

## **Escolha de diretores escolares nas redes estaduais de ensino: desafios e perspectivas atuais**

### **School principals' selection in state educational system: current challenges and perspectives**

## **Elección de directores escolares en redes estatales de enseñanza: desafíos y perspectivas actuales**

**Ana Cristina Prado de Oliveira**

Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (Unirio), Rio de Janeiro/RJ - Brasil

**Fabiana Marques de Moraes**

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), Rio de Janeiro/RJ - Brasil

#### **Resumo**

O diretor escolar da rede pública de ensino no Brasil é, em sentido amplo, um agente público, vinculado à União, estado ou município, dependendo do pertencimento de sua unidade escolar. Considerando a autonomia dos entes federados na definição das formas de acesso ao cargo ou função de diretor, elas podem variar muito, tanto entre redes de ensino como numa mesma rede. Este artigo apresenta um levantamento de dados atuais referentes às formas de provimento ao cargo ou função de diretor de escolas públicas nas redes estaduais de ensino. Abordando os aspectos legais na discussão sobre os conceitos de cargo e função/eleição e consulta, discutimos a diversidade nas formas de provimento ao cargo ou função do diretor escolar nessas redes, à luz dos estudos sobre gestão e liderança escolar, e propomos uma reflexão sobre os impactos desses diferentes encaminhamentos.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar, Liderança, Diretores escolares

#### **Abstract**

In a broad sense, the Brazilian public school principal is a public agent linked to the Union, State or Municipality, depending on the belonging of his school unit. The ways to access school principal's position or function vary greatly, considering the federated entities' autonomy in defining it. It happens both among education systems and within the same system. This paper presents a collection of current data regarding the ways of providing the position or function of public schools' principals in Brazilian state schools. We discuss the diversity of ways in providing the principals' position or function in these education systems, covering the legal aspects in the discussion about the concepts of position and function/election and public consultation. Inspired by the studies on school management and leadership, we propose a reflection on the impacts of these different local decisions.

**Keywords:** School management, Leadership, School principals

#### **Resumen**

El director de la escuela pública en Brasil es, en un sentido amplio, un agente público, vinculado a la Unión, Estado o Municipio, dependiendo de la pertenencia

de su unidad escolar. Teniendo en cuenta la autonomía de las entidades federadas para definir las formas de acceso al puesto o a la función de director, estas pueden variar mucho, tanto entre las redes educativas como dentro de la misma red. Este artículo presenta una encuesta de datos actuales sobre las formas de proporcionar el puesto o la función de director de escuelas públicas en las redes de educación estatales. Al abordar los aspectos legales en la discusión sobre los conceptos de posición y función/elección y consulta, discutimos la diversidad en las formas de proporcionar la posición o función del director en estas redes a la luz de los estudios sobre gestión y liderazgo escolar y proponemos una reflexión sobre los impactos de estas diferentes decisiones.

**Palabra clave:** Gestión escolar, Liderazgo, Directores escolares

## 1. Introdução

O diretor escolar da rede pública de ensino no Brasil é, em sentido amplo, um agente público<sup>1</sup>, vinculado à União, estado ou município, dependendo do pertencimento de sua unidade escolar. Em relação à definição legal da natureza do vínculo do diretor escolar, compreende-se que, enquanto cargo ou função comissionada, ele se enquadra, em sentido estrito, como **servidor público**, de acordo com os Incisos II e V do Artigo 37, de nossa Constituição Federal, combinada com os artigos 1º e 2º, da Lei nº 8.012/1990. Os planos de remuneração e as políticas de admissão ficam a cargo dos respectivos poderes: “(Art. 39) A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios instituirão conselho de política de administração e remuneração de pessoal, integrado por servidores designados pelos respectivos Poderes” (BRASIL, 1998).

O diretor escolar cumpre um papel administrativo, legalmente investido em um cargo público ou função pública, que o vincula tanto ao poder que o nomeou, quanto à instituição que dirige e representa. Sobre o seu papel enquanto servidor público, Souza (2006, p.171) considera que, “Como servidor público, o diretor é um burocrata, no sentido weberiano do termo. E é sua função, dentre outras questões, fazer a interlocução entre o Estado e a comunidade escolar”. A burocracia weberiana nos remete à natureza de **dever** do funcionário que ocupa um cargo:

O acesso a um cargo, incluídos os da economia privada, considera-se como a aceitação de um dever particular de fidelidade à administração, em troca de uma existência segura. Para o caráter específico da moderna fidelidade a um cargo, é essencial o fato de que, no tipo puro, o cargo não determine uma relação com uma pessoa, como a fé do vassalo ou o discípulo nas relações de autoridade

---

<sup>1</sup> “Todas as pessoas físicas incumbidas definitivamente ou transitoriamente do exercício de alguma função pública” (NASCIMENTO, 2013 *apud* MEIRELLES, 2007, p.76).

feudal ou patrimonial. A lealdade moderna se adere a finalidades impessoais e funcionais. (WEBER, 1977, p.11)

Enquanto servidor público, *burocrata*, o diretor assume seu cargo ou ocupa sua posição, investido pelo poder que o nomeou, o que significa que um dos papéis que desempenha é o de representante do Estado e também dos profissionais da escola e da comunidade na instituição escolar. Essa representação remete ao caráter político que confere centralidade à direção escolar. No caso da escolha dos diretores para as escolas públicas brasileiras, há uma descentralização na definição de como tais servidores acessam seu cargo.

A Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDBN 9394/96 deixam a cargo de cada ente federado as definições referentes à carreira de diretor escolar, inclusive o seu acesso ao cargo. Recentemente (de 2005 a 2014), tramitaram no Senado Federal dois projetos de lei que buscavam ampliar o Artigo 14 da Ldben 9394/96, definindo formas de escolha de diretores para as escolas públicas. O primeiro (BRASIL, 2005) propunha três maneiras de escolher os dirigentes, a critério de cada sistema de ensino: indicação do responsável pela administração do ensino, eleição pela comunidade escolar e concurso público. O segundo (BRASIL, 2007) defendia a eleição direta pela comunidade escolar como forma única de acesso ao cargo ou função de dirigente de escolas de ensino fundamental, médio e técnico, das redes federal, estaduais e municipais. Após votação, o relatório foi favorável ao primeiro projeto de lei, que apenas normatizava o que de fato já ocorre na maioria das redes.

Contudo, a aprovação do Plano Nacional da Educação - PNE retomou a discussão sobre a escolha dos diretores escolares nas escolas públicas. Em sua Meta 19, o plano reforça a efetivação da gestão democrática nas escolas, propondo como uma das estratégias que se “considere, conjuntamente, para a nomeação dos diretores e diretoras de escola, critérios técnicos de mérito e desempenho, bem como a participação da comunidade escolar” (BRASIL, 2014). Ainda sobre o tema, a estratégia 19.8 prevê o estabelecimento de critérios objetivos para o provimento de cargos de diretores escolares, incluindo cursos de formação e provas nacionais específicas.

