocracias do serviço público. A falta de pessoal, a escassez de materiais, as obras inacabadas, muitas vezes, parecem ser o mais importante naquele momento e esquecemos de ouvir os envolvidos, como professores, alunos e comunidade, perdendo a oportunidade de fazer disso uma construção coletiva.

Paro (2016) alerta sobre os problemas cotidianos que não podem ser o foco principal de nossa administração e ocupar todo o tempo, desviando-nos do caminho da democracia por ser mais fácil. Introduzir a democracia na escola é, sim, necessário, mas, muitas vezes, deixamos de reunir a comunidade por falta de uma sala adequada ou falta de um profissional, por exemplo. A escola precisa gerir seus recursos. No entanto, precisa também incluir a comunidade para visualizar a situação.

É preciso, todavia, tomar cuidado para não se erigir essas dificuldades materiais em mera desculpa para nada fazer na escola em prol da participação. Isto parece acontecer com certa frequência na escola pública e se evidencia quando, ao lado das reclamações a respeito da falta de recursos e da precariedade das condições de trabalho, não se desenvolve qualquer tentativa de superar tal condição ou de pressionar o Estado no sentido dessa superação. A esse propósito, é preciso não esquecer que as mesmas condições adversas que podem concorrer, em termos materiais, para dificultar a participação, podem também, a outros respeito, contribuir para incrementá-la, a partir da adequada instrumentalização dessas condições (Paro, 2016, p. 56).

A democracia, em um espaço escolar, precisa ser construída, diária e internamente, com ações que incentivem essa participação, com momentos de escuta atenta, não com desmandos e hierarquias para a promoção pessoal, mas com um fomento para um bom relacionamento na escola. Quando a equipe busca o trabalho no coletivo, o resultado positivo é para todos e, principalmente, para aqueles que mais nos interessam, os estudantes, que receberão uma educação de maior qualidade.

Paro (2016) nos questiona sobre a busca pela democracia, se, muitas vezes, não nos permitimos ser democráticos dentro da escola:

Se a escola, em seu dia a dia, está permeada pelo autoritarismo nas relações que envolvem direção, professores, demais funcionários e alunos, como podemos esperar que ela permita, sem maiores problemas, entrar aí a comunidade para, pelo menos, exercitar relações democráticas? (Paro, 2016, p. 33).

O mesmo autor (Paro, 2016) continua a fomentar esse debate:

A este respeito é preciso aprofundar as reflexões de modo a que se perceba que, ao se distribuir a autoridade entre os vários setores da escola, o diretor não estará perdendo poder – já que não se pode perder o que não se tem – mas dividindo responsabilidade. E, ao acontecer isso, quem estará ganhando poder é a própria escola (Paro, 2016, p. 17).

Na escola, trabalhamos como equipe, o próprio nome chama de Equipe Diretiva. E esta busca a democracia na educação escolar, o que Koetz (2010) conceitua como “espaço de participação da comunidade, participação na tomada de decisões e partilha de poder” (Koetz, 2010, p. 99). Esse grupo é um dos maiores interessados em manter uma escola harmônica e de qualidade. Sendo assim, o gestor não deveria auxiliar e respeitar a sua equipe no processo?

O ouvir por si só não quer dizer o quanto o gestor é democrático. Ele precisa fazer uma escuta mais crítica, levando em consideração as opiniões de todos, por mais diversa que seja, e fazer a mediação tentando encontrar a consonância de todos (Ames, 2021, p. 08).

Quando um gestor propõe uma ideia a um grupo, precisa estar aberto à escuta, com suas críticas e elogios, pois quer partilhar essa ideia. O que não pode ocorrer é oferecer a solução já pronta, não estando disposto a ouvir os seus pares, não pensando no fazer pedagógico daquele que está diretamente com o aluno, o professor de sala de aula. Na maioria das vezes, ele observa questões dos estudantes que a equipe não observa, por não ter esse vínculo tão próximo. Essa escuta precisa ser levada em conta, não apenas compartilhando ideias prontas, para dizer que é democrático.

A gestão da educação requer trabalho coletivo e capacidade de dialogar, pois é somente por meio dessas ações que poderá ocorrer o fortalecimento dos órgãos colegiados, favorecendo as vivências das práticas democráticas. Para que os princípios da gestão democrática realmente consigam atender às necessidades da sociedade, torna-se necessário reunir esforços em prol de uma democracia participativa e popular (Bitencourt; Flores, 2018, p. 215).

Atualmente, já observamos, no dia a dia, gestores mais abertos a ouvir e mais participativos, apesar de não conseguirem colocar em prática as suas ideias por esbarrarem em questões administrativas. A comunidade está aos poucos tomando o

seu lugar na escola, participando de atividades e reafirmando aos docentes a importância dessa participação coletiva.

Mesmo com tantos entraves na educação, a escola procura atender à gestão democrática, nem que seja apenas nas formalidades. Mas, para desconstruir essas práticas históricas de desmandos e suscitar de forma ativa a comunidade e o grupo escolar para compor essa gestão democrática, precisamos pensar mais abertamente em objetivos claros, para que cada um se sinta pertencente à comunidade e integrante da mudança.

A administração de uma escola está para além da aplicação de métodos e tecnologias, ela está atenta às necessidades sociais que o momento histórico apresenta. Buscar uma forma de gestão que agregue a transformação social é olhar essas escolas que erraram no passado, mas estão dispostas a aprender com isso, não só para atender às necessidades dos estudantes de ler, escrever e contar, mas também de toda a sociedade, formando cidadãos, tornando a gestão escolar mais humana e democrática (Ames, 2021, p. 08).

A participação de uma equipe diretiva que realmente pense em conjunto e a presença constante da comunidade representada pelas esferas que lhe competem geram uma maior transparência e democracia para a gestão da escola.

Saber quais são os setores dentro da escola que compõem essa equipe diretiva; se é apenas a direção e vice ou a coordenação pedagógica que participa; se existem mais setores que a completam; e quais as atribuições de cada um e as competências desse coletivo são questões que, além de demonstrar transparência ao processo de gestão, não sobrecarregam a tomada de decisões em apenas uma parte. Essas questões fazem com que a escola não tenha uma metodologia baseada em um só ponto de vista, mas, sim, na deliberação em consonância com o grupo.

Uma construção de políticas públicas municipais, que amparem o processo eleitoral de uma gestão com alguns pré-requisitos de especialização ou que já atuem na área escolar, é fundamental para uma gestão ser o mais transparente possível. Imprimir novos conceitos de gestão significa quebrar o paradigma tradicional, levando-nos automaticamente a questionar aspectos relacionados à gestão democrática que estão sendo teorizados, mas não praticados em nossas escolas. Conforme explica Paro (2016):

Há pessoas trabalhando na escola, especialmente em postos de direção, que se dizem democratas apenas porque são “liberais” com alunos, professores, funcionários ou pais, porque lhes “dão abertura” ou “permitem” que tomem parte desta ou daquela decisão. Mas o que esse discurso parece não conseguir encobrir totalmente é que, se a participação depende de alguém

que dá abertura ou permite sua manifestação, então a prática em que tem lugar essa participação não pode ser considerada democrática, pois democracia não se concede, se realiza: não pode existir “ditador democrático” (Paro, 2016, p. 18-19).

Com estratégias claras, abrindo as portas da escola para fazer parte da rotina da comunidade, aproximamo-nos da melhor forma de desenvolvimento das crianças. Ao fazer parte do nosso dia a dia, a democracia nos liberta de autoritarismos e burocracias, trazendo pela mão a autonomia e humanidade.

Conforme afirma Soares (2007, p. 153), “dentro da escola há dois importantes processos que interagem para a produção do desempenho dos alunos: a gestão escolar e o ensino”. Podemos compreender que, assim, iremos formar cidadãos interessados em continuar a prática democrática e, dessa forma, teremos uma sociedade mais justa no futuro.

Precisamos estar sempre atentos e buscar essa democracia, que há tempo faz parte de muitas das falas e discursos no campo da educação, mas, nas ações que de fato adotamos, diversas vezes destoam esses discursos. Como relatam Bitencourt e Flores (2018):

Talvez, hoje, um dos maiores desafios da escola pública seja o de implantar a gestão democrática – prevista na forma da lei em vários estados e municípios já a partir da década de 90 do século passado, mas ainda distante do ponto de vista de uma necessária aproximação entre o discurso e a prática (Bitencourt; Flores, 2018, p. 251).

### 3.2 FORMAS DE INGRESSO NO CARGO DE DIRETOR ESCOLAR

A escolha do diretor escolar é um ponto importante para o bom funcionamento da escola, pois a forma de gestão influencia diretamente no aprendizado do aluno. Sua concepção de educação pode acarretar facilidades para os educadores, bem como dificuldades.

Facilidades no sentido de conseguir gerir o grupo de professores, proporcionando bem-estar no ambiente escolar, assim como o comprometimento desses profissionais em formar um cidadão de forma integral; e favorecendo a motivação à formação continuada do grupo para estar em constante aprendizado e aperfeiçoamento. Cito também uma boa organização física, na escola, com espaços limpos e organizados; e material adequado para as práticas pedagógicas.

Na linha das dificuldades, remeto-me ao diretor que apenas está interessado no poder, com um regime rígido de controle dos profissionais, sem a escuta atenta às dificuldades e às necessidades do grupo de professores. Aquele diretor que não consegue manter a escola organizada e, por isso, ocorre a falta de recursos que já são escassos no ambiente escolar, como lâmpadas, folhas e papel higiênico. Isso desencadeia um descontentamento da clientela escolar, que não se vê comprometida com a escola, estando apenas de corpo presente, sem interesse em se aperfeiçoar e buscar uma qualificação.

Com o avanço da gestão democrática nas escolas, apresentamos a forma de ingresso desses profissionais ao posto de diretor de escola. Paro (2003) relata as três principais formas de escolha desse diretor: a) concurso de provas e títulos; b) nomeação pura e simples por autoridade estatal, na qual vou chamar neste trabalho de indicação; e c) eleição direta.

### 3.2.1 Concurso de Provas e Títulos

Nesta modalidade, os candidatos se submetem a uma seleção para o ingresso no cargo de diretor escolar. Realizam uma prova e apresentam os títulos de acordo com o edital de seleção. Após, ocorre a posse para o cargo de diretor de escola. Caso um professor da escola já concursado na rede tenha interesse, precisa prestar novamente o concurso para o cargo de direção. No estado de São Paulo, essa prática é recorrente. A primeira seleção foi realizada em meados de 1970 (Hojas, 2015).

O concurso é um tema controverso e a justificativa mais favorável para esse tipo de ingresso refere-se à capacidade técnica do candidato, deixando o processo mais transparente. A partir do concurso, apresenta-se um contraponto à indicação política, pois se tem a certeza de que o candidato ingressou por mérito próprio, sem indicações, garantindo a democracia, a democratização do acesso considerada a “forma mais avançada, objetiva e imparcial” (Paro, 2003, p. 19).

Infelizmente não se pode pesar apenas o conhecimento técnico de um candidato ao cargo de diretor, com certeza ele é fundamental, mas não a única forma de escolha. Tem-se que avaliar a sua postura de liderança e o seu comprometimento com a escola.

Um grupo de professores quando recebe um diretor nomeado pode ser arredo, pois este não conhece o perfil daquela escola e da comunidade, não existe o

sentimento de pertencer àquele local. Fica um cargo friamente administrativo, prejudicando o bom andamento da escola e o entrosamento com a comunidade.

### 3.2.2 Ingresso por Indicação

A forma de ingresso mais controversa e, ultimamente, a preferida dos governos municipais é a indicação. Frequentemente, vem disfarçada de meritocracia, pois aqueles que alcançam determinados níveis nas avaliações nacionais se mantêm no cargo. O que, muitas vezes, é uma chantagem mascarada de resultados, pois nem sempre se pode medir o aprendizado do aluno em notas, especialmente se queremos uma sociedade mais justa e democrática. Precisamos analisar caso a caso, e isso nem sempre se reflete em notas de testes padronizados em todo o Brasil, sem levar em conta as particularidades de cada região desse imenso país.

Quando ocorre a indicação apenas por interesse político, temos uma gestão escolar engessada que fica refém de planos de governo, os quais não condizem com a escola e podem mudar conforme o secretário de educação ou a política de governo, e a escola vira palco de uma política partidária.

O clientelismo, como prática de relações de dependência e de troca de favores entre pessoas e grupos sociais, embora característica de sociedades pré-modernas, não deixa de estar presente nas sociedades contemporâneas (Paro, 2003, p. 15).

O diretor indicado, muitas vezes, nem conhece a comunidade onde está se inserindo e precisa propor ações que vêm com o apadrinhamento e não correspondem à realidade social daquele local.

Quando se busca por avaliações externas e se fica condicionado à indicação por resultados nessas avaliações, deixamos de levar em consideração as dificuldades sociais que impactam diretamente no resultado. A infrequência dos alunos, por exemplo, atrasa o desenvolvimento deles, tendo em vista às suas faltas. Elas podem ocorrer por diversos motivos, que são aquém do dia a dia da escola, e impactam no resultado das avaliações externas.

Em comunidades de periferia, há faltas pela violência no bairro, por guerras de tráfico ou, ainda, pela gestão da mantenedora que não consegue escola próxima à residência do estudante e este depende de ônibus ou de algum outro meio de transporte nem sempre disponível. Questões como essas podem até ser justificadas

para a escola, mas não dependem da gestão para melhorar, vai além de sua autonomia. Mesmo assim a gestão precisa comprovar resultados positivos em avaliações que não levam o social em consideração.

### 3.2.3 Ingresso por Eleição

De acordo com Zobot (1984, *apud* Paro, 2003), o ingresso por eleição é “a mais democrática e, sem sombra de dúvidas, a melhor, mais oportuna e mais viável opção, se compararmos com as citadas anteriormente” (Zobot, 1984, p. 89, *apud* Paro, 2003, p. 26).

A sociedade escolhe seus governantes através do voto direto, usando seu direito de escolha e sentindo-se pertencente a esse processo, em níveis municipais, estaduais e nacionais. Nada mais sensato que comecemos tal processo já na escola do bairro.

A eleição, por si só, não é garantia de democratização da escola, mas é um começo, um início do sentimento de pertencimento da comunidade escolar sobre aquele local. Dourado (1990, *apud* Paro, 2003) determina que “a forma de provimento no cargo pode não definir o tipo de gestão, mas, certamente, interfere no curso desta” (Dourado, 1990, p. 109, *apud* Paro, 2003, p. 28).

A inclusão do debate político deve, sim, passar pela escola, isto compõe a formação de um cidadão pleno: debates e opiniões divergentes fazem parte do processo de construção da sociedade; e fomento a políticas para modificação do que não está de acordo.

Às vezes, a impressão que se tem é que se pretende fazer política sem passar pelo debate de ideias e pela legitimação democrática que passa necessariamente pela manifestação da vontade dos envolvidos (Paro, 2003 p. 29).

A pessoa que deseja se candidatar para ser diretora da escola onde atua já conhece o grupo de professores e a comunidade em que está inserida, já sabe as resistências e como incluir a comunidade. A eleição é a forma da comunidade escolar legitimar essa gestão e participar dela e com ela.



### 3.3 O LEGADO DA LEI DE GESTÃO DEMOCRÁTICA NO RIO GRANDE DO SUL

A luta pela gestão democrática na rede estadual de ensino gaúcha é um legado para as administrações municipais do Rio Grande do Sul e do Brasil. Teve como um dos marcos das mobilizações a greve deflagrada em 10 de maio de 1980. Nesse dia, mais de 30 mil professores se reuniram no Gigantinho, em Porto Alegre, para deflagrarem greve.

O *site* do Centro dos Professores do Estado do Rio Grande do Sul (CPERS-Sindicato) aponta que, após 60 dias de paralisação maciça no governo de Jair Soares, os professores garantiram, entre outros avanços importantes, a aprovação da Lei nº 8.025/1985 que dispõe sobre eleição de diretores de escola, com um mandato de três anos, através de indicação em uma lista tríplice, com os três mais votados pela escola, para o Secretário de Educação e Cultura fazer a escolha (CPERS-Sindicato, 2022).

Em 1991, no governo de Sinval Guazzelli, foi aprovada a Lei nº 9.233/1991 que “dispõe sobre a eleição de diretores e vice-diretores de escolas públicas estaduais, em cumprimento ao disposto no § 1º do artigo 213 da Constituição Estadual e dá outras providências” (Rio Grande do Sul, 1991a). Nessa lei, não há mais lista tríplice, sendo agora a eleição direta e secreta, através de chapas e pela proporcionalidade de 50% para voto de pais e alunos maiores de 12 anos e os outros 50% para professores e servidores.

As coisas pareciam que melhorariam na educação durante o curto mandato de apenas 11 meses de Guazzelli (entre 1990 e 1991), o qual assumiu o governo depois da saída do então governador Pedro Simon, que foi concorrer a uma vaga no Senado Federal. Já em 2001 assume o novo governador Alceu de Deus Collares (1991-1995), eleito no final de 1990.

No início do governo de Collares, foi sancionada a Lei nº 9.263/1991 que altera alguns aspectos da lei anterior, o mais notável foi a retirada das chapas para a eleição. Em um momento triste da história da democracia do estado, o governante retira as legislações que garantem a eleição de diretores, entendendo como seu o direito, como Chefe do Poder Executivo, de indicar esses cargos.

Com isso, o governador do Estado argüiu a inconstitucionalidade das leis 9.233/91 e 9.263/91, do § 1º do art. 213 da Constituição Estadual, que preceitua que os diretores das escolas públicas estaduais sejam escolhidos mediante eleição direta e uninominal pela comunidade escolar. Segundo o documento de argüição de inconstitucionalidade, firmado pelo governador

Alceu Collares, essas leis seriam inconstitucionais porque subtraíam ao chefe do Poder Executivo a competência que lhe é própria, por meio da CF, art. 84, II e XXV, de escolher as pessoas de confiança para determinados cargos (Amaral, 2008, p. 07).

Durante esse governo, a gestão democrática teve um revés lamentável, que desmotivou a gestão das escolas e causou o descontentamento do grupo de professores e das comunidades escolares.

Segundo a secretária de educação Neuza Canabarro (2005) [entrevista], “só o que eu fiz foi o suficiente, porque as pessoas estavam se rebelando contra o poder constituído do executivo”. O critério para a escolha dos dirigentes escolares foi basicamente técnico e partidário (Idem) [entrevista]; o processo de seleção aconteceu em dezembro de 1991 (Amaral, 2006, p. 114).

Em virtude dos fatos mencionados, podemos dizer que a gestão democrática da educação existiu pouco, ou não existiu, nesse governo. Tal governo foi baseado no autoritarismo e nas decisões políticas dentro da escola, muitas vezes com dirigentes que apenas seguiam as decisões sem questionamentos ou sem assegurar o melhor para a escola.

Após quatro anos de vigência da Lei nº 9.263/1991, temos finalmente a aprovação da Lei nº 10.576, de 14 de novembro de 1995, que reintroduz a gestão democrática e a indicação da comunidade através da eleição direta para o cargo de diretor, o qual necessitava ser aprovado em curso de formação antes da referida eleição. Na época, tiveram opiniões bem conturbadas e dificuldades para a execução.

Também em seu artigo 2º, temos a “autonomia na gestão administrativa, financeira e pedagógica, em consonância com a legislação específica de cada setor” (Rio Grande do Sul, 1995).

Com a nomenclatura de indicação na legislação, temos um entendimento de que o gestor pode ser eleito pela comunidade ou indicado pelo governo, dando liberdade às próximas gestões.

Com esta passagem, percebemos que a lei permite ou não a indicação do diretor pela comunidade escolar. No entanto, não efetiva a obrigatoriedade da eleição, deixando à livre interpretação dos governos estaduais a realização ou não das eleições para diretor (Amaral, 2006, p. 116).

Com a promulgação da Lei nº 11.304, apenas aos 14 dias de janeiro de 1999, tem-se a impressão de que os tempos começam a mudar para a democracia educacional, como principal mudança: a obrigatoriedade do curso de formação passa a ser depois de eleito e não mais como pré-requisito para o pleito.

A partir do início do governo Olívio Dutra (1999-2003), a participação popular começa a tomar forma no estado. Juntamente às ações do Orçamento Participativo, desponta a Constituinte Escolar.

O processo se desenvolveu através de debates, estudos e socialização de experiências de escolas no âmbito regional, culminando com a Conferência Estadual em que participaram 3.500 delegados de todo o estado. Constituiu-se enquanto um movimento Político-Pedagógico de resgate/apropriação da educação e da escola pública pela comunidade escolar e pelos setores populares (Camini, 2005, p. 117-118).

Com a participação da comunidade escolar, assuntos como a estrutura do sistema educacional, o currículo, as relações de poder, a evasão escolar e a gestão democrática, entre várias temáticas, começam a ter espaço e a ganhar campo de discussão, ouvindo as diversas partes interessadas.