As formas de acesso ao cargo ou função de diretor podem variar muito, considerando-se a autonomia dos entes federados, tanto entre redes de ensino como numa mesma rede. Oliveira e Giordano (2018), com base na análise evolutiva dos dados dos questionários contextuais dos diretores na Prova Brasil, classificaram as formas de acesso à função de diretor em três grupos: a) Seleção e/ou Eleição; b) Indicação; e c) Outra forma<sup>2</sup>. As autoras, no entanto, observam que os questionários da Prova Brasil, embora sirvam como instrumento de informação, apresentam limitações para a compreensão das diferentes maneiras de provimento do cargo. Concordando com essas limitações, entendemos que os diretores podem ter uma percepção equivocada quanto ao processo de acesso ao cargo que ocupam. Ponderamos que essas percepções podem afetar a escolha das respostas no preenchimento dos questionários contextuais na Prova Brasil, sobretudo, considerando que o respondente tem que escolher entre opções pré-definidas.

Em recente pesquisa sobre o tema nas redes municipais do Rio de Janeiro, Cunha (2019) observou que a forma declarada pelo diretor nesse instrumento nem sempre corresponde à legislação vigente em seu sistema de ensino. O autor destaca o tempo de adaptação à legislação vigente (diretores respondentes já ocupavam o cargo antes da legislação analisada), a infidelidade legal e a imprecisão no preenchimento do questionário, como possíveis explicações para essa discrepância. Dessa forma, mesmo a categorização utilizada em apenas três grupos utilizada por Oliveira e Giordano (2018), como exposto anteriormente, pode não lograr captar de forma fidedigna o modo de acesso. Considerando a relevância do trabalho da gestão na promoção do sucesso escolar (LEITHWOOD, 2009; SOARES, 2007; OLIVEIRA, 2018), algumas pesquisas têm relacionado a forma pela qual o diretor assumiu sua função a aspectos de seu trabalho, inclusive o reconhecimento de sua liderança pela equipe docente (OLIVEIRA; CARVALHO, 2018; AMARAL, 2018).

Assim, buscando colaborar para essa discussão, a presente pesquisa propôs recolher e analisar dados atuais referentes às formas de provimento ao

---

<sup>2</sup> O agrupamento feito pelas autoras considerou as alternativas presentes nos questionários de 2013. Dessa forma, as alternativas "Eleição apenas"; "Processo Seletivo apenas"; "Processo Seletivo e eleição"; "Concurso Público apenas" foram agrupados como "Seleção e/ou Eleição". As alternativas "Indicação de técnicos"; "Indicação de políticos" e "Outras Indicações" foram condensadas como "Indicação".

cargo de diretor de escolas públicas em diferentes redes de ensino. Levando em conta os limites dos dados coletados pelos questionários contextuais dos diretores na Prova Brasil, tratamos inicialmente de distinguir o acesso ao **cargo** de diretor de escola pública do acesso à **função** de diretor de escola pública estadual<sup>3</sup>. Essa distinção é representativa da dicotomia encontrada nas legislações exploradas, que se utilizam ora da expressão cargo, ora da expressão função. Porém, ambas estão remetidas “às definições de chefia, comando e administração, àquele que está à frente de uma instituição” (OLIVEIRA; GIORDANO, 2018, p.41), com base em definições específicas encontradas, tanto na lei, quanto na doutrina.

Em seguida, especificamente quanto à forma de acesso ao cargo/função de diretor de escola pública estadual, passou-se a aprofundar o estudo das nuances da legislação federal e dos diferentes entes federados (estados e Distrito Federal). Enfocamos o período que se seguiu à vigência da Constituição Federal de 1988 (que incorporou o princípio da gestão democrática do ensino) à presente data. A partir desse levantamento, passamos a trabalhar com as seguintes categorias: a) Indicação; b) Formação de lista tríplice para indicação; c) Seleção; d) Seleção técnica; e) Eleição e/ou Consulta à comunidade escolar; e f) Concurso público. Ao final, observamos a influência das decisões de inconstitucionalidade de diversas legislações estaduais e municipais, proferidas pelo Supremo Tribunal Federal e também por tribunais estaduais, quanto à nomenclatura aqui empregada (Eleição e/ou Consulta à comunidade escolar), como adiante é explicitado.

O objetivo da presente pesquisa foram, com base em fontes documentais e acadêmicas, triangular informações e buscar uma aproximação empírica mais próxima às diferentes modalidades de acesso ao cargo ou função de diretor, segundo as legislações estaduais e distrital. O texto está organizado em cinco seções. Na primeira, propomos uma discussão sobre o conceito de gestão democrática e sua relação com a escolha dos diretores das escolas públicas no Brasil. A segunda seção apresenta os caminhos metodológicos desta pesquisa e a terceira sintetiza os resultados encontrados. Na quarta seção, problematizamos o uso das expressões eleição e consulta pública, para

---

<sup>3</sup> É de se esclarecer que a presente pesquisa tem por objeto a análise da gestão escolar que se origina tão somente do sistema estadual de educação.

determinar a participação da comunidade na escolha do diretor, além de propormos uma discussão sobre os conceitos **cargo** e **função**, para nos remetermos ao trabalho do diretor das escolas públicas brasileiras. Por fim, a quinta seção apresenta nossas considerações finais e proposições para estudos futuros.

## **2. Gestão democrática e a escolha do diretor escolar**

A gestão democrática da educação pode ser entendida como participação democrática na gestão das unidades escolares e dos sistemas de ensino, foi alçada como princípio na Carta Maior e prevista no art. 206, inciso VI (BRASIL, 1988). O regime de colaboração e a autonomia de cada ente da federação faz com que esse princípio seja implementado de forma diferente nos estados, municípios e no Distrito Federal. Em esfera federal, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional-Ldben de 1996 regulamentou, pela primeira vez, o referido princípio. Assim, determinou-se que os sistemas de ensino definam as normas da gestão democrática do ensino público, observando a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola, bem como a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes, conforme seu art. 14 (BRASIL, 1996).

Nesse contexto, o atual Plano Nacional de Educação, contido na Lei nº 13.005/2014, com previsão de vigência por 10 (dez) anos, em sua Meta nº 19, visou a assegurar condições para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar (BRASIL, 2014), como já mencionado. Nos tempos atuais, funciona como o principal indutor para esse tipo de gestão nas escolas públicas brasileiras.

Segundo Mendonça (2001), as escolas públicas brasileiras vêm de uma tradição de provimento ao cargo ou função de diretor efetivado por nomeação do poder executivo (governador ou prefeito), em geral, com base em indicações feitas pelas lideranças político-partidárias ou pelos titulares das secretarias de Educação. A interferência política no ambiente escolar permitiu que o clientelismo político tivesse, na escola, um campo fértil para seu crescimento. Essa tradição patrimonial na administração pública brasileira acabou permitindo a indicação de diretores sem considerar capacidades educacionais ou de gestão.