Os temas aprofundados nos debates das Pré-Conferências e na Conferência Estadual, que resultaram na definição dos Princípios e Diretrizes, foram educação: democracia e participação, construção social do conhecimento, políticas públicas e educação, concepção de educação e desenvolvimento. Outras questões referentes à gestão da merenda escolar, violência escolar, Estatuto da Criança e Adolescente, reorganização dos livros didáticos, questões ecológicas, coleta seletiva do lixo, criação de lei transformando o Conselho Escolar em entidade jurídica e executora, maior atenção às pessoas portadoras de necessidades especiais, reivindicações salariais, funcionais e de formação dos professores também foram destacadas nos debates e incluídas nas resoluções finais do processo constituinte (Camini, 2005, p. 122).

Assim novas perspectivas passam a adentrar na educação com a definição dos Princípios e Diretrizes, mas, apesar de aberto ao debate e à escuta, o processo de aprovação da Constituinte Escolar passou por lutas e questionamentos, por exemplo, para aumento de salário pelo CPERS-Sindicato, como contrapartida da participação no debate. Este ocorreu do fim de 1999 ao início do ano letivo de 2000, concluindo em um reajuste de 14,9% para os servidores de forma parcelada (Camini, 2005).

Diante de toda esta contextualização, entendemos que o processo de construção da gestão democrática na rede estadual de ensino do Rio Grande do Sul foi muito conflituoso. No entanto, estes conflitos fazem parte da luta política. Esta construção se dá de forma contínua e descontínua, ora avançando, ora retrocedendo (Amaral, 2006, p. 140).

Por fim, em 10 de dezembro de 2001, é aprovada a Lei nº 11.695 que altera a Lei nº 10.576/1995, dispondo sobre a Gestão Democrática do Ensino Público. Cito, como principal alteração, a continuação da eleição de diretores, com mandato de 3 anos, permitindo reconduções e demais normativas para o processo.

A legislação teve atualizações, algumas sutis, até os dias atuais, apresentando preceitos importantes a serem seguidos na escola já em seu artigo 1º, com suas atualizações até 2014. O *site* da Assembleia Legislativa veicula a Lei nº 10.576, de 14 de novembro de 1995, artigo 1º, incisos I a VII:

- I – autonomia dos estabelecimentos de ensino na gestão administrativa, financeira e pedagógica;
- II – livre organização dos segmentos da comunidade escolar;
- III – participação dos segmentos da comunidade escolar nos processos decisórios em órgãos colegiados;
- IV – transparência dos mecanismos administrativos, financeiros e pedagógicos;
- V – garantia da descentralização do processo educacional;
- VI – valorização dos profissionais da educação;
- VII – eficiência no uso dos recursos (Rio Grande do Sul, 1995).

O inciso II garante a participação da comunidade nas decisões da escola, resultando no pertencimento e garantindo o acesso à gestão democrática. Já o artigo 5º assegura a autonomia dessa gestão a partir da indicação do diretor e vice, mediante votação direta da comunidade escolar, através de chapa (artigo 7º) (Rio Grande do Sul, 1995).

Outro ponto interessante desta lei é que qualquer servidor do quadro pode se candidatar ao cargo, não precisa ser, necessariamente, um professor concursado, mas deve preencher os requisitos.

O mandato para o cargo é de 3 anos, podendo ser reconduzido uma vez. Podem votar alunos maiores de 12 anos ou matriculados a partir da 4ª série; pais ou responsáveis legais pelos alunos; e os servidores presentes no dia da eleição. Cada um pode votar apenas uma vez e a eleição terá validade se alcançar o mínimo de 30% de alunos e pais votantes e 50% de servidores votantes, estando eleito aquele que conseguir 50% mais um dos votos válidos.

Através dessa luta pela gestão democrática por meio da legislação estadual<sup>3</sup>, foi possível usá-la como base para as leis municipais de inúmeros municípios do estado, inclusive Cachoeirinha, que é a cidade de nosso estudo. Contudo, no caso da referida cidade, não há conhecimento documental de um amplo debate com a comunidade para a criação da citada lei, sendo criada para acompanhar os

---

<sup>3</sup> Em 2024 foi aprovada a Lei estadual nº 16088, de 10 de janeiro de 2024 que Dispõe sobre a Gestão Democrática do Ensino nas Escolas Públicas Estaduais e dá outras providências, revogando a Lei nº 10.576, de 14 de novembro de 1995, a qual não foi aprofundada nesse estudo em consequência do prazo de entrega dessa dissertação.

movimentos democráticos que vinham ocorrendo em diversas cidades fomentadas pela iniciativa estadual.

## 4 CARACTERIZAÇÃO DA REDE DE ENSINO EM ANÁLISE

Neste capítulo, traremos um pouco dos dados do município de Cachoeirinha, um breve perfil das escolas de Ensino Fundamental, alvo do nosso estudo, a disponibilidade de recursos e um pouco do histórico da legislação municipal que trata da eleição de diretores.

### 4.1 DADOS DO MUNICÍPIO

Cachoeirinha é uma cidade com área territorial de 44 km<sup>2</sup> e uma população de 136.258 pessoas (IBGE, 2022) na Região Metropolitana de Porto Alegre, localizada a 17 km da capital, fazendo divisa com Gravataí, Esteio, Alvorada, Canoas e Sapucaia do Sul.

A cidade que comemorou 57 anos em 2023 foi emancipada do município vizinho Gravataí, no dia 15 de maio de 1966, e leva esse nome em homenagem a uma queda d'água no rio Gravataí, que se localizava acerca de 1 km da ponte que delimita a cidade.

O primeiro a comandar a cidade foi o interventor Francisco Valls Filho (15/05/1966 – 31/01/1968), escolhido pelo governo do estado daquela época. E o primeiro prefeito eleito da cidade foi Rui da Silva Teixeira (31/01/1968 – 02/07/1969).

O município possui Sistema Municipal de Ensino, regulamentado pela Lei Municipal nº 2.384/2005 (Cachoeirinha, 2005).

De acordo com a Sinopse Estatística da Educação Básica (INEP, 2022b), a rede municipal de Cachoeirinha possui 28.627 alunos matriculados na educação básica, e a sua avaliação no IDEB em 2021 foi de 5,5 nos anos iniciais e de 4,1 nos anos finais (INEP, 2022a).

O município possui legislação própria que busca incluir a gestão democrática em todos os processos educacionais. Iniciando com o Sistema de Ensino, o qual traz a gestão democrática e a eleição de diretores como princípio da educação básica em seu artigo 5º, inciso VII. A mesma legislação apresenta no artigo 32, incisos I a XI, a abrangência da gestão democrática, como segue:

I – Eleição direta para a Equipe Diretiva da Escola Municipal de Ensino Fundamental – EMEF, Escola Municipal de Educação Especial – EMEE, Escola Municipal de Educação Infantil – EMEI e dos Centros Comunitários de Educação Infantil – CCEI, na forma da lei;

- II – Conselhos Escolares das escolas municipais, na forma da lei;
- III – Elaboração participativa do Plano Municipal de Educação;
- IV – Construção participativa do Projeto Político Pedagógico da Rede Municipal de Ensino;
- V – Congresso Municipal de Educação com caráter propositivo e deliberativo;
- VI – Regimentos Escolares na forma da legislação vigente e dos pareceres e resoluções do Conselho Municipal de Educação;
- VII – Transparência nos mecanismos pedagógicos, administrativos e financeiros;
- VIII – Respeito à autonomia da organização dos segmentos dos pais, professores servidores e estudantes;
- IX – Potencialização dos recursos públicos na sua distribuição e aplicação;
- X – Progressivo grau de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público e da gestão democrática do ensino público municipal;
- XI – Conselho Municipal de Educação (Cachoeirinha, 2005).

Já a Lei Municipal nº 2.265, de 29 de abril de 2004, dispõe sobre a eleição direta para a função de diretor e vice-diretor nas escolas públicas da rede municipal. Essa lei fornece mais informações sobre como deve ocorrer esse processo, que discorreremos a seguir.

#### 4.2 DADOS DAS ESCOLAS

O município possui 36 escolas municipais, 14 de Educação Infantil, 21 de Ensino Fundamental e o Centro Municipal de Atendimento Educacional Especializado que tem uma legislação específica.

Este estudo foi delimitado às escolas de Ensino Fundamental, as quais serão detalhadas brevemente:

**Tabela 2 – Escolas Municipais de Ensino Fundamental**

Nome da escola	Nível de Ensino				Turnos que atuam			Total de Alunos				Total na Educação Básica
	EDUCAÇÃO INFANTIL	ANOS INICIAIS	ANOS FINAIS	EJA	MANHÃ	TARDE	NOITE	EDUCAÇÃO INFANTIL	ANOS INICIAIS	ANOS FINAIS	EJA	
EMEF Alzira Silveira Araújo	X	X	X	X	X	X	X	52	603	80	123	858
EMEF Assunção	X	X	X		X	X		39	224	145	0	408
EMEF Carlos Antônio Wilkens		X	X	X	X	X	X	0	234	341	118	693
EMEF Castro Alves	X	X			X	X		94	123	0	0	217
EMEF Dagmar de Lima Mucillo		X	X		X	X		0	358	320	0	678
EMEF Deolinda Caetano Goulart	X	X			X	X		36	234	0	0	270
EMEF Fidel Zanchetta	X	X	X	X	X	X		26	225	200	148	599

EMEF Frederico Augusto Ritter	X		X		X	X		19	0	242	0	261
EMEF Getúlio Vargas	X	X	X		X	X		40	295	347	0	682
EMEF Granja Esperança	X	X	X		X	X		37	302	272	0	611
EMEF Jardim do Bosque	X	X	X		X	X		19	231	197	0	447
EMEF José Victor de Medeiros	X	X			X	X		39	450	0	0	489
EMEF Maria Fausta Teixeira		X	X		X	X		0	171	146	0	317
EMEF Natálio Schlain	X	X	X		X	X		20	310	146	0	476
EMEF Papa João XXIII	X	X			X	X		66	186	0	0	252
EMEF Portugal	X	X	X	X	X	X	X	38	544	497	132	1211
EMEF Presidente Costa e Silva	X	X	X		X	X		22	95	142	0	259
EMEF Professor Ivo Antônio Rech	X	X	X		X	X		62	382	204	0	648
EMEF Professor Osmar Stuart	X	X			X	X		78	89	0	0	167
EMEF Tiradentes	X	X	X		X	X		57	415	266	0	738
EMEF Vista Alegre	X	X			X	X		79	461	0	0	540

Fonte: Elaborada pela autora de acordo com o Censo Escolar (Microdados), 2022.

Ao contabilizar as matrículas de Educação Infantil, Ensino Fundamental e Educação de Jovens e Adultos (EJA), há matriculados, nas escolas municipais de Ensino Fundamental, 10.821 alunos. Desses alunos, apenas os da Escola Municipal de Ensino Fundamental (EMEF) Natálio Schlain estão estudando em prédio locado, e os alunos da EMEF Frederico Ritter possuem água oriunda de poço artesiano. As demais escolas têm prédio próprio e água encanada.

As escolas da rede municipal de Cachoeirinha ainda são consideradas de estrutura física pequena. Embora consigam acomodar a maior parte do Ensino Fundamental, ainda ficam a cargo das escolas estaduais 4.113 vagas.

Ao examinarmos o Censo Escolar de 2022, sob a ótica da gestão escolar, observamos que as escolas têm dificuldades de interpretar até as questões simples quando se trata de seus próprios cargos. Na questão do censo que solicita que marque se possui ou não “Profissionais que atuam na escola – Vice-diretor(a) ou diretor(a) adjunto(a), profissionais responsáveis pela gestão administrativa e/ou financeira”, 5 escolas marcaram que não possuem este tipo de profissional.

Considerando que a eleição de diretor e vice-diretor é um procedimento respaldado por legislação municipal e todas as escolas passaram pelo processo de posse de seus diretores e vice-diretores, surge uma incerteza quanto ao fato dessas 5 escolas terem cometido meramente um equívoco ao afirmar que não possuem um vice-diretor ou um profissional responsável pela gestão escolar.



A tarefa de completar o censo recai sobre o diretor da escola. Reconhecemos que a gestão de uma instituição de ensino impõe muitas responsabilidades. Infelizmente, nem sempre esse recenseamento recebe a devida atenção e importância que merece. Posso afirmar isso visto que desempenhei o papel de secretária escolar na sua realização por muitos anos. Contudo, é essencial que haja um nível mínimo de responsabilidade para assegurar a inclusão daqueles indivíduos que compartilham o fardo administrativo diário da escola ao lado do diretor.

#### 4.3 SOBRE FINANCIAMENTO DA EDUCAÇÃO MUNICIPAL DE CACHOEIRINHA

No que diz respeito aos recursos financeiros para a educação, a rede municipal de ensino de Cachoeirinha é mantida com recursos da Manutenção e Desenvolvimento do Ensino (MDE), do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb), do Salário Educação e dos demais recursos de programas educacionais do governo federal.

Desde 2013, o município de Cachoeirinha vem cumprindo os percentuais mínimos de 25% de vinculação de impostos para a MDE, mas em 2022 não foi atendida essa proporção, chegando aos 24,30%, ou seja, não cumpriu os percentuais mínimos (TCE, 2023). Em relação ao Fundeb, o município não foi contemplado com a complementação da União.

A Emenda Constitucional nº 108/2020 que tornou o Fundeb permanente resultou alterações importantes para este Fundo. Uma das principais é o aumento da complementação da União para os Fundos de cada estado. Esta Emenda passou a ter efeito a partir de 2021 e está regulamentada pela Lei nº 14.113, de 25 de dezembro de 2020. Em 2021, estava em 10% e está aumentando gradativamente 2% ao ano. Em 2026, chegará a 23%.

Também apresenta uma nova forma de corrigir algumas distorções ao considerar os municípios que recebem menos complementação, mesmo que estejam em estados que não necessitam dessa complementação. Aumenta ainda de 60% para 70% o mínimo destinado para o pagamento da remuneração dos profissionais de educação, como secretário de escola, assistente financeiro, auxiliar de serviços gerais, enfim todo e qualquer servidor que esteja efetivo na área educacional. Antes a verba abrangia apenas professores e equipes diretivas e pedagógicas.

São três as possibilidades de receber complementação da União ao Fundeb, que terá seus 23% divididos desta forma: Valor Aluno Ano Fundeb (VAAF)<sup>4</sup> com mínimos de 10%, Valor Aluno Ano Total (VAAT)<sup>5</sup> com 10,5% e Valor Aluno Ano Resultado (VAAR)<sup>6</sup> com 2,5%.

A primeira, VAAF, é uma complementação para os fundos de cada estado que não atingiu o valor mínimo definido nacionalmente. Em 2023, o valor mínimo estipulado foi R\$ 5.212,90 (cinco mil, duzentos e doze reais e noventa centavos). O Rio Grande do Sul não recebe, pois o VAAF gaúcho sempre ficou acima da média nacional (Brasil, 2023b).

A segunda, VAAT, é uma complementação destinada aos entes que atingiram o valor mínimo anual. Em 2023, foi R\$ 8.178,88 (oito mil, cento e setenta e oito reais e oitenta e oito centavos). De acordo com o relatório do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) (Brasil, 2023b), o Rio Grande do Sul não transmitiu ao Sistema de Informações sobre Orçamentos Públicos em Educação (SIOPE) os dados do ano de 2021. Portanto, não foi habilitado para a próxima fase, na qual seria analisado se está abaixo do mínimo. O município de Cachoeirinha foi habilitado para os cálculos, mas seu valor foi maior que o mínimo. Então não recebeu a complementação.

A terceira e mais recente, VAAR, almeja traçar direções para melhorar a gestão educacional nos municípios, através do cumprimento de condicionalidades. Assim, como o valor total do Fundeb vai aumentando ano após ano, em 2023 a complementação foi de 0,75% e crescerá 0,5% ao ano até alcançar 2,5% em 2026. A aprovação dos prazos e da metodologia para aferição das condicionalidades do VAAR, em 2023, ocorreu por meio da Resolução nº 1/2022 e Resolução nº 5/2022. O Estado do Rio Grande do Sul cumpriu todas as condicionalidades, melhorou os seus indicadores educacionais e, por isso, foi considerado apto a receber a complementação, correspondendo a R\$ 49.845.991,58 (quarenta e nove milhões, oitocentos e quarenta e cinco mil, novecentos e noventa e um reais e cinquenta e oito centavos) neste ano. Em relação aos municípios, apenas 39%, isto é, 195 cidades

---

<sup>4</sup> VAAF – refere-se aos recursos destinados a complementar os fundos que não atingiram o montante mínimo por aluno no ano.

<sup>5</sup> VAAT – recurso para estados e municípios que não alcançaram o mínimo do VAAT, considerando todas as receitas.

<sup>6</sup> VAAR – destinado a estado e municípios que cumpriram as condicionalidades.

gaúchas atenderam às condicionalidades e melhoraram os seus índices socioeconômicos e raciais e de desempenho dos estudantes. Sendo assim, receberam a complementação em 2023.

O município de Cachoeirinha não atendeu à primeira condicionalidade, que trata do provimento do cargo ou função do gestor escolar, descrita na Lei nº 14.113, de 25 de dezembro de 2020, artigo 1º, inciso I:

I – Provimento do cargo ou função de gestor escolar de acordo com critérios técnicos de mérito e desempenho ou a partir de escolha realizada com a participação da comunidade escolar dentre candidatos aprovados previamente em avaliação de mérito e desempenho (Brasil, 2020).

No relatório das redes inabilitadas pelo não cumprimento das condicionalidades, para Cachoeirinha há o seguinte indicativo: “Doc. anexado não corresponde a um instrumento legal que vincula ao provimento do cargo ou função de gestor escolar” (Brasil, 2023c).

Apesar de a Lei nº 2.265, de 29 de abril de 2004, um dos grandes instrumentos de estudo desta dissertação, estabelecer a eleição de diretores, por toda a comunidade escolar, com critérios de mérito e desempenho para o diretor concorrer, a hipótese de o município não ter conseguido a comprovação é a falta de entendimento, por parte da mantenedora, desses critérios de mérito e desempenho.

A Nota Técnica nº 3/2022 do Ministério da Educação (MEC) esclarece sobre os termos de mérito e desempenho quando, por exemplo, demonstra que o profissional da educação já efetivado no quadro de servidores, ao prestar concurso público, atenderia ao conceito de mérito e, por ter sido aprovado em estágio probatório, se classificaria como desempenho, entre outras situações.

A hipótese ganha força, havendo uma expectativa para essa complementação no exercício de 2024, pois busca atender a esta condicionalidade para o referido ano ao publicar um edital com a oferta de um Curso de Diretores destinado aos candidatos ao cargo de diretor/vice na próxima eleição. Sua matrícula deveria ser feita ainda em 2023. Para concorrer no pleito que ocorrerá em 2024, deverá obter a aprovação no referido curso, expondo assim, no seu entendimento, a questão de mérito e desempenho.

#### 4.4 ELEIÇÃO DIRETA PARA A FUNÇÃO DE DIRETOR E VICE-DIRETOR NAS ESCOLAS PÚBLICAS DA REDE MUNICIPAL – HISTÓRICO

Para a composição desta seção, foram realizadas buscas no *site* da prefeitura de Cachoeirinha e também no *site* da Câmara de Vereadores do município com os seguintes termos: “diretores”, “diretores de escola”, “vice-diretores” e “eleição de diretores”, dentro de várias portarias e atos administrativos. A partir desses, foram selecionados 20 documentos entre leis e decretos, que narram um pouco da história das eleições de diretores, analisados neste estudo.

**Tabela 3 – Atos Administrativos de Cachoeirinha**

<b>Lei/Decreto nº</b>	<b>Assunto</b>
691/1981	Altera o critério de escolha e indicação das direções das escolas municipais.
01/1990	Lei Orgânica.
1.144/1990	Institui o Plano de Carreira do Magistério Municipal e dá outras providências.
1.729/1998	Regulamenta eleição direta para Diretores e Vice-diretores da Rede Pública Municipal de Ensino, em conformidade com o Art. 164 da Lei Orgânica Municipal e dá outras providências.
1.830/1999	Regulamenta a Eleição direta para o cargo de diretor das Escolas Públicas da Rede Municipal, e dá outras providências.
3.496/2003	Regulamenta a Lei Municipal nº 1830/99, estabelece orientações gerais para o Processo de Eleição Direta para a função de Diretor nas Escolas Municipais de Ensino Fundamental.
2.265/2004	Dispõe sobre a Eleição direta para a função de Diretor e Vice-Diretor nas Escolas Públicas da Rede Municipal e dá outras providências.
2.264/2004	Institui o Plano de Carreira do Magistério Público Municipal e dá outras providências.
2.407/2005	Altera a redação dos Art. 1º e Art. 3º da Lei 2265, de 29 de abril de 2004 que dispõe sobre a eleição direta para a função de Diretor e Vice-Diretor nas Escolas Públicas da Rede Municipal.
2.637/2007	Altera o Plano de Carreira do Magistério.
2.860/2008	Altera a Lei nº 2265, de 29 de abril de 2004, modificando o período de eleição de diretores e vice-diretores de escola e de instalação da comissão eleitoral.
2.961/2009	Altera a Lei nº 2.264, de 29 de abril de 2004 (Plano de Carreira do Magistério Público Municipal), no que diz respeito aos adicionais devidos pelo exercício de direção e vice direção de unidade escolar e pelo exercício de função de supervisão pedagógica.

2.939/2009	Altera o Plano de Carreira do Magistério Público Municipal, Lei nº 2264, de 29 de abril de 2004 e a Lei nº 2720, de 20 de novembro de 2007.
29/2011	Altera o Plano de Carreira do Magistério Público Municipal (Lei nº 2.264, de 29 de abril de 2004), ampliando o número de funções de Diretores e Vice-Diretores de escola.
3.274/2011	Aprova o Plano Municipal de Educação.
3.926/2014	Altera a Lei nº 2265, de 29 de abril de 2004, que dispõe sobre a eleição de diretores e vice-diretores das escolas públicas municipais.
4.040/2015	Altera o Plano Municipal de Educação – PME e dá outras providências.
4.662/2020	Prorroga o mandato dos atuais ocupantes da função de “Diretores e Vice-Diretores”.
4.703/2021	Prorroga o mandato dos atuais ocupantes da função de “Diretores e Vice-Diretores”, e altera a redação do art. 7º da Lei nº 2.265, de 29 de abril de 2004, que dispõe sobre a eleição direta para estas funções nas escolas públicas da rede municipal de ensino.
83/2022	Regime Próprio de Previdência Social – (RPPS) do Município de Cachoeirinha e dá outras providências.

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com a Legislação Municipal, 2023.

Não foram localizados os documentos que tratam de eleição de diretores antes do ano de 1981, supondo assim que os diretores eram indicados pelo prefeito dentre os professores da escola que quisessem.

A primeira legislação encontrada data de 1981, Lei nº 691:

Artigo 1º – Estabelece a autonomia às Professoras Públicas Municipais do Município de Cachoeirinha, Estado do Rio Grande do Sul, para elegerem uma nominata tríplice de sua preferência, entre a qual, o Prefeito Municipal escolherá uma, para preencher a vaga de Diretora de sua referida unidade escolar (Cachoeirinha, 1981).

Interessante destacar que o termo professor está no feminino, “às professoras”, supondo que ainda era uma profissão predominantemente feminina. A lei estabelece que a candidata tenha: curso superior de magistério, administração escolar, pedagogia ou curso equiparado; dois anos de serviços na escola; e igual período com regência de classe. A lista com as escolhidas para decisão deveria ser entregue, anualmente, até 28 de fevereiro para cada exercício escolar.

Nota-se que, 15 anos após a emancipação, o município inicia, em pequenos passos, um esboço da busca pela gestão democrática dentro do ambiente escolar.

Já em 1990, aprova-se a Lei Orgânica Municipal que está em vigência até hoje, a qual fornece em seu artigo 157, incisos I a VIII, os princípios do ensino nas escolas municipais:

- I – igualdade de condições para o acesso e a permanência na escola;
- II – pluralidade de idéias e concepções pedagógicas;
- III – garantia do padrão de qualidade, cabendo ao Município promover o atendimento educacional especializado aos portadores de necessidades educativas especiais, preferencialmente na rede regular de ensino, incentivando atividades que privilegiam sua qualificação profissional e o seu incentivo ao trabalho; (Inciso III com a redação dada pela Emenda LOM nº 05, de 30/11/2004.)
- IV – gestão democrática do ensino garantirá a participação de representantes da comunidade;
- V – valorização dos profissionais do ensino, garantindo, na forma da Lei:
  - a) plano de carreira para o Magistério Público e regime jurídico único;
  - b) ingresso no Magistério Público exclusivamente por concurso público de provas e títulos;
  - c) piso salarial profissional;
  - d) preenchimento de vagas para especialistas em educação somente por concurso público.
- VI – gratuidade do ensino público nos estabelecimentos oficiais do Município;
- VII – liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber.
- VIII – implantação de políticas públicas de educação inclusiva, com mecanismos e instrumentos que assegurem à criança e adolescentes os seus direitos de participação e cidadania (Inciso VIII com a redação dada pela Emenda LOM nº 05, de 30/11/2004) (Cachoeirinha, 1990a).

Neste artigo da lei, quero enfatizar a gestão democrática com garantia de participação da comunidade escolar, o plano de carreira próprio, a garantia do piso salarial e o preenchimento de vagas para especialistas em educação somente por concurso público. Muitos aspectos seguem a perspectiva das legislações federais e estaduais sobre a educação.

No artigo 164, esta lei impõe, especificamente, a participação da comunidade escolar na eleição de diretores: “Art. 164. A Lei regulamentará a eleição de Diretores das escolas municipais, que serão escolhidos através de voto direto pelo corpo docente, funcionários, pais e responsáveis de alunos” (Cachoeirinha, 1990a).

Estar descrito o voto direto na Lei Orgânica é um grande ponto a se destacar, pois, para mudar uma lei, precisa apenas de uma nova proposta do executivo ou legislativo com maioria simples. Já para a alteração da Lei Orgânica do município, os ritos e procedimentos são mais detalhados e longos, o que garante que não se mude a qualquer novo governo, sendo um grande avanço, pois dificulta o retrocesso sem debates com a comunidade e seus representantes.

No mesmo ano, também ocorre a promulgação do primeiro Plano de Carreira do Magistério, no qual se regem normas e regras, estabelecem-se benefícios e avanços e apresenta-se, pela primeira vez, a gratificação pelo exercício de direção.

Art. 20. Os membros do magistério que exercem os cargos, funções ou atribuições abaixo elencadas, fazem jus a respectiva gratificação ou adicional, na forma da legislação Municipal pertinente:  
I – gratificação pelo exercício de direção ou vice direção de unidade escolar (Cachoeirinha, 1990b).

Em 1998, como diz o artigo 1º da Lei nº 1.729, de 21 de agosto:

Art. 1º Fica consolidada e assegurada, efetivamente, a eleição direta para as funções de Diretor e Vice-diretor(es) das Unidades de Ensino da Rede Municipal, independente do número de alunos matriculados em cada Unidade de Ensino (Cachoeirinha, 1998).

A lei apresenta que cada estabelecimento deve ter um diretor e um vice para cada turno de funcionamento da escola, eleitos por meio de voto direto e uninominal pela comunidade, através de chapas.

A contabilização dos votos é de forma paritária, em que os servidores-professores compõem 50% e pais e alunos, com idade igual ou maior de 10 anos, o restante dos 50%, sendo eleito o que tiver média aritmética de 50% mais um dos votos, não computando brancos e nulos.

Para se candidatar à função, o professor precisa estar estável no serviço público, isto é, concluído o estágio probatório, ter 2 anos de exercício de magistério e estar há 6 meses na escola que deseja concorrer. A formação básica para concorrer na escola de Ensino Fundamental incompleto é o magistério; para Ensino Fundamental completo, a exigência é um dos membros ter magistério e o outro ter licenciatura curta. Para escola de Nível Médio<sup>7</sup>, segue a mesma orientação da anterior, mas a licenciatura deve ser plena. E para a escola de Educação Especial, é necessário ter estudos adicionais ou 3º grau em educação especial e experiência de 2 anos na escola.

A lei prevê também que, sempre no mês de outubro, seja instaurada uma Comissão Eleitoral das escolas para a realização desse pleito.

---

<sup>7</sup> A lei prevê escolas de nível médio, apesar de o município atender apenas Educação Infantil e Ensino Fundamental.

Em 1999, há a criação de uma nova lei para regulamentar este processo, a Lei nº 1.830, de 9 de setembro de 1999, a qual apresenta também como instituição as escolas de Educação Infantil, que não foram citadas na lei anterior.

A escolaridade mínima para concorrer foi alterada. Para as escolas até a 4ª série, os candidatos devem estar cursando o ensino superior e, para as escolas a partir da 5ª série, é necessária licenciatura Plena na área da Educação. Para escolas de Educação Especial, é necessário curso de Pedagogia.

A lei ainda especifica que as eleições devem ocorrer nas escolas que possuem Conselho Escolar e que as escolas de Educação Infantil não participam no primeiro ano, tendo em vista as adequações/mudanças na legislação de ensino.

Também informa que é necessário um quórum de 50% mais um de eleitores em cada segmento (pais-alunos/servidores-professores). Caso não seja atingido o número mínimo de votantes, terá nova eleição em 10 dias. Se ainda continuar sem quórum, o diretor será indicado pelo Prefeito Municipal.

Em 2003, há um Decreto de nº 3.496/2003 com mais detalhes sobre o processo eleitoral, especificamente nas Escolas Municipais de Educação Infantil (EMEI's). A justificativa é a falta de uma legislação para os Conselhos Escolares nestas escolas, instituindo assim uma Comissão de Pais com “*status*” de conselho para efeito das eleições e para não haver prejuízo da participação da comunidade escolar. Bem como é indicada uma data comum para as eleições em todas as instituições municipais. Em seu artigo 7º, alínea *d*, mostra os documentos comprobatórios que devem ser apresentados à comissão eleitoral para concorrer:

d) Aos candidatos à função de Diretor nas EMEI'S, documento comprobatório de formação, atendendo o disposto no Art. 14 da Resolução do CEED nº 246/99, como segue:

“Art.14 A direção de instituições de Educação Infantil deve ser exercida por um profissional formado em curso de graduação em pedagogia em nível de pós-graduação em Administração Escolar.

§ 1º Para o exercício da direção, referido no caput deste artigo admitir-se-á, pelo prazo de 07(sete) anos a contar da data de aprovação desta norma – profissional de nível superior de Licenciatura Plena ou professor formado em nível médio na modalidade normal.

§ 2º A experiência docente, de no mínimo, dois anos, é pré-requisito para o exercício da direção referida neste artigo” (Cachoeirinha, 2003).

E, em 2004, é aprovada a Lei nº 2.265, em vigência, revogando as demais e regulamentando a eleição direta nas escolas municipais. A lei teve até hoje 5 modificações: 2005, 2008, 2014, 2020 e 2021, as duas últimas em razão da pandemia de Covid-19.



Em seu artigo 1º, dispõe que apenas haverá dois vice-diretores nas escolas que possuem três turnos e/ou mais de mil alunos matriculados. Um deles deverá ter disposição para atuar 40h na função e o outro 20h.

No artigo 3º, inciso I, há os requisitos para poder concorrer:

I – nas Escolas Públicas da Rede Municipal os membros do Magistério, com estágio probatório concluído no serviço público municipal e com tempo mínimo de 3 anos de experiência (Cachoeirinha, 2004a).

A lei não especifica se a experiência seria de gestão/direção ou de docência. Então, usualmente se aplica a experiência em escola, na docência, conforme artigo 3º, inciso II, alíneas a, b e c:

II – o servidor que tenha, pelo menos, 1(um) ano de atividade na escola onde quer candidatar-se até o dia anterior ao da eleição, com a seguinte formação:

- a) graduado em curso superior, licenciatura plena na área da Educação, nas escolas de Ensino Fundamental.
- b) nas escolas de Educação Especial, graduado em curso superior na área de pedagogia.
- c) nas escolas de Educação Infantil, graduado em curso superior, pedagogia ou nível de ensino médio, habilitação magistério (Cachoeirinha, 2004a).

Para a organização do pleito, é formada uma Comissão Municipal de Recursos com representantes indicados pela Secretaria de Educação, pelo Sindicato dos Municipários, pelo Conselho Municipal de Educação e pela Procuradoria Geral do Município. Uma reunião é organizada para a qual são chamados representantes dos Círculos de Pais e Mestres e Conselhos Escolares de todas as escolas para a escolha de um representante de cada para integrar a comissão. Findando o processo, a comissão fica extinta.

A eleição ocorre nas escolas que possuem Conselho Escolar, visto que este convoca uma Assembleia Geral na primeira quinzena de outubro para a formação da Comissão Eleitoral de cada escola, que define seus membros de forma paritária entre os segmentos, para organizar o pleito e receber a documentação dos candidatos, conforme rege a lei em seu artigo 10, incisos I a VI:

- I – Comprovante de titulação;
- II – Comprovante de tempo de serviço;
- III – Declaração de disponibilidade de tempo para cumprimento do regime de 40 horas semanais;
- IV – Plano de Ação;
- V – Certidão de Tempo de Serviço no magistério e na escola;
- VI – Certidão Negativa do Banco Central e SPC (Cachoeirinha, 2004a).

O plano de ação deve ser apresentado à comunidade em assembleia organizada pela comissão, e esta também rege em edital próprio as regras de propaganda eleitoral.

São aptos a votar pelo segmento Alunos/Pais ou Responsáveis: alunos maiores de 10 anos ou cursando a 4ª série do Ensino Fundamental, hoje 5º ano, bem como pai, mãe ou responsável legal pelo aluno.

Pelo segmento Servidores/Professores, podem votar os membros do magistério e demais servidores que constem na efetividade da escola e que não estejam em licença não remunerada. Quem possuir duas matrículas na mesma escola votará apenas uma vez. Servidores celetistas votam, mas não podem concorrer.

A votação é contabilizada por “pessoa”, não podendo votar mais de uma vez, mesmo que se enquadre em mais de um segmento, ou seja, responsável por mais de um aluno da escola. Neste caso, só será contabilizado o voto de um pai/responsável por aluno.

O quórum das leis anteriores permanece 50% mais um de cada segmento. Caso não haja quantidade necessária, nova eleição é convocada para os próximos 15 dias. Ainda não havendo presença mínima, o diretor é indicado pela mantenedora.

Quando há mais de uma chapa, será eleita aquela que tiver metade mais um da média dos segmentos que valem 50% cada um. Se nenhuma atingir o mínimo, haverá 2º turno em 15 dias. Se tiver apenas uma chapa, esta deve ser referenciada e ter a mesma média para conseguir vitória no pleito. Em ambos os casos, não são contabilizados votos brancos e nulos.

O mandato do diretor é de 3 anos e só poderá ser reconduzido uma vez, independentemente de ter concorrido para diretor e/ou vice.

Em 2014, há um acréscimo à lei muito importante: Não havendo candidatos com os requisitos ou quando não há interesse de candidatura, haverá a indicação ao cargo pelo chefe do Executivo, de livre escolha e independentemente das restrições da lei, de um membro do magistério com formação mínima conforme o artigo 3º, sendo os únicos critérios. E o mais interessante é que essa indicação não se caracteriza como mandato para contagem de período de gestão.

Uma brecha muito importante, como veremos nos dados preliminares mais adiante, que tem feito a diferença na perpetuação do poder na grande maioria das escolas municipais da cidade. Ao justificar a lei, a Prefeitura apresenta os argumentos a seguir:

Muito embora se possa, por interpretação, extrair do arcabouço legal, especialmente da Constituição Federal, a prerrogativa do Chefe do Poder Executivo de nomear servidor para o exercício das funções de diretor e vice-diretor, caso não haja candidato inscrito (*sic*) ou habilitado no processo eleitoral, de forma que o estabelecimento de ensino não fique acéfalo, é prudente disciplinar a matéria de forma que a comunidade escolar tenha clareza a respeito do tema e se evite impasses futuros.

Importante ressaltar que o acréscimo dos dispositivos acima não interfere no processo eleitoral e na gestão democrática das escolas públicas municipais, garantidos pela legislação municipal (Cachoeirinha, 2014a).

É, sem dúvida, essencial estabelecer diretrizes para garantir que as escolas não fiquem sem um representante legal, mesmo na ausência de candidatos em determinado local. No entanto, afirmar que esse acréscimo à lei não afeta a gestão democrática é uma contradição, especialmente quando se leva em consideração o período em que esses profissionais estão à frente da escola.

A legislação ainda prevê um curso de formação para os eleitos e procedimentos para o caso de vacância da função.

Uma nova eleição de diretores estava prevista para 2020, mas, considerando as imposições sanitárias da Covid-19, não foi realizada, e os mandatos foram prorrogados até dezembro de 2021. O novo pleito ocorreu no mês de novembro do mesmo ano, sendo que apenas 2 escolas, 1 de Educação Infantil e outra de Ensino Fundamental, tiveram chapas concorrentes. Em 4 escolas, 2 de Ensino Fundamental e 2 de Educação Infantil, não houve inscrição de chapas e coube à Secretaria de Educação indicar a nova gestão. Em 17 escolas, houve chapa única.

O Plano de Carreira do Magistério, instituído em 2004, é uma lei municipal, com regimentos e normativas de horários de trabalho e formas de progressão na carreira, bem como trata da gratificação para as direções de escola.

A lei estabelece os níveis da carreira de acordo com a titulação e a carga horária; e garante ao diretor e vice uma convocação para completar a carga horária, chamada Regime Suplementar Complementar (RSC), enquanto durar seu mandato, caso o profissional tenha apenas uma matrícula de 20h na escola, não havendo incorporação deste regime em nenhuma hipótese.

Art. 9º Os níveis constituem a linha de habilitação do membro do Magistério Público Municipal, como segue:

Nível I – habilitação específica no ensino médio – magistério (antigo 2º grau) obtida em curso de três séries, seguidas de estágio;

Nível II – habilitação específica ensino médio – magistério (antigo 2º grau), obtida em curso de quatro ou três séries, com estágio, seguidas de estudos adicionais, correspondentes, no mínimo, a um ano letivo;

Nível III – habilitação específica de grau superior, ao nível de graduação, representada por licenciatura de 1º grau, obtida em curso de curta duração;  
 Nível IV – habilitação específica de grau superior, ao nível de graduação, representada por licenciatura plena, em curso de longa duração;  
 Nível V – Habilitação específica obtida em curso de pós-graduação de Especialização “strictu sensu” ou “latu sensu”, com duração mínima de 360 horas, desde que na área de Educação (Cachoeirinha, 2004b).

A estruturação das funções gratificadas para a gestão das escolas são as seguintes:

II – 33 (trinta e três) adicionais de Diretor de escola, com acréscimo de 60% (sessenta por cento) sobre o vencimento básico do servidor investido na função;  
 III – 39 (trinta e nove) adicionais de Vice-Diretor de escola, com acréscimo de 50% (cinquenta por cento) sobre o vencimento básico do servidor investido na função (Cachoeirinha, 2011).

O artigo 24, § 9º, estabelece que os adicionais acima “têm como base de cálculo o vencimento básico de somente 1 (um) dos cargos efetivos” (Cachoeirinha, 2004b), isto é, sobre o básico de uma matrícula apenas.

Até 2015 essa gratificação era incorporada ao vencimento do servidor “na proporção de um décimo para cada 12 (doze) meses, ininterruptos ou não, de percepção da função gratificada, a partir da designação para a função de confiança, até o limite de oito décimos”, como discorria o Regime Jurídico dos servidores de Cachoeirinha em seu artigo 98. Mas, a partir da Lei Complementar nº 55, de 29 de dezembro de 2015, o artigo foi alterado, não podendo mais ser incorporado:

Art. 98. A gratificação pelo exercício de função de confiança será devida ao servidor enquanto estiver regularmente designado.  
 § 1º A gratificação referida no ‘caput’ deste artigo não será incorporada à remuneração do servidor, aplicando-se em qualquer hipótese a regra de (*sic*) prevista no art. 239 desta Lei.  
 § 2º Será deduzido do valor da gratificação ativa a parcela relativa à mesma gratificação, incorporada na forma do art. 239 desta Lei (Cachoeirinha, 2015a).

As gratificações, por fim, não são mais incorporadas ao vencimento do diretor, o que acaba diminuindo, muitas vezes, o seu salário, mas as atribuições seguem com muitas demandas, como descritas no Plano de Carreira do Magistério:

§ 2º O servidor investido na função de Diretor de Escola:  
 a) responde pela condução geral da escola, nas esferas administrativa e pedagógica;  
 b) é o responsável direto pelo controle de recursos financeiros recebidos pela escola e por sua prestação de contas à Secretaria Municipal de Educação e à Fazenda Municipal.  
 § 3º O servidor investido na função de Vice-Diretor de Escola:  
 a) é o responsável pela escola na ausência ou impedimento do Diretor;

- b) é co-responsável pela prestação de contas e administração financeira da escola;
- c) coordena os serviços da secretaria da escola, o controle de estoques e a merenda escolar (Cachoeirinha, 2009).