Pesquisas recentes (SAMMONS, 2008; SOARES, 2007; LEITHWOOD, 2009; POLON, 2009; SOARES; TEIXEIRA, 2006; OLIVEIRA, 2018) identificaram associações entre o trabalho desempenhado pela gestão e os resultados escolares nas escolas públicas.

Considerando a relevância do trabalho do diretor, a forma que ele acessa sua função (e as capacidades exigidas para tal) pode ter diferentes efeitos sobre esses resultados escolares, como mostraram Oliveira e Paes de Carvalho (2018). Em um estudo estatístico, a partir dos dados da Prova Brasil, as autoras estimaram a relação entre a forma de acesso ao cargo ou função do diretor e duas variáveis: os resultados das escolas e a percepção docente sobre a liderança do diretor.

Analisando separadamente os grupos de escolas estaduais e municipais, nas escolas onde prepondera a **indicação** ao cargo ou função de diretor escolar, elas observaram uma associação, estatisticamente significativa, com viés negativo, com o desempenho dos alunos. Ainda, encontram que a liderança do diretor (percebida pelos professores do 5º ano) apresentou uma associação positiva e significativa com os resultados dos alunos. Porém, esse indicador tende a ser mais baixo (e negativo) em escolas onde os diretores foram indicados para o cargo.

Pondera-se, assim, que a liderança do diretor, legitimada pelo acesso ao cargo através de eleição (ou consulta), com a participação dos diferentes agentes da comunidade escolar, sobretudo os professores, concorre para um clima institucional propício ao trabalho pedagógico mais diligente e comprometido com o sucesso escolar dos alunos (OLIVEIRA; CARVALHO, 2018). Contudo, vale ressaltar que a participação da comunidade na escolha do diretor não garante, por si só, a efetivação de uma gestão democrática na unidade escolar. Outros autores registram que a participação da comunidade escolar deve ser ativa, isto é, com possibilidades de intervenção e transformação dentro e fora dos domínios da escola (MAIA; MANFIO, 2010).

No presente trabalho, como se verá mais adiante na apresentação dos resultados, desenvolvemos também uma discussão sobre a questão do uso da eleição para a escolha dos diretores das escolas públicas e os aspectos jurídicos e administrativos relativos a essa interpretação do princípio da gestão democrática, registrado na legislação brasileira.

### 3. Metodologia

Para a análise documental pretendida, foi feito um levantamento das legislações estaduais, por meio de sites de busca na Internet, nos sites das secretarias de educação dos estados<sup>4</sup> e das assembleias legislativas estaduais. Os sites de busca também foram utilizados como estratégia para encontrar notícias e informações sobre formas de provimento do cargo de diretor, bem como resoluções, portarias e editais das secretarias de educação e dos conselhos de educação dos diferentes estados.

Nesta pesquisa, uma das maiores dificuldades enfrentadas foi o acesso à legislação em sites de busca das secretarias estaduais de educação. Muitas vezes, foi preciso buscar notícias em jornais, nos sites dos sindicatos e em sites de busca na Internet, informações sobre resoluções, portarias e editais, para saber como se fazia, passo a passo, o processo de escolha dos diretores ou as legislações (portarias, resoluções e editais) que regem tal procedimento em diferentes estados. Algumas assembleias legislativas, por vezes, estiveram com seus mecanismos de busca legislativa em manutenção por um longo tempo até restabelecerem seus serviços.

Constatamos que, em muitos casos, a forma de consulta disponível, de fato, não facilitava a procura das leis, decretos e resoluções. Na impossibilidade de encontrar legislações nos sites oficiais do poder público estadual, tivemos que recorrer a sites de busca legislativa como o *docplayer.com.br*. Observamos, entretanto, que, em alguns entes federativos, os mecanismos de consulta eram mais simples e mais precisos (foi o caso de São Paulo e Pernambuco, por exemplo).

Uma vez encontrado o conjunto de documentos legislativos sobre o tema dos 27 (vinte e sete) entes da federação, realizamos uma descrição pormenorizada das legislações encontradas, modificadas e revogadas, as declaradas inconstitucionais, bem como dos projetos de lei correlatos. Nessa análise exploratória dos dados coletados, observamos especialmente as associações entre as normativas encontradas e o paradigma da gestão

---

<sup>4</sup> Em todas as referências aos órgãos estaduais, consideramos também aqueles relativos ao Distrito Federal, mas optamos por não mencionar sempre para simplificar a redação e a compreensão do texto.



democrática registrado na Ldben nº 9.394/96 e no Plano Nacional da Educação (PNE), Lei nº 13.005/2014.

As legislações compiladas abrangeram o período de 1995 a abril de 2019. Elas compõem um sistema legal, nem sempre redigido de forma clara e, por vezes, omissivo, o que nos obrigou a uma interpretação aprofundada de todo o arcabouço legal. Dentre outros exemplos, especialmente quanto ao tempo previsto para o exercício da função, temos a legislação do estado do Maranhão. Ela apenas prevê que o diretor de escola estadual pode ser exonerado por decisão do governador do Estado ou por descumprimento de metas previstas no contrato de gestão, levando-nos a concluir tratar-se de prazo indeterminado para o exercício da função.

Logo de início, verificamos que as legislações estaduais fazem distinção entre **cargo** e **função**, quanto ao provimento da situação fática e jurídica de diretor de escola pública estadual. Por essa razão, buscamos também a literatura pertinente ao campo da administração pública e do direito constitucional e desenvolvemos uma breve discussão a respeito dessa distinção, que será apresentada mais adiante neste texto.

### **3.1 Diferentes formas de provimento do cargo ou função de direção de escolas públicas nos estados brasileiros e no Distrito Federal**

O quadro a seguir sistematiza o resultado dos dados pesquisados, levando em conta os diferentes tipos de formas de provimento do cargo e/ou função de direção de escolas públicas estaduais e distritais, encontrados na legislação própria atualmente em vigor:

**Quadro 1.** Formas de acesso ao cargo ou função de diretor de escola pública dos 27 (vinte e sete) entes federados

Região	Estado	Indicação	Lista Tríplice para Indicação	Seleção	Seleção Técnica	Eleição e/ou Consulta à Comunidade Escolar	Concurso Público
Norte	Acre				X	X	
	Amapá	X <sup>5</sup>			X		
	Amazonas	X					
	Pará				X	X	
	Rondônia					X	
	Roraima	X					
	Tocantins	X	X		X		
Nordeste	Alagoas					X	
	Bahia				X	X	
	Ceará				X	X	
	Maranhão				X	X	
	Paraíba	X			X		
	Pernambuco		X	X		X	
	Piauí				X	X	
	Rio Grande do Norte				X	X	
	Sergipe				X	X	

<sup>5</sup> É de se mencionar que a indicação como meio de acesso ao cargo de Gestor/Diretor de escola pública de ensino médio foi reestabelecida no Estado do Amapá através da Lei nº 2.283, de 29 de dezembro de 2017, com o objetivo de assegurar a implementação da rede de “Escolas do Novo Saber”, estas para funcionamento em regime integral e em unidades selecionadas para tanto. Nos moldes do mesmo diploma é antecedida de Procedimento Simplificado Interno a envolver, no entanto, aprovação em provas objetivas. Em relação às escolas que funcionam no regime de meio turno, a Lei. nº 1.503 de 09 de julho de 2010 (não revogada expressamente pelo novo diploma), dispõe como meio de acesso ao cargo de diretor escolar estadual, a eleição em lista tríplice.