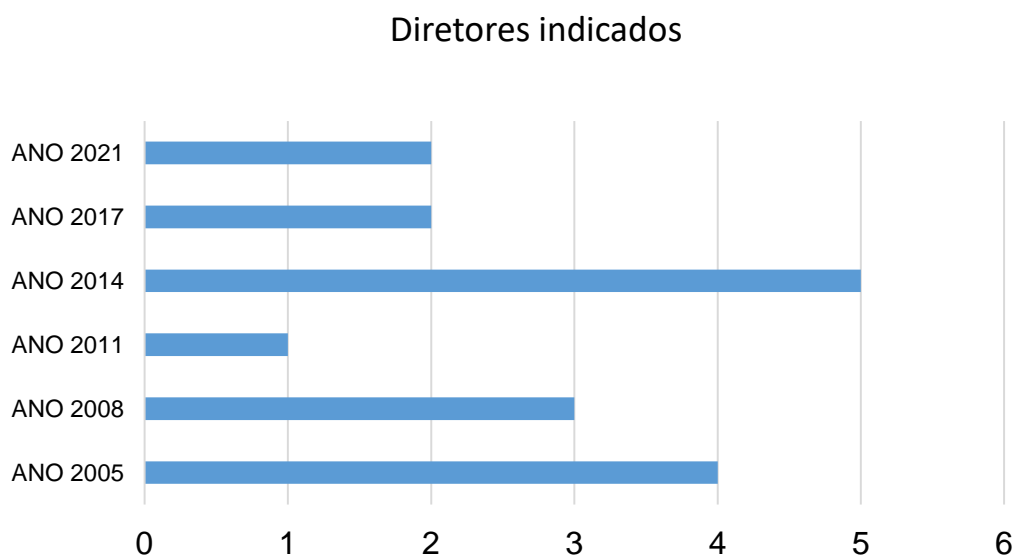
Caso o professor tenha duas matrículas na rede, o adicional citado acima é pago apenas sobre um dos cargos, mas pode ser contabilizado o tempo que passou nesses cargos para promoções e benefícios da carreira docente, seguindo a legislação municipal.

Em 2015, aos moldes do PNE, implementa-se uma alteração no Plano Municipal de Educação (PME), propondo estratégias do município para o cumprimento de metas para a melhoria da educação. A Meta 10 estabelece a efetivação da gestão democrática em dois anos. Tendo já passado o prazo e com sete estratégias, podemos ver que pouca coisa mudou. Duas tratam especificamente da função do diretor e uma prevê a garantia de cursos de gestão para os eleitos à função, o que é redundante em relação à legislação do processo eleitoral, pois o curso é um dos requisitos depois de eleito. E a outra, “Reformular a lei de eleição de diretores, aumentando os critérios técnicos, tais como formação na área de gestão pública, administrativa e financeira” (Cachoeirinha, 2015b), não ocorreu, visto que a lei é de 2014, e as suas alterações não foram neste sentido.

E, em 2022, a Lei Complementar nº 83 dispõe sobre a reestruturação do Regime Próprio de Previdência Social (RPPS). Em seu artigo 19, parágrafo único, trata sobre a garantia da aposentadoria especial para professores com regência de classe e para quem ocupa função de direção, vice, assessoramento e coordenação pedagógica.

A legislação em Cachoeirinha está de certa forma amparando o processo democrático, com algumas lacunas e necessidades de aperfeiçoamento, mas deveria caminhar em direção a um processo que contemple ainda mais a comunidade e que não cause prejuízos financeiros e à carreira do professor que queira ocupar a função de diretor/vice.

O Gráfico 1 registra os diretores indicados a partir dos resultados das eleições, dados encontrados nas atas de posse dos processos eletivos ocorridos entre 2005 e 2021.

**Gráfico 1 – Diretores Indicados**

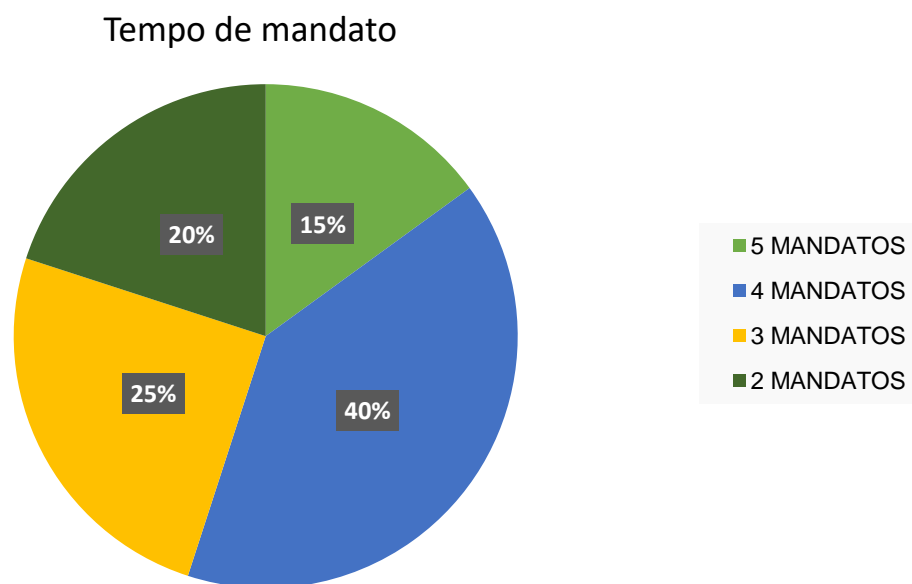
Fonte: Elaborado pela autora a partir das atas da SMED, 2023.

Em 2005, foram empossados 15 diretores eleitos e 4 indicados. Em 2014, quase uma década após, tivemos 5 indicados, o número mais alto até então.

O gráfico mostra que as escolas estão se utilizando da eleição de diretores, tendo poucas indicações pelo Poder Executivo para o cargo.

Para este estudo, caracterizo o professor individualmente, não a função que ele ocupou, visto que a lei trata como irrelevante se o professor foi eleito para diretor ou vice no que se refere à possibilidade de recondução. Outro ponto a ser observado é o tempo dos mandatos em que diretor e vice ficam na função. Os dados nesse quesito são um pouco mais questionadores.

No gráfico a seguir, registro o quantitativo de mandatos que os professores tiveram no cargo de diretor e/ou vice.

**Gráfico 2 – Tempo de Mandato**

Fonte: Elaborado pela autora a partir das atas da SMED, 2023

O Gráfico 2 diz respeito a 6 processos eleitorais. Em 40% das escolas, isto é, em 8 escolas, o mesmo professor foi reconduzido 4 vezes ao cargo de direção, ocupando este cargo por 12 anos. Em 15% das escolas, o diretor está no cargo há mais de 15 anos. Se somarmos os tempos, em 55% das escolas o mesmo professor está há mais de uma década à frente na gestão das escolas municipais.

Concorrem quando é possível e, quando não podem mais ser reconduzidos, são indicados pelo Poder Executivo, concorrendo novamente na próxima eleição. Essa prática foi observada em 6 escolas que possuem o mesmo mandato há 4 eleições. Fica o questionamento: A gestão é realmente imprescindível e insubstituível para o bom andamento da escola?

## 5 DADOS DA PESQUISA

Na sequência, apresentaremos os dados coletados através do formulário respondido por professores e diretores das escolas municipais de Ensino Fundamental da rede de Cachoeirinha/RS.

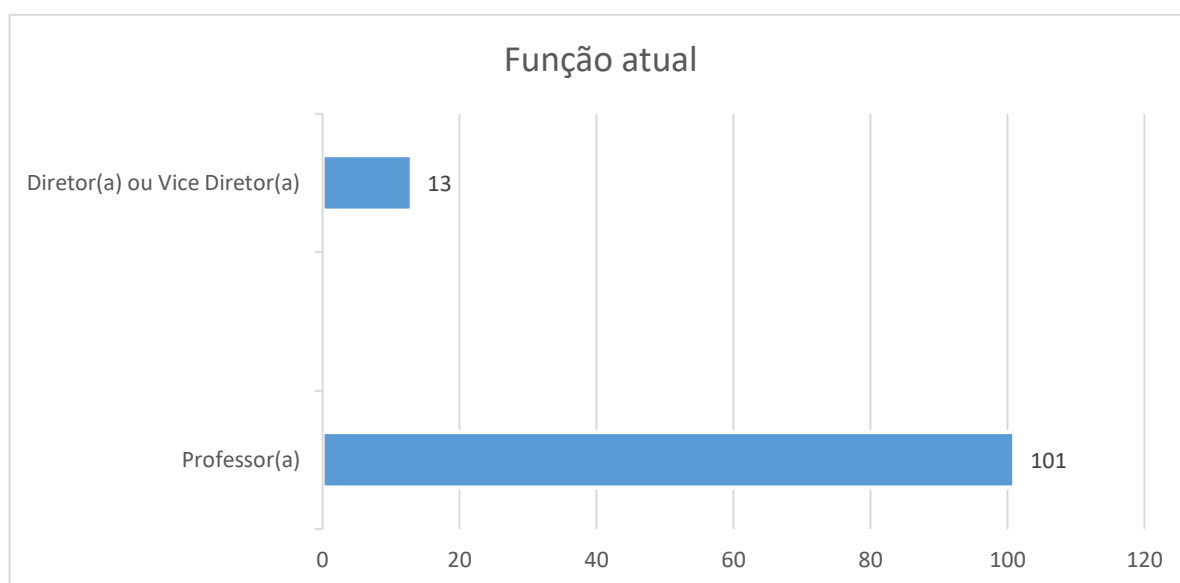
### 5.1 DESCRIÇÃO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Os participantes da pesquisa que responderam ao formulário formam um total de 114 respondentes e foram classificados em dois grupos que serão chamados de Professores e Diretores. O grupo de professores conta também com respostas de supervisores e orientadores, totalizando 101. Já o grupo denominado “Diretores” é formado por diretores e vice-diretores. Neste grupo, há 13 respondentes.

Cabe ressaltar que, durante a análise dos dados da pesquisa, usaremos a denominação “Diretor”, visto ser essa a nomenclatura do cargo na rede municipal.

Para caracterizar os participantes deste estudo, as questões iniciais foram apresentadas nos dois formulários e respondidas por ambos os grupos, traçando um perfil demográfico dos entrevistados. Tais questões estão apresentadas nos gráficos a seguir.

**Gráfico 3 – Função Atual dos Respondentes**

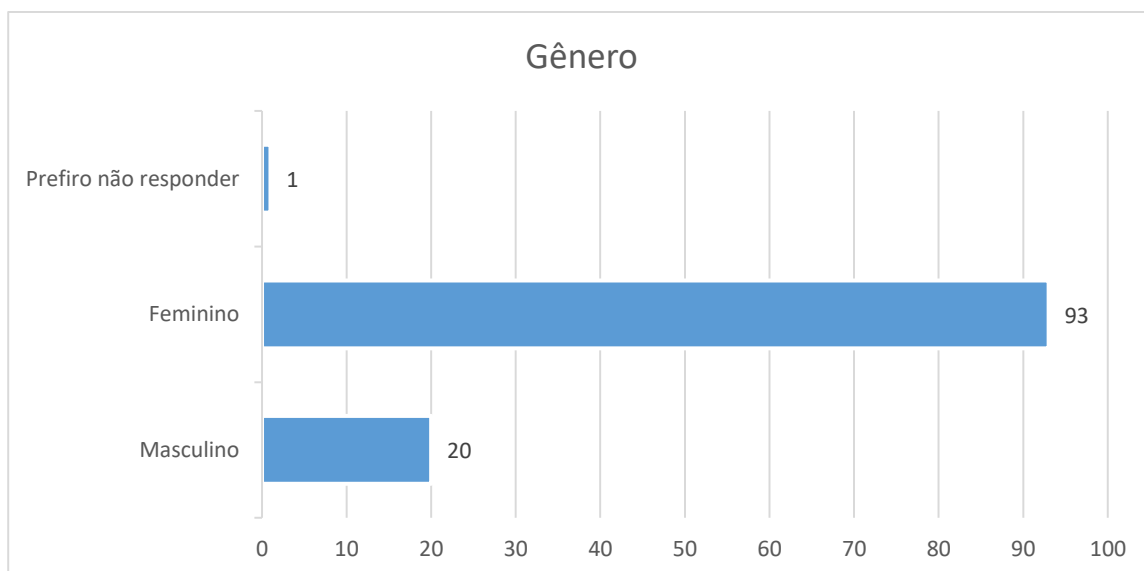


Fonte: Elaborado pela autora, 2023.



Obtivemos 101 respostas de professores e 13 respostas de diretores, um número considerável para conseguir uma base de respostas e identificar o perfil da rede municipal.

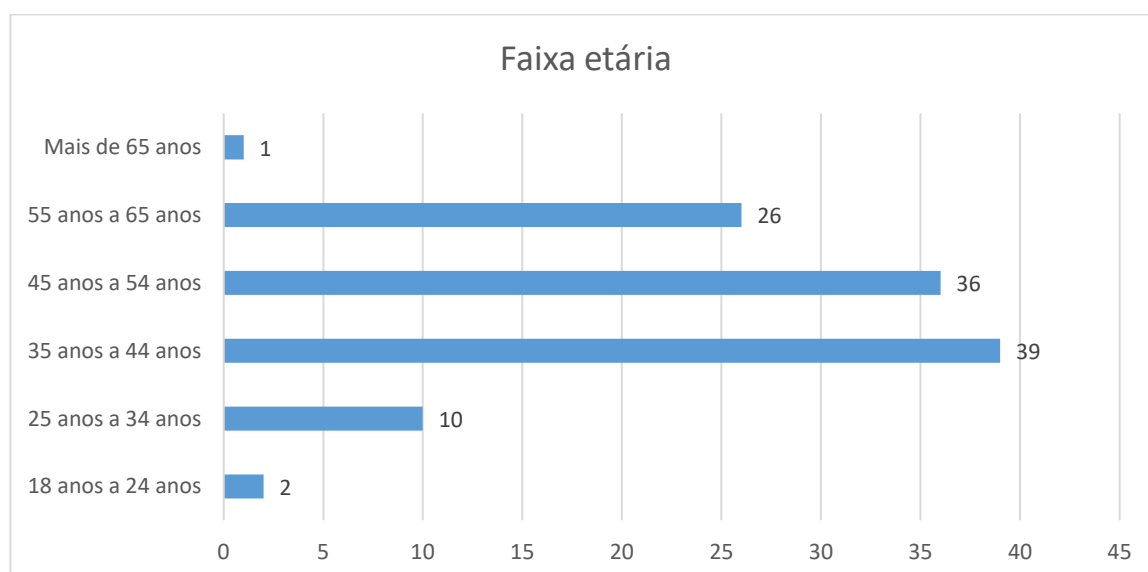
**Gráfico 4 – Gênero dos Respondentes**



Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

A predominância das respostas é feminina, representando 82%, 17% se consideram do gênero masculino e 1% preferiu não responder.

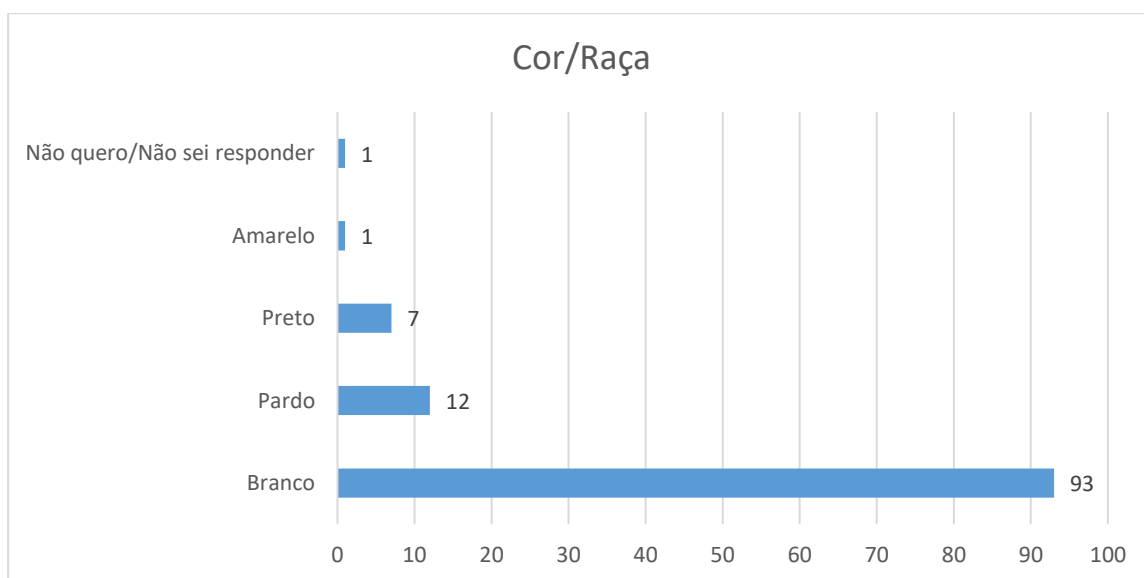
**Gráfico 5 – Faixa etária dos Respondentes**



Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

A faixa etária dos respondentes é bastante ampla. A maioria está na faixa dos 35 aos 54 anos, sendo 1% com mais de 65 anos, 2% entre 18 e 24 anos, 9% entre 25 e 34 anos, 23% entre 55 e 65 anos, 31% entre 45 e 54 anos e 34% entra na categoria de 35 a 44 anos.

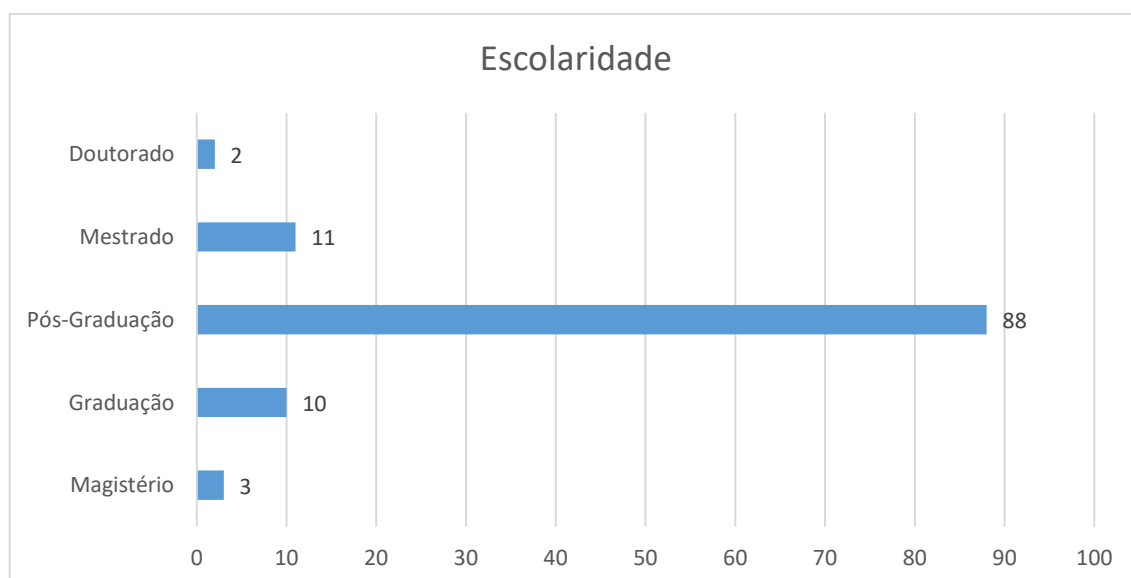
**Gráfico 6 – Cor/raça dos Respondentes**



Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Temos um percentual de 82% de pessoas que se autodeclaram brancas, 10% pardas, 6% pretas, 1% amarelas e 1% não quis responder.

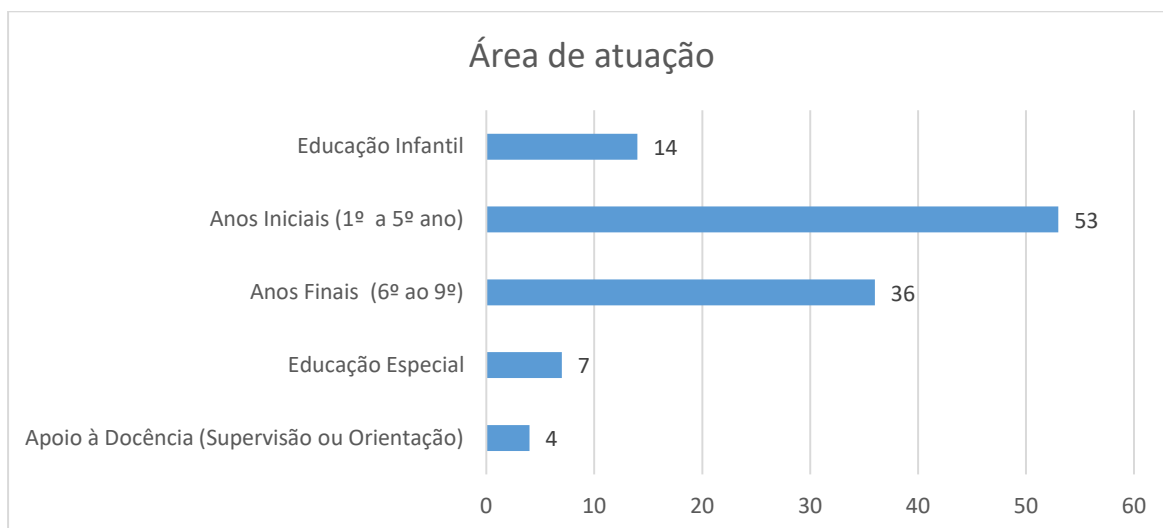
**Gráfico 7 – Escolaridade dos Respondentes**



Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

A grande maioria é de profissionais pós-graduados, 77%. 10% são mestres, 9% possuem graduação, 2% são doutores e 2% possuem apenas o curso de magistério.

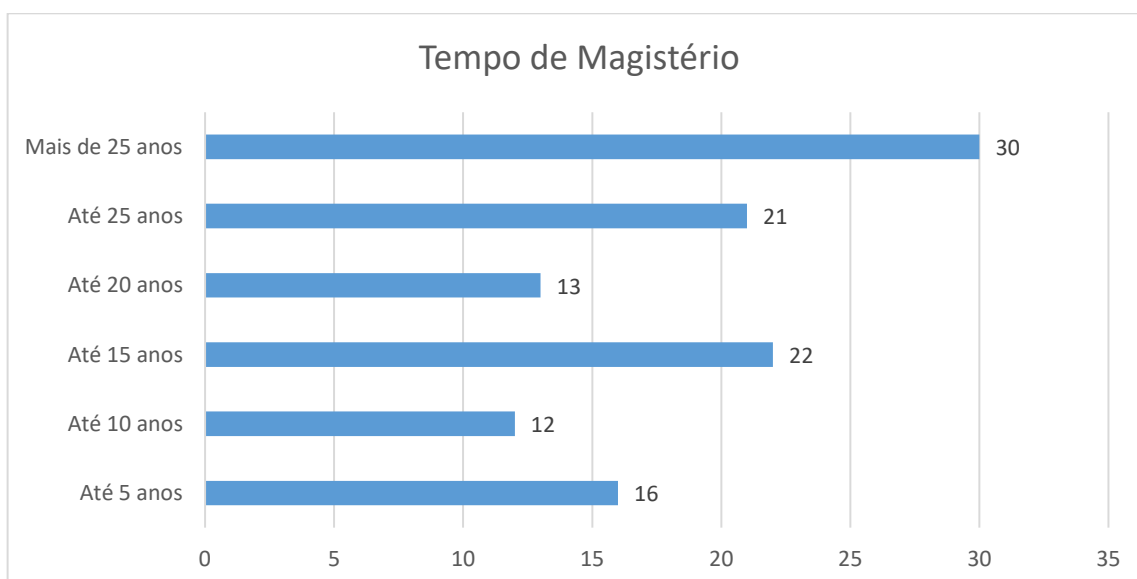
**Gráfico 8 – Área de atuação dos Respondentes**



Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Quase metade dos participantes da pesquisa, isto é, 46%, atua nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental, 32% nos Anos Finais, 12% na Educação Infantil, 6% na Educação Especial e 4% na Orientação ou Supervisão Escolar.

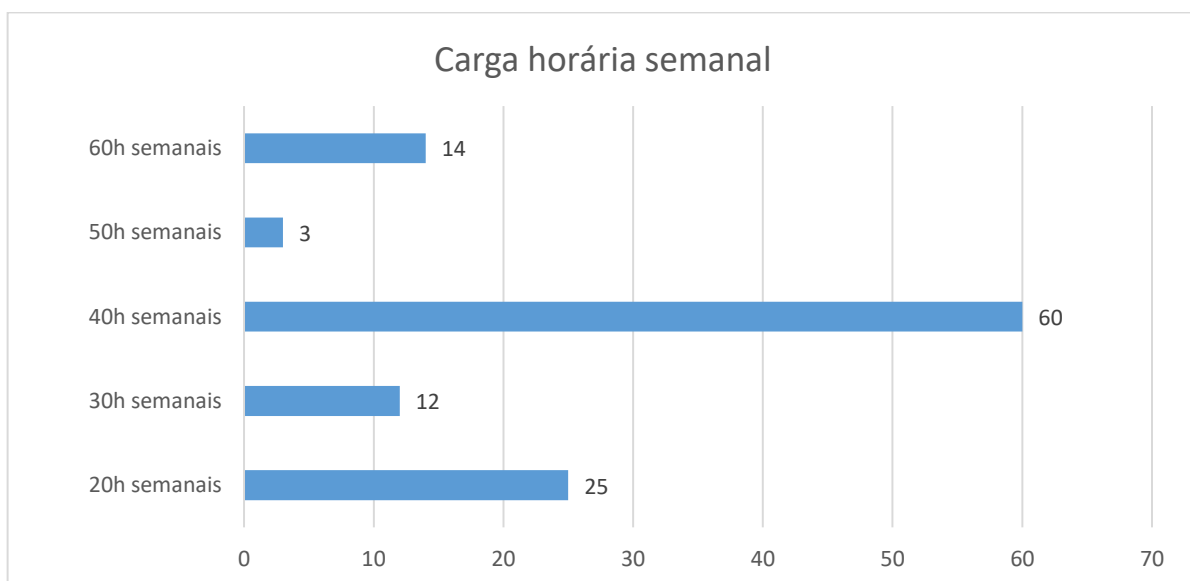
**Gráfico 9 – Tempo de Magistério dos Respondentes**



Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Quando analisamos o tempo de atuação no magistério, temos um gráfico mais diverso. 26% dos profissionais estão há mais de 25 anos, 19% atuam até 15 anos, 18% até 25 anos, 14% são mais recentes e estão até 5 anos, 11% até 20 anos e 10% até 10 anos. Isto nos mostra que 56% dos professores ativos estão há mais de 16 anos atuando no magistério.

**Gráfico 10 – Carga Horária**

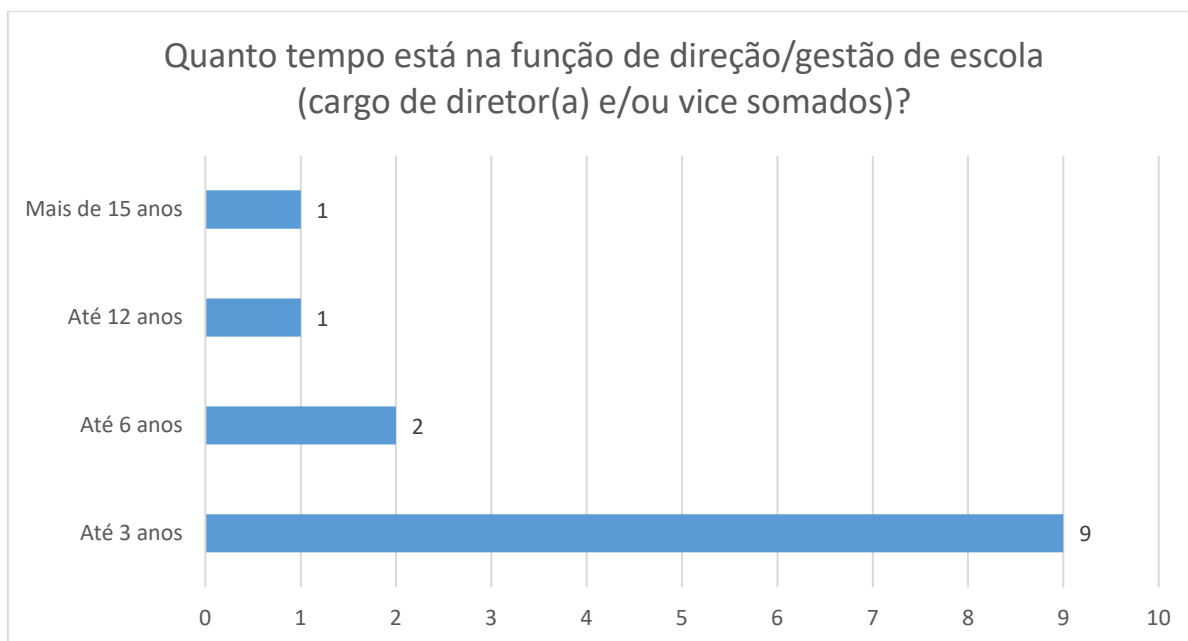


Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

O perfil dos nossos respondentes mostra que 53% cumprem a carga horária de 40h semanais, 22% realizam 20h semanais, 12% atendem os 3 turnos, com 60h semanais, 11% cumprem 30h semanais e apenas 2% realizam sua jornada com 50h semanais.

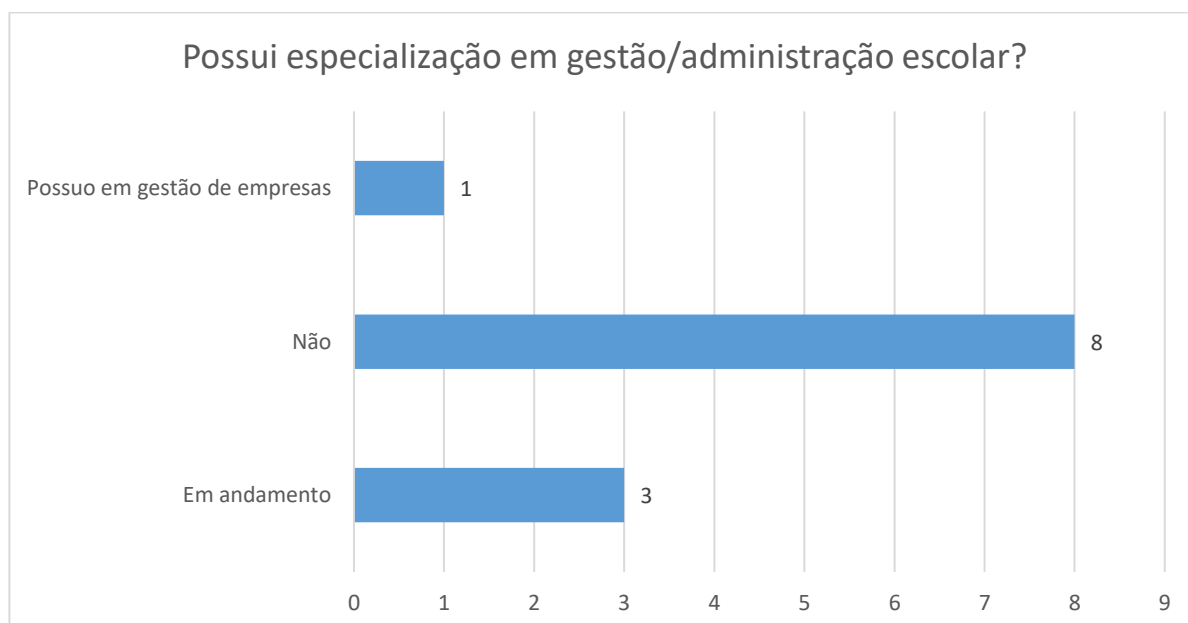
Podemos concluir que o perfil dos participantes de nossa pesquisa é de mulheres brancas, pós-graduadas, com idade entre 35 e 54 anos, professoras com jornada de 40h semanais e que atuam nos Anos Iniciais há mais de 25 anos.

Ao caracterizar apenas os diretores/vice, observamos que apenas 13 respostas foram obtidas.

**Gráfico 11 – Tempo na função de Diretor/Vice**

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

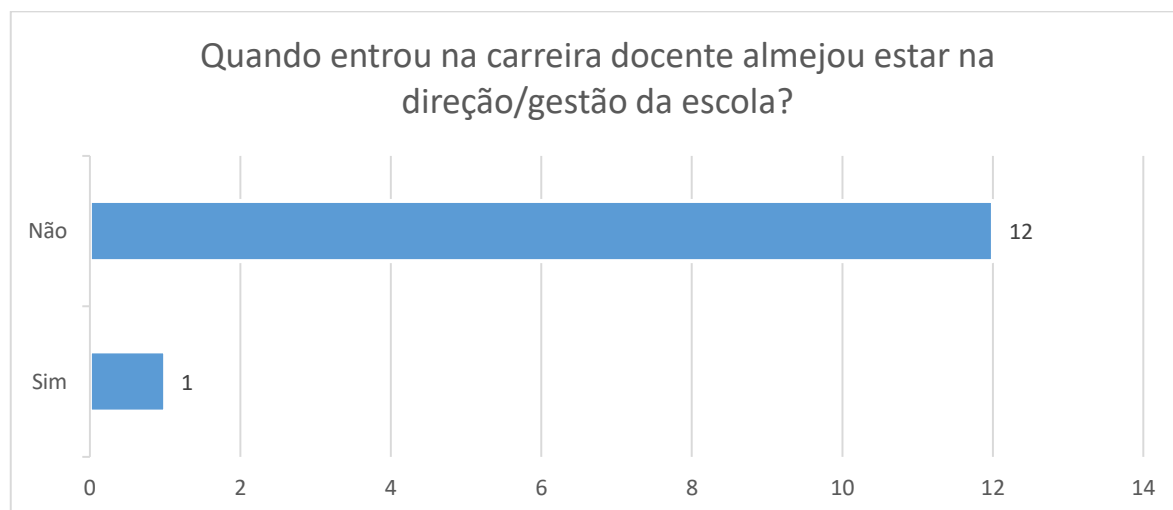
Chama a atenção que 69% das respostas obtidas são de diretores novos no cargo, estando há menos de 3 anos, em seu primeiro mandato; 15% estão há seis anos, que seriam 2 mandatos; 8% até 12 anos, em seu quarto mandato; e 8% estão há mais de 5 mandatos, mais de 15 anos no cargo.

**Gráfico 12 – Especialização em gestão/administração escolar**

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Destes diretores, 67% não possuem especialização em gestão/administração escolar; 25% está com a formação em andamento; e 8% possuem em gestão de empresas.

**Gráfico 13** – Almejava entrar na direção/gestão da escola



Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Ao questionarmos a sua intencionalidade na carreira de diretor, 92% não almejavam a direção no início da carreira. Apenas 8% afirmaram que tinham esse anseio quando iniciaram no magistério.

Chegamos à conclusão de que o público-alvo de nossa pesquisa é majoritariamente composto por mulheres na faixa etária entre 35 e 54 anos, de ascendência branca, detentoras de pós-graduação, desempenhando funções nos Anos Iniciais da educação, com mais de 25 anos de experiência profissional, e cumprindo uma jornada de trabalho de 40h semanais na escola.

Os diretores, por outro lado, apresentam apenas um mandato registrado e caracterizam-se por não possuir especialização na área de gestão. Também não tiveram intenção à posição diretiva ao iniciar a carreira. Notavelmente, 25% dos diretores demonstraram compreender a relevância da especialização em suas carreiras, pois encontram-se, atualmente, com o curso em andamento.

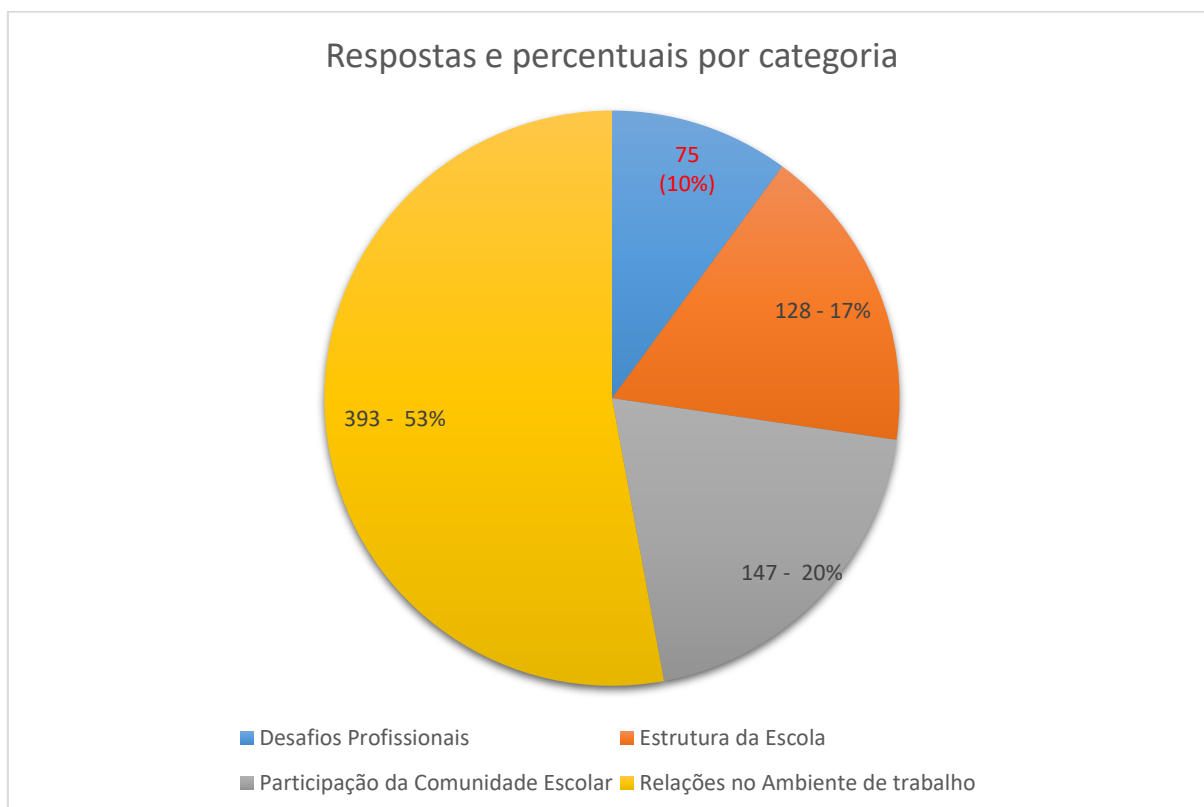
## 5.2 ACHADOS DA PESQUISA EMPÍRICA

As categorias de análise foram definidas a partir das respostas dissertativas, as quais foram agrupadas por semelhanças. Foram definidas quatro categorias:

Desafios Profissionais, Estrutura da Escola, Participação da Comunidade Escolar e Relações no Ambiente de Trabalho. Nas análises, em alguns momentos foi apresentada a resposta na íntegra para uma melhor clareza. Foram analisadas 751 respostas, oito foram descartadas, as respostas “não sei” ou “não sei responder”, resultando em 743 respostas discursivas válidas, agrupadas nas quatro categorias.

O gráfico mostra as respostas por categoria:

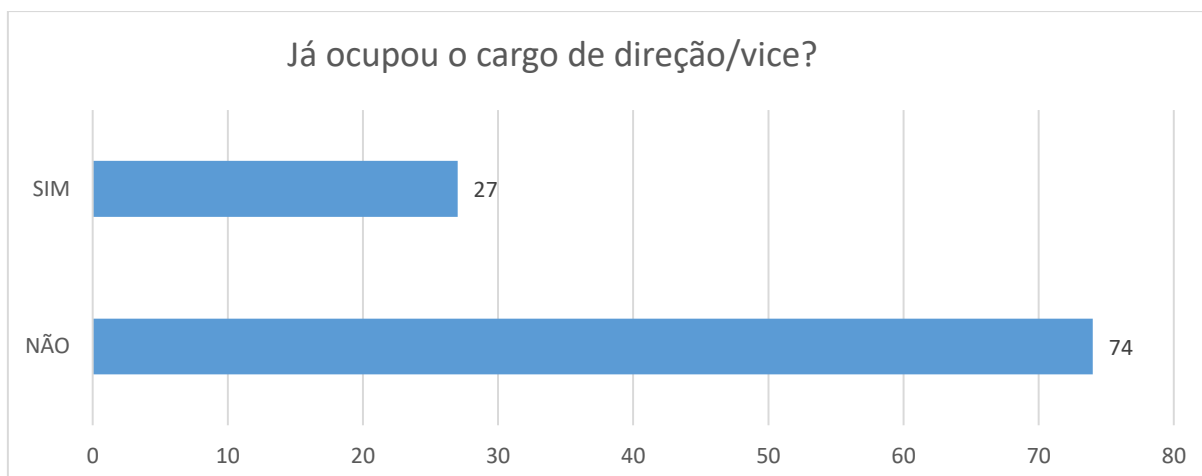
**Gráfico 14 – Categorias da Pesquisa**



Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

A categoria que apresentou o maior número de respostas foi Relações no Ambiente de Trabalho com 393 respostas, equivalendo a 53%. Em segundo lugar, a de Participação da Comunidade Escolar com 147 respostas, igual a 20% do total. Em terceiro, com 17%, temos a Estrutura da Escola com 128 respostas. E a última e menor categoria, com 75 respostas, é Desafios Profissionais com apenas 10% do total.

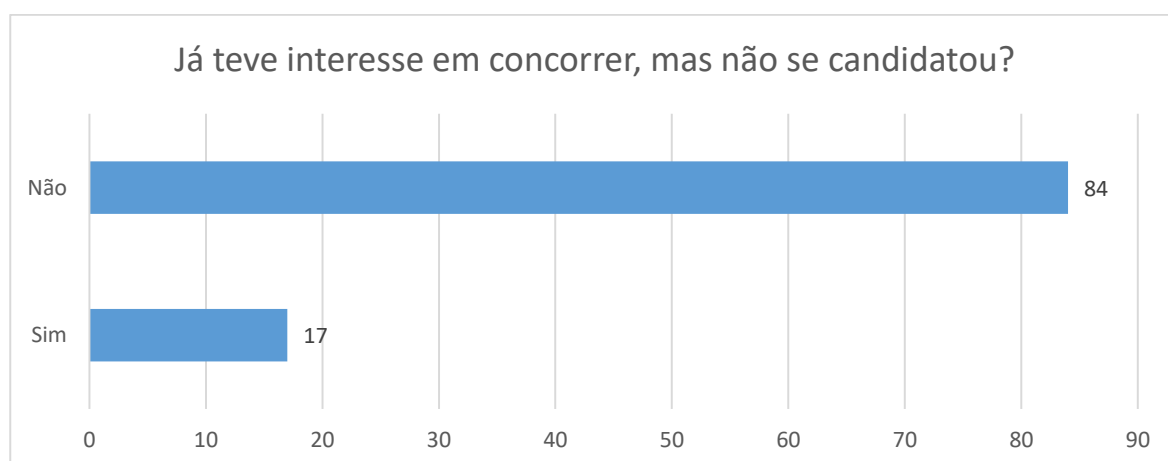
Observamos o quantitativo de professores que já ocuparam o cargo de direção, conforme o gráfico a seguir:

**Gráfico 15** – Professores que ocuparam o cargo de direção/vice

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Mais de um quarto dos professores respondentes da rede já ocuparam o cargo da direção, isto é, 27%, contra 73% que não ocuparam o cargo.