<b>Centro-Oeste</b>	Distrito Federal					X	
	Goiás					X	
	Mato Grosso			X		X	
	Mato Grosso do Sul				X	X	
<b>Sudeste</b>	Espírito Santo	X			X		
	Minas Gerais				X	X	
	Rio de Janeiro				X	X	
	São Paulo						X
<b>Sul</b>	Paraná					X	
	Santa Catarina					X	
	Rio Grande do Sul					X	

Fonte: Legislações estaduais e distrital

O levantamento das legislações específicas indicou que as redes estaduais do Amazonas e Roraima estão regulamentadas por legislação, que define a Indicação como única forma de acesso ao cargo ou função de diretor escolar. Com efeito, 84% dos diretores de Roraima afirmam terem acessado o cargo por indicação (na edição da Prova Brasil 2017). Já no Amazonas, uma proporção menor (53%) de diretores das escolas estaduais confirmou que foi indicado para seu cargo ou função. A não correspondência entre a determinação legal e a afirmação dos diretores, para além de um descumprimento legal, pode remeter à uma adequação entre o tempo da legislação e o momento em que o diretor assumiu seu cargo ou função, ou à uma inconsistência na resposta ao questionário contextual dos diretores, conforme discutido anteriormente e apontado por Cunha (2019). Um exemplo que pode ilustrar essa adequação gradual é o caso do Amapá, onde 90% dos diretores das escolas estaduais informaram, em 2017, que chegaram ao seu cargo ou função por meio de indicação, ainda que a legislação<sup>6</sup> do estado indique, como forma de provimento, a eleição, seleção técnica e lista tríplice. Cabe ressaltar que 59% dos diretores respondentes naquele estado estão exercendo essa função há mais de três anos (em 2017).

Dentre os entes federados, destaca-se que São Paulo é o único caso de rede estadual que adota a modalidade Concurso público para a escolha de diretores de suas unidades escolares. Trata-se de uma definição baseada na Constituição Federal (art.37, II, III e IV), no art. 8º da Lei Complementar à Constituição Estadual nº 836 de 30 de dezembro de 1997, que “Institui Plano de Carreira, Vencimentos e Salários para os integrantes do Quadro do Magistério da Secretaria da Educação e dá outras providências correlatas”. A essas legislações, combinou-se o § 4º do art.1º do Decreto nº 53.037, de 28 de maio de 2008, que “Dispõe sobre a regionalização dos concursos públicos para provimento de cargos do Quadro do Magistério, da Secretaria da Educação, define normas relativas a remoção, a substituição e a contratação temporária de docentes e dá providências correlatas” e, por fim, mais recentemente, de acordo com os ditames do Edital SE 01-2017.

---

<sup>6</sup> Como esclarecido anteriormente, a legislação relacionada às escolas que funcionam no regime de meio turno (Lei nº 1.503 de 09 de julho de 2010) dispõe como meio de acesso ao cargo de diretor escolar estadual, a eleição em lista tríplice.

No que se refere à Eleição ou Consulta à comunidade escolar, percebe-se que essa modalidade foi considerada nas legislações específicas de 21 entes federados. Dentre eles, cinco (RS, SC, PR, AL e RO) assumem a eleição, com algumas variações, como modalidade única para a escolha dos diretores escolares de suas unidades. A título de exemplo, no estado de Santa Catarina, o provimento da função de diretor de escola pública estadual se faz mediante escolha do Plano de Gestão pela Comunidade Escolar, por meio de votação, aliada à designação do responsável pelo Plano de Gestão, escolhido por ato do secretário de Estado de Educação<sup>7</sup>.

Em outros estados, adota-se a Eleição ou Consulta à comunidade junto a outras modalidades, sendo a associação mais comum com a Seleção Técnica, presente na legislação de 12<sup>8</sup> entes federados. Sobre essa associação, destacamos o caso do Rio de Janeiro, que define como critério para a seleção técnica a participação do candidato escolhido, anteriormente à respectiva posse, em Curso de Gestão, no qual deverá obter aproveitamento igual ou superior a 70%<sup>9</sup>. Na maioria dos casos, porém, como acontece no estado do Acre<sup>10</sup>, a seleção técnica é aferida anteriormente à eleição ou consulta e, ainda, por vezes, como um pressuposto de efetivação da candidatura, como ocorre no estado do Maranhão<sup>11</sup>.

Como veremos mais adiante, há, no corpo das legislações consultadas, uma inconsistência na definição e uso dos termos eleição e consulta à comunidade para tratar da participação da comunidade escolar na escolha do diretor. A seguir, desenvolvemos uma breve discussão sobre a eleição nas escolas públicas e sobre a diferença entre cargo e função pública. Essas duas discussões se justificam para possibilitar um adensamento da reflexão sobre as Ações Diretas de Inconstitucionalidade (ADIs), sobre as eleições nas escolas públicas brasileiras, com base nas argumentações registradas nessas ações, que apresentamos na sequência.

---

<sup>7</sup> PORTARIA N/24/SED de 02/07/2015, art.4º, V e VI e art.15º.

<sup>8</sup> Aqui está inserido o estado do Amapá, em relação às escolas no regime de meio turno, como explicitado anteriormente.

<sup>9</sup> Art. 31 e seu § 1º da Resolução SEEDUC nº 5.479/2016, com a nova redação determinada pela Resolução SEEDUC nº 5516/2017, consoante determina o art. 3º da Lei nº 7.299/ 2016

<sup>10</sup> Lei n. 3.141/2016, art. 10 incisos I, II, III e IV.

<sup>11</sup> Decreto 32.090/2016.

#### 4. Eleição ou consulta pública? Cargo ou função?

##### 4.1 Eleições para escolha dos diretores das escolas

A eleição tem origem etimológica no latim, na palavra *electio*, *electionis*, derivada, por sua vez, do verbo *eligere*, ou seja, escolher. É um processo específico e não genérico, mediante o uso do voto por grupos, para escolha de pessoa que vai ser empossada na direção e/ou exercício de cargos e/ou funções públicas, ou funções relevantes e/ou diretivas de comunidades sociais, associações ou sociedades civis. Em suma, a eleição é realizada por grupos que podem abranger um imenso número de pessoas ou um diminuto agrupamento específico, no interesse direto desses mesmos grupos.

Historicamente, na Grécia Antiga, nem todos os membros das comunidades públicas estavam legalmente autorizados a participar das eleições. Tal fato ainda ocorre nos dias de hoje, seja em eleições públicas ou privadas, isto é, nem sempre todos os membros que pertencem às comunidades interessadas podem exercer o direito ao voto. De fato, mesmo num contexto de escolha de diretor de uma escola pública por eleição, nem todos os membros da coletividade local onde se situa a escola terão direito ao voto, via de regra restrito somente àqueles que legalmente são compreendidos como interessados diretos nessa escolha, ou seja, o que se convencionou denominar comunidade escolar. Observa-se aqui a necessidade de avançar na definição do que se compreende como comunidade escolar.

Na maioria das legislações pesquisadas, a comunidade escolar tem sido definida como composta pelos docentes, servidores administrativos, pais ou responsáveis e estudantes matriculados nas respectivas unidades. Contudo existem casos em que os servidores administrativos não compõem esse universo, como em Pernambuco ou no Maranhão, por exemplo. As idades mínimas dos alunos votantes também variam, conforme a unidade da federação, entre 12 e 14 anos<sup>12</sup>. Observamos, ainda, variações no peso atribuído aos votos, privilegiando ou igualando os diferentes segmentos que compõem a comunidade escolar. Aqui é de se indagar: a consulta seria menos democrática nesse caso? Uma vez que uma das funções da lei é igualar os desiguais e que professores e servidores administrativos são profissionalmente habilitados nas questões

---

<sup>12</sup> Nessas idades, tais alunos já atingiram o *status* legal de adolescentes, conforme disposto no Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA, Lei n.8.069/1990, em seu art.2º).

pedagógicas e técnico-administrativas, poder-se-ia inferir que deveria caber a esses segmentos um peso maior na votação, resguardando-se assim o princípio constitucional da eficiência dos serviços prestados pela administração pública. Esse é um dos aspectos que não alcança uma regulação uniforme nos diferentes entes federados e que certamente poderia ser mais discutida. Por exemplo, a Lei nº 7.299/2016 do estado do Rio de Janeiro e a Resolução SEE nº 4.127 de 23 de abril de 2019 do estado de Minas Gerais estabeleceram o mesmo peso para os votos de todos os membros da comunidade escolar aptos a participar da consulta à comunidade (considerando todos igualmente como interessados diretos na melhor gestão possível da escola pública).

Essa é uma questão que merece uma reflexão mais profunda e possivelmente novos esforços de pesquisa sobre o funcionamento e os efeitos dos diferentes sistemas de consulta e/ou eleição. Sua relevância diz respeito às condições de gestão do diretor e ao reconhecimento/legitimação de sua liderança que, como diversas pesquisas indicam, podem influenciar a promoção de um clima organizacional (AGUERRE, 2004), que favoreça a coesão dos agentes escolares – em particular dos docentes – em torno de um trabalho pedagógico comprometido com a qualidade da educação e o sucesso escolar de todos os alunos.

#### **4.2 Diferenças entre cargo público e função pública**

Na Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 (Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União), encontramos a definição legal de cargo<sup>13</sup> em seu art. 3º, definido como sendo o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas<sup>14</sup> a um servidor. Já a função, segundo Meirelles (1998), é a atribuição ou o conjunto de atribuições que a administração confere a cada categoria profissional, ou atribui individualmente a determinados servidores, para a execução de serviços eventuais.

---

<sup>13</sup> Lei nº 8.112 de 11 de dezembro de 1990 (Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União): “Art. 3º: “Cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor. Parágrafo único: Os cargos públicos, acessíveis a todos os brasileiros, são criados por lei, com denominação própria e vencimento pago pelos cofres públicos, para provimento em caráter *efetivo* ou em *comissão*”.

<sup>14</sup> O termo “*cometido*” é utilizado aqui em razão de a lei também o utilizar com o sentido de “*incumbir*”.

Em resumo, conforme lição do renomado administrativista Hely Lopes Meireles (1999), o cargo público é um lugar na estrutura organizacional, com denominação própria, em regra ocupado por um servidor público submetido ao regime estatutário, tendo atribuições e responsabilidades específicas e remuneração fixada em lei. Já a função pública é um conjunto de atribuições e atividades administrativas destinadas aos agentes públicos em geral<sup>15</sup>, abrangendo a função temporária e a função de confiança, acrescentando o autor, que todo cargo implica na existência de função, porém, nem toda função implica na existência de um cargo.

Segundo a Constituição Federal, em seu art. 37, inciso V, as **funções de confiança** só podem ser exercidas por servidores ocupantes de **cargo efetivo**. Por sua vez, os **cargos em comissão** podem ser exercidos por pessoa livremente nomeada por autoridade competente, observados percentuais mínimos previstos em lei, a serem preenchidos por servidores de carreira, com a ressalva de que tanto a **função de confiança** quanto o **cargo em comissão** se destinam apenas às atribuições de **direção, chefia e assessoramento**. Em tais termos, notamos que as funções de confiança diferem das funções administrativas propriamente ditas (atividades e atribuições cometidas a qualquer agente público), e que o cargo em comissão igualmente se diferencia do cargo efetivo, esse ocupado por servidor de carreira.

Ao cotejarmos as diversas legislações estaduais disciplinadoras da investidura do diretor de escola pública estadual, verificamos que o legislador local ora emprega a palavra **cargo**, ora emprega a palavra **função** para identificar seu ocupante. Entendemos que tal dicotomia se explica por força de raciocínio doutrinário, que, ao definir a **função de confiança**, a reconhece como um **encargo de chefia** ou **direção** que, por sua natureza, não justifica a criação de um cargo específico. Isso porque, é apenas uma **especialização de certos cargos**, a ser exercida por um servidor de cargo de provimento efetivo e, presumidamente, do mesmo quadro de pessoal (NASCIMENTO, 2013 apud RIGOLIN, 2007, p.832).

---

<sup>15</sup> “Em outro dizer, agente público é toda pessoa física que, com ou sem vínculo profissional, gratuita ou remunerada, permanente ou transitoriamente, por qualquer forma de investidura ou vínculo, presta serviços de interesse do Estado, exercendo mandato, cargo, emprego ou função pública” (NASCIMENTO, 2013, p. 806).



Cabe assinalar, porém, que a dicotomia não se fez relevante por ocasião do exame das argumentações encontradas nas Ações Diretas de Inconstitucionalidade (ADIs), especialmente movidas após a entrada em vigor da Constituição de 1988. O objetivo era atingir legislações estaduais e municipais que se seguiram e que, com base no princípio da democratização do ensino (Constituição Federal de 1988, art.206, V e Lei de Diretrizes e Bases, artigos 14 e 15<sup>16</sup>), adotaram a eleição de diretores das escolas públicas das respectivas redes públicas de ensino, materializada pela participação da comunidade escolar. Isso porque, como se verá no próximo item, o Supremo Tribunal Federal entendeu como inconstitucional a prática eleitoral almejada, aduzindo que, dentre outros aspectos, seja em relação a um **cargo** (efetivo ou comissionado), seja em relação a uma **função em confiança**, ambos só podem ser providos por ato privativo do Chefe do Poder Executivo, nos termos do contido no art.37, incisos II e V da Carta Maior de 1988.