Quando perguntamos se já tiveram interesse em concorrer, mas não se candidataram ao cargo, as porcentagens oscilam pouco.

**Gráfico 16** – Interesse em concorrer

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

A maioria dos respondentes, isto é, 83%, nunca teve interesse em concorrer ao cargo. Enquanto 17% já tiveram interesse, mas acabaram desistindo do pleito.

Esses números indicam que a maioria dos professores não ocupou o cargo, mas também não teve interesse em ser diretor, reforçando ainda mais o objetivo dessa



pesquisa, na qual apresentaram, durante o texto, os motivos desse desinteresse por cargos de direção.

Um ponto que gostaríamos de chamar a atenção é para os diretores que responderam a nossa pesquisa. Apesar de várias tentativas por *e-mail*, visita às escolas e comunicado via aplicativo de mensagens com o *link* para a resposta, os diretores foram resistentes em responder à pesquisa. Tendo apenas 13 respostas, num universo de, em média, 45 diretores, entre diretor e vice, alcançamos apenas 29% de respondentes. Também observamos que, nos dados preliminares, em 55% das escolas, o mesmo professor está há mais de doze anos como diretor; em 40% das escolas, o mesmo professor ocupa o cargo de diretor há 12 anos; e, em 15% das escolas, o diretor está há 15 anos. Mas dos respondentes que estão na direção apenas dois estão há mais de doze anos.

Por que essa resistência em responder a um questionário *on-line* que não demoraria mais de minutos para o preenchimento? Fica esse questionamento. Será vergonha de admitir o tempo no cargo? Seria falta de tempo, mesmo que o questionário tenha sido enviado em período de recesso escolar, quando há poucos alunos na escola? Essa dúvida ainda levo comigo no processo.

### 5.2.1 Desafios Profissionais

Esta categoria de análise foi citada por 10% dos respondentes que manifestaram a discrepância entre a gratificação e as exigências para o exercício da função.

O(A) diretor(a) responde pela condução geral da escola, nas esferas administrativa e pedagógica. Responsabiliza o diretor desde a manutenção das estruturas da escola, como um cano quebrado, um arrombamento, um vandalismo, até a avaliação externa da escola, questões que, muitas vezes, precisam de uma ação, um apoio dos órgãos governamentais, como Secretaria de Educação, serviços de saúde, segurança e assistência social do município. O peso das responsabilidades da função é manifestado nas falas das respondentes:

O cargo de direção no nosso município é cansativo, muita cobrança, pouca valorização. Diretor aqui tem que fazer tudo! A gestão da secretaria de educação não existe e o diretor tem que viver apagando incêndio (RESPONDENTE).

Total sobrecarga do profissional em direção, desvalorização profissional e financeira, excessos burocráticos, desestrutura das unidades escolares, impertinência e incoerência por parte da mantenedora, entre outros (RESPONDENTE).

No atual contexto político e financeiro, muitos colegas pensam que é uma função bem desgastante por todos os lados e que a energia que se coloca não colhe muitos reconhecimentos e frutos (RESPONDENTE).

Ter um reconhecimento financeiro digno e uma prefeitura que se preocupe com a educação, o que não acontece no nosso município (RESPONDENTE).

Nossos respondentes consideram que há uma grande desvalorização financeira desta função, considerando as responsabilidades nas atribuições da função:

A responsabilidade é grande e pouco retorno financeiro. Financeiramente vale mais a pena realizar RCS, já que existem muitas vagas no município, o que ganha um pouco menos, do que ter a responsabilidade como diretor ou vice-diretor (RESPONDENTE).

Ter um reconhecimento financeiro digno e uma prefeitura que se preocupe com a educação, o que não acontece no nosso município (RESPONDENTE).

A responsabilidade civil do diretor sobre os alunos, servidores, professores e estrutura física da escola é demasiado ampla para a retribuição pecuniária que o ente oferece. É um esforço hercúleo dar conta de tudo, de todos e ainda estar 24h disponível em caso de sinistro na escola (RESPONDENTE).

É preciso levar em consideração que o adicional financeiro para os profissionais investidos na função é calculado de acordo com o seu nível de escolaridade e corresponde a 50% do seu vencimento. Embora a ideia de atribuir um adicional uniforme a todos os diretores de escola pareça justa inicialmente, a disparidade entre o tamanho das escolas da rede sugere que é importante considerar essa diferença ao definir esse adicional para a função. Dessa forma, a remuneração irá refletir equitativamente no perfil específico de cada escola.

Para ilustrar uma possível divergência no adicional da função, apresentamos dados de duas escolas distintas.

**Tabela 4 – Comparativo de escolas**

<b>TABELA COMPARATIVA DE ESCOLAS</b>							
	SALAS UTILIZADAS	ALUNOS PRÉ-ESCOLA	ALUNOS ANOS INICIAIS	ALUNOS ANOS FINAIS	TOTAL DE ALUNOS	DOCENTES EM TURMAS	TOTAL DE TURMAS
EMEF TIRADENTES	15	57	415	266	738	38	29
EMEF PROF. OSMAR STUART	5	78	89	0	167	11	9

Fonte: Elaborada pela autora de acordo com o Censo Escolar (Microdados), 2022.

Analisamos duas escolas de Ensino Fundamental da rede de Cachoeirinha, ambas atuam em dois turnos, possuem menos de mil alunos e um vice-diretor. A escola Tiradentes conta com um número três vezes maior de alunos que a escola Osmar Stuart. Na legislação vigente, o adicional salarial independe do quantitativo de salas ou alunos. Considerando a hipótese de os dois diretores possuírem a mesma titulação, a gratificação será a mesma, independentemente das características de cada escola, não reconhecendo a demanda desproporcional entre elas.

Jacomini e Pena (2016) referem-se, em seu estudo, à dificuldade de medir os esforços do professor para a definição de sua remuneração. Fica mais difícil analisar quando se pensa na função de administrar uma escola:

Nas duas últimas décadas, alguns estudos têm apresentado a dificuldade de estabelecer avaliações capazes de captar, de forma justa, os resultados do trabalho do professor, sem considerar o processo que ocorre ao longo de anos. Dolton, McIntosh e Chevalier (2003), ao discutirem a questão do pagamento e do desempenho do professor na Inglaterra, chamam a atenção para a complexidade que é avaliar o trabalho docente, principalmente quando o resultado da avaliação está vinculado à definição da remuneração (Jacomini; Penna, 2016, p. 194).

Apesar de o município ter um plano de carreira que considera o Piso Salarial Nacional, ainda necessita de um planejamento orçamentário que contemple um adicional proporcional por níveis que correspondam ao quantitativo de alunos de cada escola, aos turnos que atenda e às modalidades de ensino, buscando equilibrar a conta de tamanhas responsabilidades.

## 5.2.2 Estrutura da Escola

A estrutura da escola e a falta de recursos humanos foram os indicadores para a efetivação dessa categoria com 17% dos respondentes. Além de outros desafios que já mencionamos neste estudo, esses fatores tornam a administração da escola ainda mais difícil, conforme relatos obtidos do nosso questionário:

Falta de professor e recurso financeiro insuficiente para toda demanda da escola desde aquisição de material pedagógico, de limpeza ou obras maiores (RESPONDENTE).

Falta de preparo, péssimas condições estruturais das escolas, quadro insuficiente de recursos humanos e reprodução de alguns lamentáveis “vícios” na condução do interesse público (RESPONDENTE).

Acredito que a limitação de recursos financeiros e humanos. Na parte financeira, há muitos anos não se tem um reajuste satisfatório no repasse para as escolas, o que dificulta muito o trabalho, seja para manter o mínimo, seja para investir em materiais, melhorar o espaço físico, etc. No quesito

recursos humanos, a falta de profissionais da área atrapalham o ano letivo, levando a uma defasagem no aprendizado dos alunos e desestrutura toda a organização da escola (RESPONDENTE).

A escola, sendo um espaço com frequente movimentação, requer manutenção e, eventualmente, reparos. Contudo, a verba alocada nem sempre é adequada para suprir essas necessidades, causando desafios adicionais para a preservação do bom estado da instituição. A insuficiência de recursos financeiros impacta diretamente a capacidade de manter a infraestrutura escolar em condições satisfatórias, comprometendo o ambiente propício para o aprendizado e funcionamento eficiente da instituição.

Sastre (2001) conduz um estudo sobre os prédios escolares e ressalta a pouca importância do tema, mesmo sendo visível aos olhos de todos que perpassam as escolas no dia a dia. As escolas, em situação de abandono, refletem infelizmente o descaso com a própria educação:

Poderíamos, enfim, afirmar que a realidade encontrada nos edifícios escolares estaria condicionada à realidade da educação e que ambas seriam fruto das políticas educacionais existentes, da aparente falta de políticas ou, como prefeririam alguns, da indefinição das políticas, esta última evidente na total falta de uma política em educação a contemplar um planejamento que fosse ao encontro da coletividade, não um planejamento de quem estaria primeiramente pensando em colher dividendos, fossem eles políticos, financeiros ou de outra natureza (Sastre, 2001, p. 28).

Outro problema sério para quem administra a escola é a falta de pessoas para trabalhar em todos os setores, tanto na limpeza, cozinha e serviços gerais, quanto monitores, especialistas educacionais como orientador e supervisor, mas principalmente professores. A escassez não só impacta a qualidade da educação para os alunos como também interfere nas atividades diárias. O diretor, muitas vezes, precisa redirecionar recursos, realocando professores, podendo até assumir funções em sala de aula, deixando a gestão escolar em segundo plano para atender às necessidades dos alunos.

Esquinsani e Esquinsani (2018) relatam, em sua pesquisa, uma preocupação com o que denominam de “apagão” docente. Sobre este assunto, Machado (2023) analisa o perfil dos docentes e faz um comparativo com a matrícula, no ensino superior, nos cursos de licenciatura, apresentando dados preocupantes relacionados à baixa procura pela carreira docente:

São muitos os desafios aos quais os profissionais da educação enfrentam no exercício da docência ao longo da nossa história. De algum modo isso

interfere no interesse de jovens pela profissão. Pode-se destacar como agravante para o desinteresse, as reformas educacionais, a qualidade da formação inicial e continuada, o despreparo para a implementação das inovações tecnológicas, a precarização financeira do trabalho e as mudanças recentes nos planos de carreira que aumentam a sobrecarga de trabalho sem a devida retribuição financeira. Outro fator que impacta é o crescente aumento da violência dentro e no entorno das escolas (Machado, 2023, p. 26).

Em Cachoeirinha, a defasagem é ainda maior, são 13,5 professores na etapa final de carreira para cada professor iniciante. Com apenas 2 professores com idade até 24 anos, para 27 professores com mais de 55 anos. Dessa forma, a preocupação com a falta de professores nas escolas é realmente comprovada e tende a aumentar se não houver planejamento da Secretaria de Educação para sanar essa lacuna.

Existem diversas verbas federais que poderiam auxiliar tanto na obtenção de recursos para melhorias na escola quanto na contratação de profissionais, suprimindo o déficit de professores.

Ocorre que, em diversas oportunidades, a administração municipal se deparou com dificuldades para administrar as verbas federais que chegavam ao município e poderiam ser aproveitadas durante o ano para uma melhor organização das escolas. Cito o ano de 2021, mês de dezembro, enquanto ainda me encontrava como secretária de escola deste município. Neste ano, foi informado que seriam pagos até 3 meses de licença-prêmio em pecúnia aos servidores que já tinham o período aquisitivo na época, pois precisavam “gastar” a verba ainda naquele ano.

Mais recentemente, em 2023, o município deixou de receber o novo complemento do Fundeb, o VAAR, pois não informou um documento legal que vincula o cargo de diretor, como já mencionado nesta dissertação.

Sendo assim, é primordial refletir sobre os recursos da escola, criando estratégias para conseguir administrar os recursos federais. É importante também buscar novos recursos e distribuí-los de forma correta às escolas, bem como dar conta de uma valorização dos profissionais para que se procure a carreira docente no município, assegurando uma administração de pessoal e financeira mais focada no bem-estar das escolas e qualificando o processo educacional.

### 5.2.3 Participação da Comunidade Escolar

A análise da participação da comunidade em um estudo que trata sobre gestão democrática não poderia ser deixada de fora e, como previsto, foi citada por 20% dos

participantes da pesquisa. Esta categoria foi identificada através de respostas discursivas, como exemplificadas a seguir:

É realmente ouvir, interagir e permitir o envolvimento de toda a comunidade escolar (RESPONDENTE)!

Uma forma de administrar a escola integralmente com participação de toda a comunidade escolar em todas as tomadas de decisões (RESPONDENTE).

Significa uma gestão que abre espaço para a participação de toda a comunidade escolar nas discussões e tomadas de decisões, no que diz respeito a autonomia da escola (RESPONDENTE).

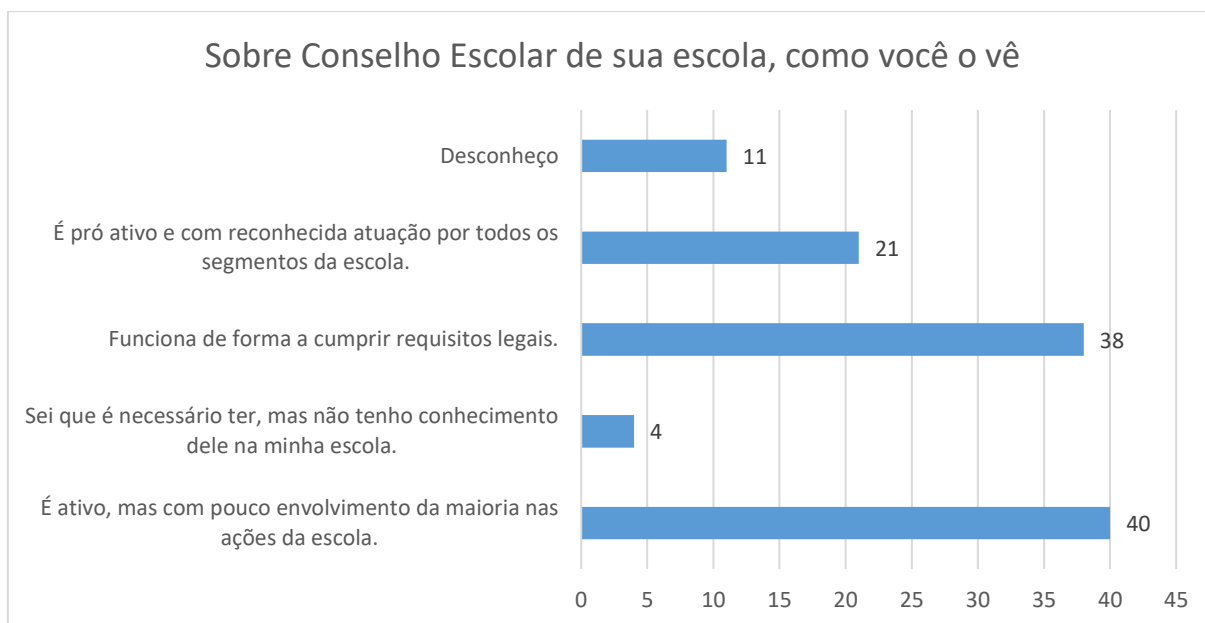
O tipo de escuta que a escola faz sobre as questões levantadas, as quais vêm da comunidade, e o quanto essa comunidade participa no dia a dia da escola, assumindo a responsabilidade de auxiliar no processo de aprendizado dos alunos, são itens apontados na pesquisa, como resume um respondente:

A gestão que possibilita oportunidades e condições em que todos profissionais da Escola, alunos e comunidade escolar participem das decisões e propostas desenvolvidas na instituição. Assim, desenvolvendo a consciência cidadã com pessoas que se percebem parte da sociedade como um todo, sendo agentes e responsáveis pelas mudanças de suas histórias neste lugar (RESPONDENTE).

Paro (2016) apresenta a ideia de ser um eufemismo chamar a escola de pública, pois, apesar de as legislações garantirem a participação da comunidade na escola, esta ainda se dá de forma muito genérica. A escola deveria ser chamada de estatal, pois será apenas pública quando toda a comunidade escolar tiver acesso irrestrito a ela.

Como já abordado, as legislações preveem o envolvimento da comunidade escolar como parte indissociável da gestão democrática e apresentam algumas formas que facilitam o processo, como os conselhos escolares e a participação na construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola.

Ao questionarmos como os participantes veem o Conselho Escolar de sua escola, temos diferentes realidades, ainda longe do ideal de participação.

**Gráfico 17 – Sobre o Conselho Escolar**

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Observando o gráfico, notamos que apenas 9% dos respondentes desconhecem o Conselho Escolar de sua escola e 3% sabem de sua importância, mas também não têm conhecimento sobre ele.

Já 33% afirmam que o Conselho funciona apenas para cumprir as obrigações legais da escola, sem espaço para participação de fato. 35% já consideram o colegiado ativo em sua escola, mas ainda com pouco envolvimento nas decisões.

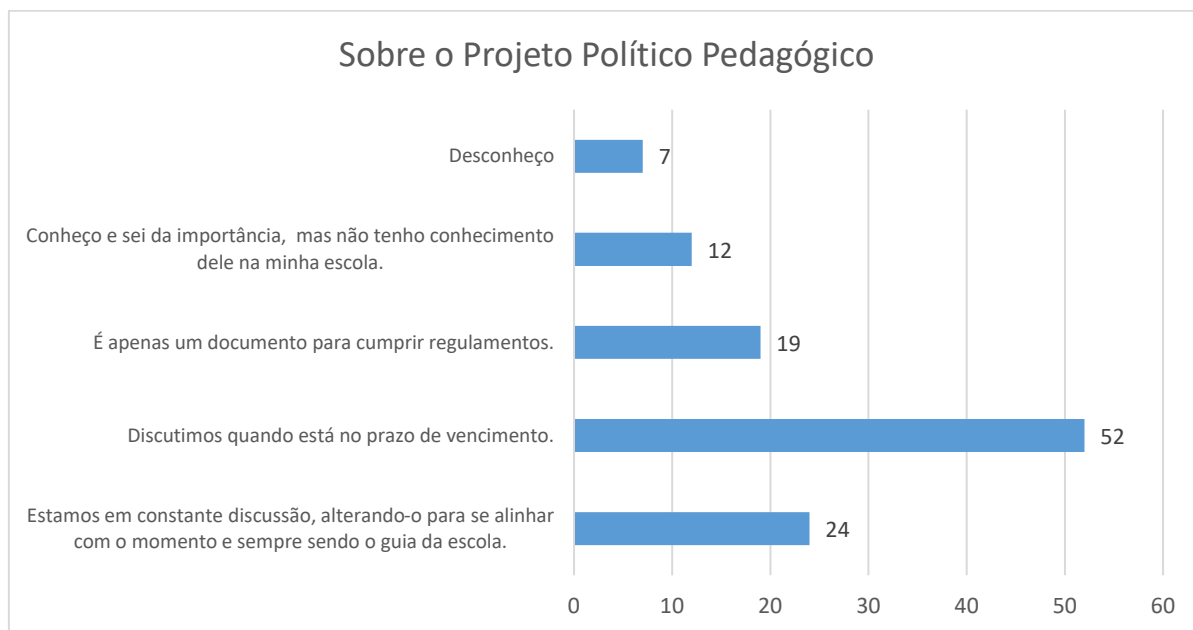
Um Conselho atuante e reconhecido pela comunidade escolar foi identificado por 21% dos respondentes, um feito positivo pela atuação do colegiado, mas ainda preocupante pela sua porcentagem baixa, pois deveria ser o ideal em 100% das escolas.

Paro (2016) destaca que, quando as famílias se sentem participantes da escola, elas se tornam mais empoderadas em relação ao processo educativo. Isso representa um fortalecimento nas reivindicações por melhorias, tanto na estrutura quanto no aspecto educacional do trabalho pedagógico, sendo essa parceria fundamental para uma coesão na aprendizagem dos discentes.

O que temos observado a esse respeito e que, na medida em que a pessoa passa a contribuir quer financeiramente, quer com seu trabalho na escola, ela se acha em melhor posição para cobrar o retorno de sua colaboração e isso pode dar-lhe maior estímulo na defesa de seus direitos e resultar em maior pressão por participação nas decisões (Paro, 2016, p. 63).

Quando buscamos o conhecimento dos participantes em relação ao PPP da escola, a situação é bem próxima ao que vimos com o Conselho Escolar.

**Gráfico 18 – Sobre o PPP**



Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Apesar da importância do documento no contexto escolar, 6% dos respondentes o desconhecem. 10% conhecem a importância dele, mas também desconhecem que sua escola o possua. 16% dos respondentes afirmam que o documento serve apenas para cumprir regulamentos da escola.

Contudo, 45% afirmam que o documento só é discutido quando está no prazo de vencimento e apenas 21% o mantêm atualizado, sendo o guia da escola.

Ter um PPP ativo, atualizado e capaz de dialogar com a comunidade é uma ferramenta imprescindível para a construção de escolas mais autônomas. Isso permite melhores relações de ensino; busca a humanização e as especificidades que apenas a comunidade consegue fornecer; leva a refletir sobre a estrutura da escola, suas metodologias, integrando-as ao dia a dia; e serve como base e guia para as melhores decisões da escola.

[...] avançamos pouco em matéria de democratização de nossa educação. Democratização a que nos entregamos inteiros. Na divisão de Educação, a da escola, a das diferentes relações que nelas se estabelecem – educadores, educandos, pais, mães, zeladores, educadores, escola, comunidade. Democratização da escola quanto a sua maneira de compreender o ato de ensinar (Freire, 2003, p. 125).



Freire (2003) já nos alertava sobre como precisamos nos entregar por inteiro para a edificação da democracia refletir em toda a escola e no processo de ensino-aprendizagem dos nossos alunos. Um participante da pesquisa sinaliza também sobre isso:

Uma gestão em que toda comunidade pode participar das decisões escolares, que favoreça aos professores o exercício da profissão com base no ensino com pauta na educação pública, reflexiva, crítica e inclusiva. Uma gestão te (*sic*) aceite o contraditório e o debate de ideias (RESPONDENTE).

#### 5.2.4 Relações no Ambiente de Trabalho

Relações interpessoais, com opiniões e crenças diferentes, sempre são difíceis. Na escola pública, não seria diferente. Com mais da metade de menções (53%), foram 393 respostas a respeito das relações no ambiente de trabalho, incluindo o autoritarismo e a coação, como exemplificam os respondentes:

Relacionar e conectar as necessidades de todos os grupos existentes na escola (professor, aluno, funcionários) (RESPONDENTE).  
 Autoritarismo, poder acima de tudo, falta de diálogo, conchavos com grupos de professores/pais, etc. (RESPONDENTE).  
 O grupo da escola amadurecer e entender que as diferenças não precisam levar a brigas; às vezes, são apenas maneiras diferentes de ver as coisas, e isso não afeta a qualidade profissional das pessoas (RESPONDENTE).  
 Tem questões que são impostas ao grupo, sem conversação. Fazendo com que o grupo muitas vezes se queixe e fique insatisfeito (RESPONDENTE).

Segundo Libâneo (2018), as interações entre as pessoas – professores, alunos e funcionários – são influenciadas pela gestão da escola, determinando como serão essas relações. Uma gestão positiva leva ao grupo um senso de motivação. Já uma gestão mais centralizadora causa baixa cooperação.

Embora todos os funcionários da escola sejam servidores públicos, a dinâmica entre eles não se desenvolve de maneira horizontal, mas, sim, com caráter hierárquico, com o posto mais alto e detentor de poder: o diretor escolar (Paro, 2016).

Mesmo em escolas com o diretor eleito de forma democrática, não há a garantia de que a escola terá a participação de todos, o que foi explicitado claramente em diversas falas de nossos respondentes, como o exemplo a seguir:

Saber gerir de forma uniforme e justa seus funcionários e as demandas administrativas. Sem ser tendencioso, não apenas pensar na parte física da Escola, mas olhar o seu professor (RESPONDENTE).

Ao dividir o “poder” dessa direção, na construção coletiva com os setores da escola, divide-se também a reponsabilidade pelos erros e acertos no processo educativo. Ao se sentir responsável, o grupo se torna mais motivado e animado para o trabalho, pois sabe que o “sucesso” da escola depende também do seu esforço.

O que ocorre, na maioria das vezes, é um grupo insatisfeito, organiza-se com pessoas também insatisfeitas, transformando esse ambiente em organizações informais, dentro da organização formal que é a escola. Souza (2012) discorre, em sua pesquisa, sobre o assunto:

Nas escolas muitas vezes parece haver um conjunto de elementos que dificulta o alcance dos seus objetivos formais. Esses elementos estão vinculados às relações que transcendem as de trabalho: os grupinhos de conversa entre professores e demais para críticas ao diretor; os grupos de fumantes que se reúnem na cozinha ou no pátio durante/entre as aulas; as panelinhas do diretor, formadas por aqueles que lhe são mais simpáticos etc. A maioria dessas e outras formações espontâneas apresentam aspectos disfuncionais à organização racional da escola, uma vez que não são aproveitadas positivamente por ela (Pereira, 1976, p. 100). Esses grupos informais também operam nas relações de poder, sendo, por vezes, determinantes para a sua compreensão (Santos Guerra, 1994, p. 199-202; Candido, 1964). Mesmo porque parte das crises políticas e institucionais da escola é passível de ser explicada pela (falta de) relação entre a ação do diretor e os grupos informais, nos quais há costumes estamentais mais arraigados e práticas marcadamente patrimonialistas (Souza, 2012, p. 162).

Ao não conseguir gerir esses grupos, o diretor acaba com uma crise na mão, pois são grupos informais que desarmonizam a estrutura da escola e, ao invés de interceptar com conversa e escuta ativa, muitas vezes tenta, por imposição, excluir esses grupos. O que causa mais divergências e desgostos, desgastando, ainda mais, a difícil missão de gerir a escola.

Outro ponto muito citado e que conversa com o poder do diretor é a coação àqueles que concorreram na mesma eleição e não obtiveram êxito, bem como a seus apoiadores, como demonstrado nas diversas falas:

Existe muita pressão das direções atuais. A maioria não quer sair da escola que trabalha e existe um certo tensionamento para quem perde sair da escola. Movimento nada democrático e de coação (RESPONDENTE). Esqueceram que seus concursos são para exercer a docência. Em 2017, na escola em que trabalhei, na primeira reunião do ano a diretora já se posicionou dizendo que queria ficar na gestão (seria indicação, porque já tinha fechado dois mandatos). A fala dela coibiu, no primeiro dia de retorno, a possibilidade de outras colegas que queriam concorrer, tendo em vista que os puxa-sacos da ocasião levantaram voz ao longo do ano sobre boicotarem colegas que assim quisessem concorrer. Pasmem ou não, essa direção foi indicada pela mantenedora (aí está o principal erro, a SMED manter esse povo sob indicação) e em 2022 eles puderem (sic) se eleger mais uma vez, ainda no mesmo estilo de que vamos continuar, porque não querem cumprir o cargo do seu concurso (RESPONDENTE).

Penso que exista, de forma velada, uma perseguição aos professores que manifestam o desejo de se candidataram (*sic*) (RESPONDENTE).

Então, numa sociedade em que existem diferentes classes sociais, podemos dizer que a política está muito ligada a conseguir ou manter o controle, dominando grupos que não alcançaram esse poder. Isso também ocorre na escola, significa que os grupos que possuem influência defendem interesses que beneficiam apenas uma parte da comunidade escolar, deixando de lado quem tem opiniões diferentes e formando grupos políticos que irão lutar pelo poder na escola, como afirma Paro (2002):

Como se percebe, os vários significados remetem ao sentido restrito de política, como luta que se deve travar entre contendores na disputa pela posse ou manutenção do poder. Numa sociedade dividida em classes, com o domínio de uns grupos sociais sobre outros ou sobre o conjunto da sociedade, é de se esperar que isso aconteça, sendo a luta entre interesses antagônicos o modo dominante de fazer política (Paro, 2002, p. 14).

O diálogo para combater esse tipo de coação é fundamental. Embora nas escolas haja conflitos, divergências e debates, não devemos transformar isso em confronto, porque, ao confrontar, anulamos a possibilidade de o outro ser ele mesmo, impondo apenas uma perspectiva. Para que a diversidade de ideias seja valorizada e a gestão democrática seja de fato incorporada em nosso dia a dia, é necessário ter empatia, humildade e reconhecimento do outro. Devemos entender que, por mais que existam diferentes interesses, às vezes até opostos, é possível, por meio do diálogo, buscar harmonia para superar essas diferenças em prol de ideais compartilhados.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo analisou a motivação dos professores da rede municipal de Cachoeirinha/RS para se candidatarem ao cargo de diretor escolar, evidenciando que, apesar de o processo ter um aparato legal na democracia, se usa de brechas para um desmonte do processo verdadeiramente democrático. Ao longo da pesquisa, foram exploradas diversas perspectivas, desde a participação dos membros da comunidade até a estrutura da escola e as principais razões da resistência desses profissionais se submeterem ao processo de eleição para a função. Foi possível identificar o perfil dos profissionais que ainda é, predominantemente, feminino e branco, entre 35 e 54 anos, com pós-graduação e atuante há mais de 25 anos nos Anos Iniciais da educação, em uma jornada de 40 horas semanais.

Ficou evidenciado que os educadores veem o cargo/função com certa resistência, com muitas responsabilidades, em relação ao retorno financeiro, e com pouco apoio da mantenedora para as demandas do cargo. Muitas vezes, sentem-se oprimidos em suas escolas para manifestarem alguma vontade de concorrer.

Através da educação, levamos conhecimento, formando cidadãos que constroem sua identidade, tornando-se um ser político. Na escola, aprendemos a nos relacionar com o outro, a aceitar suas diferenças e a viver em comunidade; aprendemos também a brincar, a obter conhecimento, até a enfrentar brigas e desentendimentos e como superá-los.

Na condução desta pesquisa, percorremos algumas etapas importantes. Inicialmente, buscamos na literatura autores que tratam da gestão democrática e da escolha de diretores de escola, sendo um processo que trouxe uma base sólida para este estudo. A pesquisa empírica, realizada com os profissionais da rede através da aplicação de um questionário, propiciou coletar as opiniões dos professores e diretores da rede municipal.

A aplicação do questionário, mesmo por meio digital, resultou contatos com colegas da rede. Ao visitar as escolas, pedindo a participação dos professores e diretores, acabei revendo amizades antigas, observando a realidade de algumas escolas com outro olhar, o que fez com que eu evoluísse ainda mais.

Fernando Birri, citado por Galeano (1994), apresenta uma fala sobre utopia que define bem esse processo de construção da democracia:

A utopia está lá no horizonte. Me aproximo dois passos, ela se afasta dois passos. Caminho dez passos e o horizonte corre dez passos. Por mais que eu caminhe, jamais alcançarei. Para que serve a utopia? Serve para isso: para que eu não deixe de caminhar (Birri, *apud* Galeano, 1994, p. 310).

Os desafios identificados neste estudo revelam um cenário complexo, em que a democracia, na escolha dos diretores de escola, enfrenta obstáculos como a falta de envolvimento efetivo da comunidade, os processos demasiadamente burocráticos e a falta de apoio da mantenedora. E, principalmente, as relações interpessoais são elementos que provocam, diariamente, os princípios fundamentais da gestão escolar democrática.

Concluo o estudo até aqui reconhecendo que os resultados obtidos revelaram nuances significativas no atual panorama da eleição de diretores. Melhores condições de trabalho, salário digno, mais apoio da mantenedora, melhores relações entre os profissionais e maior participação da comunidade são questões que podem facilitar a efetividade da gestão escolar. As implicações práticas destes achados para a comunidade educacional de Cachoeirinha são notáveis. As descobertas destacam a necessidade premente de reformulações e ajustes na política do pleito para a escolha local, visando promover uma escolha de diretores que seja, verdadeiramente, inclusiva e representativa, sempre servindo à comunidade escolar, através de sua escola.

Não restaram dúvidas de que a eleição direta desses profissionais é o melhor caminho, mas não o único para a verdadeira democratização da escola. Conforme Paro, “embora necessário, não basta a eleição de dirigentes escolares desvinculada de outras medidas que transformam radicalmente a estrutura administrativa da escola” (Paro, 2016, p. 123).

O entendimento aprofundado dos muitos desafios enfrentados na eleição dos diretores é fundamental para promover melhorias substanciais na gestão da escola pública e, conseqüentemente, na qualidade do ensino oferecido às futuras gerações. Por fim, este estudo foi muito rico para entender e conhecer melhor a comunidade docente da cidade de Cachoeirinha, bem como para fornecer subsídios para futuras reflexões e ações. Por isso, não se encerra aqui. Apenas abre caminhos para novas reflexões.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, Josiane Carolina Soares Ramos do. A gestão democrática da educação na rede estadual de ensino do Rio Grande do Sul (1985-2001). **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Brasília, v. 24, n. 2, p. 249-271, maio/ago. 2008. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/19254>. Acesso em: 08 ago. 2022.

AMARAL, Josiane Carolina Soares Ramos do. **A Trajetória da Gestão Democrática da Educação na Rede Estadual de Ensino do Rio Grande do Sul**. UFRGS, 2006. 171 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/7828>. Acesso em: 10 ago. 2022.

AMES, Josicler. **Gestão Democrática na Escola Pública**: uma perspectiva de escolas públicas de Cachoeirinha/RS. FURG, 2021. 08 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia) – Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande, Esteio, 2021.

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda. **A história da educação e da pedagogia**: geral e do Brasil. 3. ed. São Paulo: Moderna, 2001.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2002.

BITENCOURT, Alcina Jacil Alves; FLORES, Maria Luiza Rodrigues. Desafios para a efetivação de uma experiência de gestão democrática no cotidiano escolar. In: SILVA, Maria Beatriz Gomes da; FLORES, Maria Luiza Rodrigues (Org.). **Formação a distância para gestores da educação básica**: olhares sobre uma experiência no Rio Grande do Sul. 2. ed. Porto Alegre: Evagraf, 2018. p. 213-229. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/193655>. Acesso em: 04 fev. 2022.

BRASIL. **Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil, de 16 de julho de 1934**. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao34.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao34.htm). Acesso em: 23 jan. 2023.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 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: 23 jan. 2023.

BRASIL. **Lei nº 5.692, de 11 de agosto de 1971**. Fixa Diretrizes e Bases para o ensino de 1º e 2º graus, e dá outras providências. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/15692.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15692.htm). Acesso em: 23 jan. 2023.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em:

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm). Acesso em: 23 jan. 2023.

BRASIL. **Lei nº 14.113, de 25 de dezembro de 2020**. Regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb), de que trata o art. 212-A da Constituição Federal; revoga dispositivos da Lei nº 11.494, de 20 de junho de 2007; e dá outras providências. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2019-2022/2020/lei/l14113.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2020/lei/l14113.htm). Acesso em: 24 fev. 2024.

BRASIL. **Lei nº 14.644, de 02 de agosto de 2023a**. Altera a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), para prever a instituição de Conselhos Escolares e de Fóruns dos Conselhos Escolares.

Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2023-2026/2023/Lei/L14644.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2023-2026/2023/Lei/L14644.htm). Acesso em: 28 ago. 2023.

BRASIL. **Portaria Interministerial nº 3, de 28 de agosto de 2023b**. Altera a Portaria Interministerial MEC/ME nº 7, de 29 de dezembro de 2022, que estabelece as estimativas, os valores, as aplicações e os cronogramas de desembolso das complementações da União ao Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação – Fundeb, para o exercício de 2023, nas modalidades Valor Anual por Aluno – VAAF, Valor Anual Total por Aluno – VAAT e Valor Anual por Aluno decorrente da complementação VAAR – VAAR. Disponível em: <https://www.gov.br/fnde/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/financiamento/fundeb/legislacao/2023/portaria-interm-no-3-de-28-de-agosto-de-2023.pdf/view>. Acesso em: 03 dez. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. **Relatório de redes inabilitadas**. 2023c.

Disponível em: [https://www.gov.br/fnde/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/financiamento/fundeb/2023-1/copy\\_of\\_RelatrioredesinabilitadascondicionalidadescomplementaoVAAR2023.pdf](https://www.gov.br/fnde/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/financiamento/fundeb/2023-1/copy_of_RelatrioredesinabilitadascondicionalidadescomplementaoVAAR2023.pdf). Acesso em: 13 fev. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. **Resolução nº 1, de 27 de julho de 2022**. Aprova as metodologias de aferição das condicionalidades de melhoria de gestão para fins de distribuição da Complementação VAAR, às redes públicas de ensino, para vigência no exercício de 2023 e dá outras providências. Disponível em

<https://www.in.gov.br/web/dou/-/resolucao-n-1-de-27-de-julho-de-2022-418326611>. Acesso em: 22 fev. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. **Resolução nº 5, de 11 de novembro de 2022**.

Aprova a metodologia de aferição da condicionalidade prevista no inciso III, § 1º, art. 14, da Lei nº 14.113/2020, para vigência no exercício de 2023. Disponível em:

<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/resolucao-n-5-de-11-de-novembro-de-2022-443391262>. Acesso em: 22 fev. 2024.

CACHOEIRINHA. **Decreto nº 3.496, de 05 de agosto de 2003**. Regulamenta a Lei Municipal nº 1830/99, estabelece orientações gerais para o processo de eleição direta para a função de diretor nas Escolas Municipais de Ensino Fundamental – EMEF's, Escolas Municipais de Educação Especial – EMEE e Escolas Municipais de Educação Infantil – EMEI's e dá outras providências. Disponível em:

<https://leismunicipais.com.br/a/rs/c/cachoeirinha/decreto/2003/350/3496/decreto-n-3496-2003-regulamenta-a-lei-municipal-n-1830-99-estabelece-orientacoes-gerais-para-o-processo-de-eleicao-direta-para-a-funcao-de-diretor-nas-escolas-municipais-de-ensino-fundamental-emef-s-escolas-municipais-de-educacao-especial-emee-e-escolas-municipais-de-educacao-infantil-emei-s-e-da-outras-providencias>. Acesso em: 13 fev. 2024.

CACHOEIRINHA. **Lei Complementar nº 29, de 28 de abril de 2011**. Altera o Plano de Carreira do Magistério Público Municipal (Lei nº 2.264, de 29 de abril de 2004), ampliando o número de funções de Diretores e Vice-Diretores de escola. Disponível em: <https://www.cmcachoeirinha.rs.gov.br/documento/lei-complementar-29-2011-4386>. Acesso em: 24 fev. 2024.

CACHOEIRINHA. **Lei Complementar nº 55, de 29 de dezembro de 2015a**. Altera a Lei Complementar nº 03, de 04 de julho de 2006, e dá outras providências.

Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a1/rs/c/cachoeirinha/lei-complementar/2015/6/55/lei-complementar-n-55-2015-altera-a-lei-complementar-n-03-de-04-de-julho-de-2006-e-da-outras-providencias?r=p&o=tcers>. Acesso em: 13 fev. 2024.

CACHOEIRINHA. **Lei Complementar nº 83, de 20 de junho de 2022**. Do Regime Próprio de Previdência Social (RPPS) dos servidores do município de Cachoeirinha. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/regime-previdencia-social-do-servidor-cachoeirinha-rs#:~:text=LEI%20COMPLEMENTAR%20N%C2%BA%2083%2C%20DE%2020%20DE&text=DOS%20OBJETIVOS-.Art.,e%20pens%C3%A3o%20aos%20seus%20dependentes>. Acesso em: 13 fev. 2024.

CACHOEIRINHA. **Lei nº 01, de 03 de abril de 1990a**. Lei Orgânica do município de Cachoeirinha/RS. Disponível em:

<https://leismunicipais.com.br/a/rs/c/cachoeirinha/lei-organica/1990/1/1/lei-organica-n-1-1990-lei-organica-do-municipio-de-cachoeirinha-rs>. Acesso em: 13 fev. 2024.

CACHOEIRINHA. **Lei nº 691, de 22 de dezembro de 1981**. Altera o critério de escolha e indicação das direções das escolas municipais. Disponível em:

<https://leismunicipais.com.br/a/rs/c/cachoeirinha/lei-ordinaria/1981/70/691/lei-ordinaria-n-691-1981-altera-o-criterio-de-escolha-e-indicacao-das-direcoes-das-escolas-municipais>. Acesso em: 13 fev. 2024.

CACHOEIRINHA. **Lei nº 1.144, de 26 de outubro de 1990b**. Institui o Plano de Carreira do Magistério Municipal e dá outras providências. Disponível em:

<https://leismunicipais.com.br/a/rs/c/cachoeirinha/lei-ordinaria/1990/115/1144/lei->



[ordinaria-n-1144-1990-institui-o-plano-de-carreira-do-magisterio-municipal-e-da-outras-providencias](#). Acesso em: 13 fev. 2024.

CACHOEIRINHA. **Lei nº 1.729, de 21 de agosto de 1998**. Regulamenta eleição direta para diretores e vice-diretores da rede pública municipal de ensino, em conformidade com o art. 164 da Lei Orgânica Municipal e dá outras providências. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/rs/c/cachoeirinha/lei-ordinaria/1998/172/1729/lei-ordinaria-n-1729-1998-regulamenta-eleicao-direta-para-diretores-e-vice-diretores-da-rede-publica-municipal-de-ensino-em-conformidade-com-o-art-164-da-lei-organica-municipal-e-da-outras-providencias>. Acesso em: 13 fev. 2024.