### 4.3 Ações Diretas de Inconstitucionalidade (ADIs)

O panorama atual legislativo acerca do objeto da pesquisa se formou tendo em vista as Ações Diretas de Inconstitucionalidade (ADIs), impetradas quando alguns estados e alguns municípios<sup>17</sup> optaram por inserir, em suas legislações (constituições, leis ordinárias e leis orgânicas), a eleição para a escolha de diretores das escolas públicas, como instrumento legal de

---

<sup>16</sup> “Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público”.

<sup>17</sup> Cumpre notar que as decisões sobre inconstitucionalidade de leis municipais são julgadas pelos tribunais estaduais, com os eventuais recursos extraordinários julgados pelo STF Exemplificando, no âmbito municipal, temos a decisão (em 01.02.2018) no Recurso Extraordinário n. 821611, da lavra do ministro Gilmar Mendes, em ação que versava sobre a inconstitucionalidade de Lei Municipal do Município de Rio Grande (RS), que previa a eleição direta e uninominal para diretores e vice-diretores da rede municipal de ensino. A ação foi julgada improcedente pelo Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul e reformada no Supremo Tribunal Federal, *verbis*: “Ante o exposto, conheço e dou provimento ao recurso extraordinário para, reformando a decisão do Tribunal *a quo*, julgar procedente a ação, declarando-se a inconstitucionalidade da Lei Municipal de Rio Grande nº 5.339, de 15.9.1999 (art. 932, do CPC e 21, § 1º, do RISTF). Publique-se.” (pesquisa no site do STF)

implementação do princípio da gestão democrática estabelecido na CF 88<sup>18</sup> e na Ldben/1996.

As ADIs, versando sobre a legislação estadual e tendo por objeto eleições para provimento do cargo ou função comissionada de diretor de escola pública<sup>19</sup>, foram julgadas procedentes pelo Supremo Tribunal Federal. A ampla maioria, com liminar concessiva de suspensão de efeitos das normas impugnadas, sob o argumento de violação do art. 37, II e V da CF/88, combinado com art. 84, II, XXV do mesmo diploma, de vez que um cargo só pode ser preenchido através de concurso público ou, em se tratando de cargo/função comissionada, por indicação do Chefe do Poder Executivo (com a alegação de não se coadunar a **livre nomeação** para o cargo ou função comissionada que é baseado na **confiança** do poder nomeante, com a escolha por *eleição*)<sup>20</sup>.

Algumas decisões também argumentaram que iniciativas de lei que versem a respeito de provimento de cargo, funções ou empregos públicos são de competência **privativa** do Chefe do Poder Executivo (art. 61, § 1º, II, “c”, da CF/88) e, portanto, as iniciativas legislativas nessa matéria conduzem igualmente à declaração de inconstitucionalidade<sup>21</sup>.

É interessante trazer aqui os argumentos contidos na Ação Direta de Inconstitucionalidade do estado do Rio de Janeiro, quando o relator da tese vencedora a favor da declaração de inconstitucionalidade, ministro César Peluso, afirmou ser:

---

<sup>18</sup> Observamos que, versando sobre mesmo tema (eleição para diretor de escola pública estadual por alunos e professores), foi ajuizada anteriormente a CF/88, a Representação por Inconstitucionalidade n.1473/Santa Catarina, em que, por fim, foi declarada a inconstitucionalidade do art.1º da Lei 6.709/85 (D.J. 14-10-88, julgamento em 14.09.1988, JSTF 123/255).

<sup>19</sup> Exemplos dessas ADIs: ADI 573/1-Santa Catarina, julgada em 03.02.1997, com liminar concedida em 05.09.1991, ADI 490/5-Amazonas, julgada em 03.02.1997, ADI 578-2/Rio Grande do Sul, julgada em 03.03.1998, com liminar concedida em 25.09.1991, ADI 640/1-Minas Gerais, julgada em 05.02.1997 com liminar concedida em 22.11.1991, ADI 123-Santa Catarina, julgada em 03.02.1997, ADI 606-1/Paraná, com liminar concedida em 07.02.1992, ADI 2997/RJ, julgada em 12.08.2009, liminar deferida em 29.10.2003.

<sup>20</sup> Decisões em consonância com o *Princípio da Simetria* estampado no art.25 da CF/88: “Os Estados organizam-se e regem-se pelas Constituições e leis que adotarem, observados os princípios desta Constituição”.

<sup>21</sup> A título de exemplo a respeito da inconstitucionalidade de normas, versando sobre eleição direta pela comunidade escolar, para nomeação de diretor de escola estadual, contida não só na constituição local, **bem como em lei de iniciativa do Poder Legislativo** (inconstitucionalidade de toda a Lei Estadual n. 2518/96 decorrente do projeto de lei n.208-A/95, de autoria do Deputado Carlos Minc), temos a ADI n. 2997/Rio de Janeiro, julgada em 12.08.2009, com liminar deferida em 29.10.2003.

... provavelmente viável a adoção de outros instrumentos que, de todos capazes de promover a ‘gestão democrática do ensino público’ reclamada pelo art. 206, VI, da Constituição, não envolvam eleições diretas para o cargo em comissão, nem afrontem os arts. 37, II, 61, §1º, II, “c”, 84, II e XXV, da constituição da República. (ADI n.2.997-RJ/2009, p.132 e 133)

De modo contrário, discordando da inconstitucionalidade, o ministro Marco Aurélio de Melo, voto vencido na mesma ação, reproduziu voto proferido por ele na Ação Direta de Inconstitucionalidade do estado de Minas Gerais e aduziu inicialmente ter a Carta Maior atribuído autonomia governamental e competência à União, aos estados e ao Distrito Federal, para legislar concorrentemente sobre educação, cultura, ensino e desporto, concluindo:

Não tenho como infringido o princípio básico da Carta da República. Ao contrário, a Constituição do estado de Minas Gerais homenageia o princípio federativo e mais do que isto, a regra inserta no art.206, VI da Carta Federal. A forma de escolha dos diretores e vice-diretores de escolas públicas, além de consubstanciar temperamento a atuação discricionária do chefe do Poder Executivo, atendendo aos anseios da sociedade no que voltados para o critério de mérito, mostra-se em harmonia com o princípio segundo o qual o ensino será ministrado com base na gestão democrática. (ADI n. 640-MG/97, p. 100)

Ressaltamos que, na ADI 640-MG/97, foram trazidas (e repercutiram em outras ações similares) alegações de especialistas internacionais, tais como Henry Rosovsky<sup>22</sup>, que afirmou que a tese de que dirigentes de escola devam ser eleitos por alunos constituiria uma falácia rechaçada nos Estados Unidos da América. Entendemos, contudo, que a utilização de referências internacionais, nesse caso, não seria necessariamente apropriada, pois o sistema da federação e o funcionamento dos sistemas educacionais em outros países é diferente dos sistemas brasileiros. Tal comparação deve ser, no mínimo, muito cuidadosa, não cabendo o argumento de autoridade, tão só porque o autor internacional pertence a uma universidade prestigiosa (Harvard, no caso).