CACHOEIRINHA. **Lei nº 2.264, de 29 de abril de 2004b**. Institui o Plano de Carreira do Magistério Público Municipal e dá outras providências. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/rs/c/cachoeirinha/lei-ordinaria/2004/227/2264/lei-ordinaria-n-2264-2004-institui-o-plano-de-carreira-do-magisterio-publico-municipal-e-da-outras-providencias>. Acesso em: 13 fev. 2024.

CACHOEIRINHA. **Lei nº 2.265, de 29 de abril de 2004a**. Dispõe sobre a Eleição direta para a função de Diretor e Vice-Diretor nas Escolas Públicas da Rede Municipal e dá outras providências. Disponível em: <https://www.cmcachoeirinha.rs.gov.br/documento/lei-2265-2004-2205>. Acesso em: 25 abr. 2022.

CACHOEIRINHA. **Lei nº 2.384, de 06 de junho de 2005**. Institui o Sistema Municipal de Ensino do Município de Cachoeirinha e dá outras providências. Disponível em: <https://www.cmcachoeirinha.rs.gov.br/documento/lei-2384-2005-2324>. Acesso em: 29 nov. 2022.

CACHOEIRINHA. **Lei nº 2.939, de 04 de março de 2009**. Altera o Plano de Carreira do Magistério Público Municipal, Lei nº 2264, de 29 de abril de 2004 e a Lei nº 2720, de 20 de novembro de 2007. Disponível em: <https://www.cmcachoeirinha.rs.gov.br/documento/lei-2939-2009-2827>. Acesso em: 13 fev. 2024.

CACHOEIRINHA. **Lei nº 3.926, de 11 de agosto de 2014**. Altera a Lei nº 2.265, de 29 de abril de 2004, que dispõe sobre a eleição de diretores e vice-diretores das escolas públicas municipais. Disponível em: <https://www.cmcachoeirinha.rs.gov.br/documento/lei-3926-2014-3723>. Acesso em: 24 jan. 2023.

CACHOEIRINHA. **Lei nº 4.040, de 24 de junho de 2015b**. Altera o Plano Municipal de Educação – PME e dá outras providências. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/rs/c/cachoeirinha/lei-ordinaria/2015/404/4040/lei-ordinaria-n-4040-2015-altera-o-plano-municipal-de-educacao-pme-e-da-outras-providencias>. Acesso em: 13 fev. 2024.

CACHOEIRINHA. **Projeto de Lei nº 3.823, de 14 de julho de 2014a**. Acrescenta os parágrafos 3º, 4º e 5º ao art. 23 da Lei 2.265/2004, que dispõe sobre a eleição de diretores e vice-diretores das escolas públicas municipais.

CAMINI, Lucia. **O Processo de Construção da Política Educacional no Rio Grande do Sul de 1999 a 2002**: relações, limites, contradições e avanços. UFRGS, 2005. 255 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/12719>. Acesso em: 16 ago. 2022.

CPERS-SINDICATO. Centro dos Professores do Estado do Rio Grande do Sul. **Nossa História**. Disponível em: <https://cpers.com.br/historia/>. Acesso em: 12 ago. 2022.

ESQUINSANI, Rosimar Serena Siqueira; ESQUINSANI, Valdocir Antonio. O 'apagão' docente: licenciaturas em foco. **Revista Contrapontos**, Itajaí, v. 18, n. 3, p. 258-269, set. 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.14210/contrapontos.v18n3.p258-269>. Acesso em: 28 dez. 2023.

FREIRE, Paulo. **Educação e atualidade brasileira**. 3. ed. São Paulo: Cortez; IPF, 2003.

FREIRE. Paulo. **Educação e mudança**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

GALEANO, Eduardo. **As palavras andantes**. Rio de Janeiro: L&PM, 1994.

HAIDAR, Maria de Lourdes Mariotto. A instrução popular no Brasil antes da República. In: BREJON, Moisés (Org.). **Estrutura e funcionamento do ensino de 1º e 2º graus**. São Paulo: Pioneira, 1973. p. 37-51.

HOJAS, Viviani Fernanda. Concurso Público para Diretor na Escola Estadual Paulista: expectativas dos órgãos centrais do ensino e concepções de diretores. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 31, n. 2, p. 309-326, abr./jun. 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edur/a/YPmLjxqWdq4fwRDp3Qh556R/?lang=pt>. Acesso em: 23 jan. 2023.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cachoeirinha**. 2022. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/cachoeirinha/panorama>. Acesso em: 07 ago. 2022.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios: Panorama 2022**. Disponível em: <https://censo2022.ibge.gov.br/panorama/index.html>. Acesso em: 15 out. 2023.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Catálogo de escolas**. Publicado em: 10 nov. 2020. Atualizado em: 09 fev. 2023.

Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos/inep-data/catalogo-de-escolas>. Acesso em: 19 fev. 2024.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Índice de Desenvolvimento da Educação Básica: Resultados**. 2022a. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/ideb/resultados>. Acesso em: 11 jun. 2022.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Sinopse Estatística da Educação Básica**. 2022b. <https://www.gov.br/inep/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos/sinopses-estatisticas/educacao-basica>. Acesso em: 26 fev. 2024.

JACOMINI, Márcia Aparecida; PENNA, Marieta Gouvêa de Oliveira. Carreira docente e valorização do magistério: condições de trabalho e desenvolvimento profissional. **Pro-Posições**, Campinas, v. 27, n. 2, p. 177-202, ago. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pp/a/M34nYfJTrzB4Sfv7NqVgTTp/?lang=pt>. Acesso em: 30 nov. 2023.

KOETZ, Carmen Maria. Atuação da equipe diretiva e avaliações em larga escala: em busca de uma gestão democrática da escola pública. In: WERLE, Flávia Obino Corrêa (Org.). **Avaliação em larga escala: foco na escola**. Brasília: Liber Livro, 2010. p. 21-36.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Heccus, 2018.

MACHADO, Maria Goreti Farias. Apagão nas licenciaturas: porque ninguém mais quer ser professor e profissional da educação. **Prospectiva**, Porto Alegre, v. 44, p. 25-30, 2023.

MEC. Ministério da Educação. **Nota técnica nº 3/2022**. Disponível em: [https://www.gov.br/mec/pt-br/media/aceso\\_informacacao/copy\\_of\\_pdf/pdf/NotaInformativa3VAARGestoEscolar.pdf](https://www.gov.br/mec/pt-br/media/aceso_informacacao/copy_of_pdf/pdf/NotaInformativa3VAARGestoEscolar.pdf). Acesso em: 16 fev. 2024.

MORAES, Marcelo Francisco. **Análise Espacial Exploratória de Indicadores de educação no Brasil: o caso da região Sudeste – 2000/2005**. PUC-Minas, 2011. 99 f. Dissertação (Mestrado em Geografia) – Programa de Pós-Graduação em Tratamento da Informação Espacial, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011. Disponível em: [http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/TratInfEspacial\\_MoraesMF\\_1.pdf](http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/TratInfEspacial_MoraesMF_1.pdf). Acesso em: 12 jan. 2023.

PARO, Vitor Henrique. A gestão da educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública. In: SILVA, Luiz Heron da (Org.). **A escola cidadã no contexto da globalização**. Petrópolis: Vozes, 1998. p. 300-307. Disponível em:

[http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/sem\\_pedagogica/fev\\_2010/a\\_gestao\\_da\\_educacao\\_vitor\\_Paro.pdf](http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/sem_pedagogica/fev_2010/a_gestao_da_educacao_vitor_Paro.pdf). Acesso em: 10 mar. 2021.

PARO, Vitor Henrique. **Eleição de diretores**: a escola pública experimenta a democracia. 2. ed. São Paulo: Xamã, 2003. Disponível em: <https://www.vitorparo.com.br/wp-content/uploads/2019/10/1-eleicao-de-diretores-a-escola-publica-experimenta-a-democracia-completo.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2023.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

PARO, Vitor Henrique. Implicações do Caráter Político da Educação para Administração da Escola Pública. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 11-23, jul./dez. 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ep/a/TdvrijFR7CfYwx9w3M3Mwqkg/?format=pdf>. Acesso em: 23 fev. 2024.

QUALTRICS. **Calculadora de Amostragem**. 2023. Disponível em: <https://www.qualtrics.com/pt-br/gestao-de-experiencia/pesquisa-de-mercado/determine-sample-size/>. Acesso em: 15 jul. 2023.

RIBEIRO, José Querino. **Ensaio de uma teoria da Administração Escolar**. São Paulo: Saraiva, 1986.

RIBEIRO, Maria Luísa Santos. **História da Educação Brasileira**: a Organização Escolar. 19. ed. Campinas: Autores Associados, 2005.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIO GRANDE DO SUL. **Lei nº 8.025, de 14 de agosto de 1985**. Estabelece normas para escolha de diretores e vice-diretores de escolas estaduais. Disponível em: [http://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100099.ASP?Hid\\_Tipo=TEXT0&Hid\\_TodasNormas=22156&hTexto=&Hid\\_IDNorma=22156#:~:text=LEI%20N%C2%BA%208.025%2C%20DE%2014,do%20Rio%20Grande%20do%20Sul](http://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100099.ASP?Hid_Tipo=TEXT0&Hid_TodasNormas=22156&hTexto=&Hid_IDNorma=22156#:~:text=LEI%20N%C2%BA%208.025%2C%20DE%2014,do%20Rio%20Grande%20do%20Sul). Acesso em: 23 jan. 2023.

RIO GRANDE DO SUL. **Lei nº 9.233, de 13 de fevereiro de 1991a**. Dispõe sobre a eleição de diretores e vice-diretores de escolas públicas estaduais, em cumprimento ao disposto no § 1º do artigo 213 da Constituição Estadual e dá outras providências. Disponível em: [http://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100099.asp?Hid\\_Tipo=TEXT0&Hid\\_TodasNormas=17100&hTexto=&Hid\\_IDNorma=17100#:~:text=Sistema%20LEGIS&text=LEI%20N%C2%BA%209.233%2C%20DE%2013,do%20Rio%20Grande%20do%20Sul](http://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100099.asp?Hid_Tipo=TEXT0&Hid_TodasNormas=17100&hTexto=&Hid_IDNorma=17100#:~:text=Sistema%20LEGIS&text=LEI%20N%C2%BA%209.233%2C%20DE%2013,do%20Rio%20Grande%20do%20Sul). Acesso em: 23 jan. 2023.

RIO GRANDE DO SUL. **Lei nº 9.263, de 05 de junho de 1991b**. Altera a Lei 9.233, de 13 de fevereiro de 1991. Disponível em:

[http://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100099.asp?Hid\\_Tipo=TEXTO&Hid\\_TodasNormas=16811&hTexto=&Hid\\_IDNorma=16811](http://www.al.rs.gov.br/legis/M010/M0100099.asp?Hid_Tipo=TEXTO&Hid_TodasNormas=16811&hTexto=&Hid_IDNorma=16811). Acesso em: 23 jan. 2023.

RIO GRANDE DO SUL. **Lei nº 10.576, de 14 de novembro de 1995**. Dispõe sobre a Gestão Democrática do Ensino Público e dá outras providências. Disponível em: [http://www.al.rs.gov.br/legis/m010/M0100099.ASP?Hid\\_Tipo=TEXTO&Hid\\_TodasNormas=11775&hTexto=&Hid\\_IDNorma=11775#:~:text=LEI%20N%C2%BA%2010.576%2C%20DE%2014,DO%20RIO%20GRANDE%20DO%20SUL](http://www.al.rs.gov.br/legis/m010/M0100099.ASP?Hid_Tipo=TEXTO&Hid_TodasNormas=11775&hTexto=&Hid_IDNorma=11775#:~:text=LEI%20N%C2%BA%2010.576%2C%20DE%2014,DO%20RIO%20GRANDE%20DO%20SUL). Acesso em 23 jan. 2023.

RIO GRANDE DO SUL. **Lei nº 11.304, de 14 de janeiro de 1999**. Altera disposições da Lei nº 10.576, de 14 de novembro de 1995, que dispõe sobre a Gestão Democrática do Ensino Público e dá outras providências. Disponível em: <http://www.al.rs.gov.br/filerepository/repLegis/arquivos/11.304.pdf>. Acesso em: 23 jan. 2023.

RIO GRANDE DO SUL. **Lei nº 11.695, de 10 de dezembro de 2001**. Altera a Lei nº 10.576, de 14 de novembro de 1995, que dispõe sobre a Gestão Democrática do Ensino Público e dá outras providências. Disponível em: <http://www.al.rs.gov.br/filerepository/repLegis/arquivos/11.695.pdf>. Acesso em: 23 jan. 2023.

SASTRE, João Róger de Souza. **Edifícios Escolares na Cidade de Pelotas**: um diagnóstico da rede estadual. UFPel, 2001. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2001.

SAVIANI, Dermeval. O legado educacional do regime militar. **Cadernos CEDES**, Campinas, v. 28, n. 76, p. 291-312, set./dez. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ccedes/a/Kj7QjG4BcwRBsLvF4Yh9mHw/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 12 jan. 2023.

SIMIELLI, Lara. Revisão sistemática da literatura brasileira sobre diretores escolares. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 52, p. 01-22, 2022. Disponível em: <https://publicacoes.fcc.org.br/cp/article/view/8984/4497>. Acesso em: 16 fev. 2024.

SOARES, José Francisco. Melhoria do desempenho cognitivo dos alunos do Ensino Fundamental. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 37, n. 130, p. 135-60, jan./abr. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/jknBnxwJBZDTH8wLwzK9N9h/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 24 jan. 2023.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. A natureza política da gestão escolar e as disputas pelo poder na escola. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 49, p. 159-174, abr. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/rY9xqhfzrkYyVdCXnyHD9TK/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 13 fev. 2024.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Basics of qualitative research**: techniques and procedures for developing grounded theory. Sage Publications, 1990.

TCE. Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul. **Educação**: Cachoeirinha. 2023. Disponível em: <https://portal.tce.rs.gov.br/aplicprod/f?p=20001:63>. Acesso em: 22 jan. 2024.

WERLE, Flávia Obino Corrêa; MANTAY, Carla; ANDRADE, Alenis Cleusa de. Direção de escola básica em perspectiva municipal. **Educação**, Porto Alegre, v. 32, n. 2, p. 139-149, maio/ago. 2009. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/faced/article/view/5512>. Acesso em: 12 jan. 2023.

## ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO

### Questionário Geral:

1. Gênero: ( ) Feminino ( ) Masculino ( ) Prefiro não responder ( ) Outros
2. Idade: ( ) 18 anos a 24 anos ( ) 25 anos a 34 anos ( ) 35 anos a 44 anos ( ) 45 anos a 54 anos ( ) 55 anos a 65 anos ( ) Mais de 65 anos
3. Cor: ( ) Branco ( ) Preto ( ) Pardo ( ) Amarelo ( ) Indígena ( ) Não quero / Não sei responder ( ) Outros
4. Última Formação: ( ) Magistério ( ) Graduação ( ) Pós Graduação ( ) Mestrado ( ) Doutorado
5. Tempo de atuação no magistério: ( ) Até 5 anos ( ) Até 10 anos ( ) Até 15 anos ( ) Até 20 anos ( ) Até 25 anos ( ) Mais de 25 anos
6. Área de atuação no concurso: ( ) Educação Infantil ( ) Anos Iniciais (1º a 5º ano) ( ) Anos Finais (6º ao 9º) ( ) Apoio à Docência ( Supervisão ou Orientação) ( ) Educação Especial ( ) Outros
7. Qual sua carga horária na docência? ( ) 20h semanais ( ) 30 h semanais ( ) 40 h semanais ( ) 60 h semanais ( ) Outro
8. Para você, o que significa gestão escolar democrática e participativa?
9. Na sua opinião, quais são as funções e/ou atribuições de um gestor/diretor(a) de escola?
10. Na sua opinião, quais são as maiores dificuldades da gestão/direção da escola?
11. Como são escolhidos os membros da equipe pedagógica de SUA escola? (supervisão, orientação): ( ) Indicação da direção (sem a formação específica) ( ) Indicação da direção (com a formação específica) ( ) Concurso Público específico para o cargo ( ) Indicação da SMED (professor ocupando o cargo com ou sem a formação) ( ) Votação interna na escola (professor ocupando o cargo com ou sem a formação) ( ) Não sei responder ( ) Outros
12. Sobre o Círculo de Pais e Mestres / Conselho Escolar de sua escola, como você o vê: ( ) É pró ativo e com reconhecida atuação por todos os segmentos da escola. ( ) É ativo, mas com pouco envolvimento da maioria nas ações escola. ( ) Funciona de forma a cumprir requisitos legais. ( ) Sei que é necessário ter, mas não tenho conhecimento dele na minha escola. ( ) Desconheço



13. Sobre o Projeto Político Pedagógico: ( ) Estamos em constante discussão, alterando-o para se alinhar com o momento e sempre sendo o guia da escola. ( ) Discutimos quando está no prazo de vencimento. ( ) É apenas um documento para cumprir regulamentos. ( ) Conheço e sei da importância, mas não tenho conhecimento dele na minha escola. ( ) Desconheço
14. Você conhece a lei da eleição de diretores de Cachoeirinha? ( ) Sim, conheço. ( ) Não, mas quero conhecer. ( ) Nunca tive interesse.
15. Para você, qual a melhor forma de ingresso no cargo de direção escolar? ( ) Indicação da Mantenedora (Prefeitura de Cachoeirinha) ( ) Concurso Público de provas ou provas e títulos específico para o cargo de Diretor(a)/Vice ( ) Eleição direta pela comunidade escolar ( ) Outros
16. Em Cachoeirinha 55% dos diretores e/ou vices está de 12 a 15 anos no cargo. O que você pensa sobre essa isso?
17. Na última eleição a grande maioria das escolas não teve duas chapas para eleição. Qual a razão para isso ocorrer na sua opinião?
18. Como você avalia a direção/gestão de sua escola: ( ) Ruim/péssima ( ) Regular ( ) Bom, mas muito a melhorar ( ) Ótima ( ) Não sei responder
19. Na próxima seção, as questões serão relativas a sua função atual: ( ) Diretor(a) ou Vice Diretor(a) - ( ) Professor(a), Supervisão e Orientação

### **Questionário Diretor(a)/Vice**

1. Quanto tempo está na função de direção/gestão de escola (cargo de diretor(a) e/ou vice somados)? ( ) Até 3 anos ( ) Até 6 anos ( ) Até 9 anos ( ) Até 12 anos ( ) Mais de 15 anos
2. Possui especialização em gestão/administração escolar? ( ) Sim ( ) Não ( ) Outros
3. Quando entrou na carreira docente almejou estar na direção/gestão da escola? ( ) Sim ( ) Não ( ) Não sei responder
4. Em sua opinião, qual a importância do cargo de direção/vice na sua carreira profissional?
5. Sobre a tomada de decisões em sua escola, você, enquanto gestor: ( ) Ouve o grupo de professores antes de decidir. ( ) Conversa apenas com a equipe diretiva. ( ) Apresenta ao grupo uma decisão da direção. ( ) Outros
6. Como profissional, qual o seu maior objetivo ocupando a posição de diretor(a)/vice nesta escola?



7. O grupo de profissionais tem autonomia para tomar decisões sem a presença equipe diretiva? ( ) Sim ( ) Não ( ) Outros
8. Se marcou SIM na questão anterior: Qual sua atitude quando os profissionais tomam essas decisões sem seu conhecimento? ( ) Aprova, pois o interesse da escola é um só. ( ) Desaprova, pois acredita que o diretor(a) é o responsável legal pela escola e precisa dar o aval final. ( ) Discute para tomar consciência e retoma se for necessário. ( ) Marquei NÃO
9. Qual a maior motivação de você ter se candidatado a diretor(a)/vice em sua escola?

**Questionário para Professor(a), Supervisão e Orientação.**

1. Você possui especialização em gestão/administração escolar? ( ) Sim ( )
2. Sobre a tomada de decisões em sua escola, como você vê: ( ) A direção ouve o grupo de professores antes de decidir. ( ) A direção leva ao grupo a decisão final. ( ) Outros
3. Você tem autonomia para tomar decisões em relação às atividades que lhe foram atribuídas na organização escolar? ( ) Sim ( ) Não ( ) Outros
4. Caso a resposta seja negativa, por que não há autonomia e como isso interfere no seu trabalho? Caso positiva, responda SIM.
5. Já ocupou o cargo de direção/vice? ( ) Sim ( ) Não
6. Se sim, por quanto tempo?
7. Se não ocupou, já concorreu a direção?
8. Se respondeu sim na questão anterior, quantas vezes concorreu?
9. Já teve interesse em concorrer, mas não se candidatou? ( ) Sim ( ) Não
10. Se respondeu sim na resposta anterior, justifique sua resposta. Se não, resposta NÃO.
11. O que precisaria para que você concorresse a direção da sua escola?