## **5. Síntese dos resultados, considerações finais e perspectivas**

A pesquisa constatou que, após as declarações de inconstitucionalidade antes mencionadas, somente os estados do Espírito Santo, do Amapá<sup>23</sup> e da

<sup>22</sup> Ex-decano da Universidade Harvard e autor do livro *The university; an owner's manual (A universidade; um manual do proprietário)*.

<sup>23</sup> Em relação as “Escolas do Novo Saber”, como dito antes.

Paraíba retornaram à antiga prática da indicação. Pernambuco manteve a eleição através de composição de lista tríplice enviada ao governador, sendo possível observar ainda que 11 (onze) entes federados preservaram o termo **eleição** em suas legislações, como por exemplo, os estados do Ceará, do Rio Grande do Sul e o Distrito Federal. Alguns deles, no entanto, passaram a se utilizar de uma nova roupagem legislativa, valendo-se da expressão **consulta** ou **processo consultivo**, para se referir ao processo de escolha do diretor pela comunidade escolar, evitando usar o termo **eleição**.

Pensamos que tal **consulta** ou **processo consultivo** nada mais é do que um modo de **eleição** mediante voto secreto, por vezes, realizada por meio de chapas, com vistas à manutenção da escolha eletiva e privilegiando a participação da comunidade escolar nos processos decisórios, cuidando para que a redação não soasse dissonante das aludidas decisões de inconstitucionalidade. Nesse contexto, a título de exemplo, temos, no estado de Sergipe, o Decreto nº 29.120/ 2013, no estado do Paraná, a Lei nº 18.590/2015 e, no estado do Rio de Janeiro, a Lei nº 7.299/ 2016. Tal nomenclatura também se justifica por força da compreensão atual dos legisladores influenciada pelos movimentos sociais e pelos atores diretamente interessados na relevância e influência desse tipo de provimento, para a busca da qualidade da educação escolar e para o estabelecimento da liderança do diretor legitimado junto à comunidade escolar através da consulta.

Constatamos que a consulta pública à comunidade/eleição escolar ocorre em 20 (vinte) estados. Em sete deles (Rondônia, Alagoas, Distrito Federal, Goiás, Paraná, Rio Grande do Sul e Santa Catarina), ela não é precedida de seleção, nem de seleção técnica,<sup>24</sup> presentes tão somente os pressupostos e requisitos legais necessários à formalização da candidatura. Em Pernambuco, a seleção ocorre visando à formação de lista tríplice para posterior indicação do chefe do executivo. No Mato Grosso, a eleição é precedida de seleção. Já em outros nove estados, a consulta (sem a formação de lista tríplice) é precedida de uma seleção técnica (Acre, Bahia, Ceará, Maranhão, Mato Grosso do Sul, Piauí,

---

<sup>24</sup> Seleção entendida como feita através de curso de formação cargo/função onde tão só se exige presença do interessado e não aproveitamento ou êxito, diversa da seleção técnica que é obtida através de certificação de aproveitamento aferido em exame específico, precedida ou não de curso de formação.

Rio Grande do Norte, Sergipe, Minas Gerais). No estado do Rio de Janeiro e no Pará, contudo, a seleção técnica ocorre **após** a consulta à comunidade. Por fim, a indicação fica restrita a apenas seis estados (Amazonas, Amapá,<sup>25</sup> Espírito Santo, Paraíba, Roraima e Tocantins) sendo que em quatro deles, há seleção técnica prévia (Amapá, Espírito Santo, Paraíba e Tocantins). No estado de São Paulo, a seleção técnica se dá por meio de concurso público, efetivando-se com o provimento dos aprovados ao cargo de diretor de escola pública estadual.

Observamos ainda que 18 entes federativos oferecem cursos de gestão ou aperfeiçoamento aos diretores/gestores escolares. São eles: Acre, Amapá,<sup>26</sup> Bahia, Distrito Federal, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Pará, Paraná, Pernambuco, Piauí, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo e Sergipe.

É importante realçar que os entes federados vêm se adequando à Meta nº 19<sup>27</sup>, contida no Plano Nacional de Educação (PNE 2014-2024 - Lei nº 13.005/14), utilizando a legislação estadual e distrital para estimular o incremento de programas de formação de diretores/gestores escolares, através de procedimentos a serem exercidos na fase de seleção/certificação anterior a consulta pública à comunidade, ou em fase posterior à nomeação. Nesse caso, deve-se sempre ser considerado, porém, que a correspondente implementação da referida meta vem acontecendo em conformidade com as características locais de cada ente federado.

Por exemplo, o estado do Acre, durante a fase de certificação pré-eleitoral, exige que o interessado frequente curso de formação direcionado ao exercício da função de diretor (em caráter presencial ou na modalidade à distância), determinando também que, após a nomeação, já em serviço, o diretor frequente cursos de formação continuada. Já o Estado de Pernambuco determina, por

---

<sup>25</sup> É de se reiterar que a indicação como meio de acesso ao cargo de gestor/diretor de escola pública de ensino médio foi reestabelecida no estado do Amapá, através da Lei nº 2.283, de 29 de dezembro de 2017, com o objetivo de assegurar a implementação da rede de “Escolas do Novo Saber”, para funcionamento em regime integral e em unidades selecionadas para tal. Em relação às escolas que funcionam no regime de meio turno, a Lei. nº 1.503, de 09 de julho de 2010, dispõe como meio de acesso ao cargo de diretor escolar estadual, a eleição em lista tríplice.

<sup>26</sup> Em relação às escolas de meio turno, vide nota de rodapé acima.

<sup>27</sup> “Meta 19: assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto”.

ocasião da seleção, que o candidato comprove ter concluído o Curso de Aperfeiçoamento em Gestão Escolar/Certificação em conhecimentos em Gestão Escolar, bem como, após sua nomeação, participe das formações ofertadas pela Secretaria de Educação e Esportes, com o objetivo de promover a atualização, aprofundamento, complementação e a ampliação de conhecimentos indispensáveis ao exercício da função.

Por sua vez, o Distrito Federal determina que, após a eleição, o diretor nomeado deva participar de curso de gestão oferecido pela Secretaria de Educação, visando à qualificação para o exercício da função, sendo exigida frequência mínima de setenta e cinco por cento. Finalmente, o estado de Santa Catarina exige que, anteriormente à habilitação do professor interessado e escolha pela comunidade escolar do Plano de Gestão apresentado pelo interessado, esse tenha comprovado a conclusão ou a matrícula em curso de formação continuada em gestão escolar, de no mínimo 200 (duzentas) horas, ofertado pela SED ou por instituição de ensino superior credenciada pela SED ou em curso de pós-graduação *lato sensu* em gestão escolar, ofertado por instituição de ensino superior, autorizada pelo Ministério da Educação (MEC) ou pelo Conselho Nacional de Educação (CNE).

A utilização de critérios técnicos, de mérito e desempenho para o provimento do cargo e ou função de diretor de escola estadual, denominada na presente pesquisa, como seleção técnica (com aferição de conhecimentos através de prova escrita), foi observada em 16 (dezesseis) estados: Acre, Amapá, Pará, Tocantins, Bahia, Ceará, Maranhão, Paraíba, Piauí, Rio Grande do Norte, Sergipe, Mato Grosso do Sul, Espírito Santo, Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo. Mesmo utilizando seleção técnica, nem todos esses estados definem iguais formas de provimento do cargo. Seleção técnica e eleição/ou consulta pública à comunidade escolar são observados nos estados do Acre, Pará, Bahia, Ceará, Maranhão, Piauí, Rio Grande do Norte, Sergipe, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais e Rio de Janeiro. Em Tocantins, temos a seleção técnica, formação de lista triplíce e indicação pelo governador. Já no Espírito Santo, ocorre a seleção técnica com indicação pelo secretário de Educação, enquanto em São Paulo, a seleção técnica se consubstancia como um concurso público para o cargo de diretor.

Por fim, tendo constatado que os entes federados não agem com critérios uniformes e se utilizam de diferentes formas de provimento (seleção, seleção técnica, formação de lista tríplice, consulta à comunidade escolar e indicação), propomos o desenvolvimento futuro da discussão aqui iniciada, no sentido de ampliar a compreensão de tais processos. Os insumos aqui apresentados pretendem colaborar para futuras investigações sobre a relação entre a forma de provimento do cargo ou função com a questão da gestão/liderança e o reconhecimento de sua legitimidade junto à comunidade escolar. Na mesma direção, esperamos que os resultados aqui apresentados auxiliem a pesquisa sobre em que medida a formação pré-existente, continuada e/ou compulsória, previstas em alguns processos de seleção de diretores das escolas públicas, pode impactar as práticas de gestão desses profissionais e promover a qualidade da aprendizagem dos alunos.

### Referências bibliográficas

AMARAL, Daniela Patti do. Seleção de diretores de escolas públicas e avaliação do desempenho do candidato. *Retratos da Escola*, v. 12, p. 43-55, 2018.

BRASIL. *Constituição Federal de 1988*. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)>. Acesso em: 12 abr. 2019.

\_\_\_\_\_. *Lei 13.005/2014. Plano Nacional de Educação*. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm)>. Acesso em: 12 abr. 2019.

\_\_\_\_\_. *Lei 9.394/1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394.htm)>. Acesso em: 12 abr. 2019.

AGUERRE, Tabaré Fernández. Clima organizacional em las escuelas: um enfoque comparativo para México e Uruguay. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad Eficácia y Cambio em Educación*, v. 2, n. 2, p. 43-68, 2004.

ARAUJO, Gilda Cardoso de; OLIVEIRA, Romualdo Portela de. Qualidade do ensino: uma nova dimensão da luta pelo direito à educação. *Revista Brasileira de Educação*, n. 28, jan-abr 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n28/a02n28.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2019.

CARVALHO, Cynthia Paes de; OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de. A pesquisa sobre gestão escolar – contributos teóricos e caminhos metodológicos. In: CARVALHO, Cynthia Paes de; OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de; CANEDO,

- Maria Luiza (Orgs.). *Gestão escolar e qualidade da educação: caminhos e horizontes de pesquisa*. Curitiba: CRV, 2018. p. 11-38.
- CARVALHO, Cynthia Paes de. Gestão, autonomia e liderança na escola: alguns conceitos e desafios atuais. In: CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. (Org.). *Gestão do currículo e gestão e liderança*. Juiz de Fora: Fapepe, 2012. (Coleção Gestão e Avaliação da Educação Básica). V. III. p. 77-95
- CUNHA, Sérgio Gonçalves da. *Formas de provimento ao cargo de diretor, desempenho e liderança em escolas públicas no estado do Rio de Janeiro*. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, Rio de Janeiro, 2019.
- CURY, Carlos Roberto Jamil. O direito à educação: um campo de atuação do gestor. In: BRASIL. Ministério da Educação. *Escola de Gestores*. Brasília: Ministério da Educação, 2005. Disponível em: <<http://moodle3.mec.gov.br/ufmg/file.php/1/gestores/direito/pdf/jamilcury.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2019.
- LEITHWOOD, Kenneth. *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago: Salesianos Impresores, 2009.
- MAIA, Grazielle Zambão Abdian; MANFIO, Aline. O provimento do cargo de gestor escolar e a qualidade de ensino: análise de publicações nacionais (1990-2005). *RBPAE - Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, ANPAE, v. 26, n. 3, p. 477-494, set-dez 2010. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/rbpaee/article/viewFile/19794/11532>>. Acesso em: 31 jan. 2019.
- MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito administrativo brasileiro*. 23ª ed. atualizado por AZEVEDO, Eurico de Andrade; ALEIXO, Délcio Balestero; FILHO, José Emmanuel Burle. São Paulo: Editora RT, 1998.
- MENDONÇA, Erasto Fortes. Estado patrimonial e gestão democrática do ensino público no Brasil. *Educação & Sociedade*, CEDES, ano XXII, n. 75, p. 84-108, ago. 2001. Disponível em: <[http://www.educacao.mppr.mp.br/arquivos/File/gestao\\_democratica/kit2/estado\\_patrimonial\\_e\\_gestao\\_democratica\\_do\\_ensino\\_publico.pdf](http://www.educacao.mppr.mp.br/arquivos/File/gestao_democratica/kit2/estado_patrimonial_e_gestao_democratica_do_ensino_publico.pdf)>. Acesso em: 30 jan. 2019.
- NASCIMENTO, Elyesley Silva do. *Curso de direito administrativo*. Rio de Janeiro: Editora Impetus, 2013.
- OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de. *As relações entre direção, liderança e clima escolar em escolas municipais do Rio de Janeiro*. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015.
- \_\_\_\_\_. *Gestão, liderança e clima escolar*. Curitiba: Appris, 2018.
- \_\_\_\_\_; GIORDANO, Emília. O perfil dos diretores das escolas públicas no Brasil. In: CARVALHO, Cynthia Paes de; OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de; CANEDO, Maria Luiza (Orgs.). *Gestão escolar e qualidade da educação: caminhos e horizontes de pesquisa*. Curitiba: CRV, 2018. p. 39-60.



- OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de; CARVALHO, Cynthia Paes de. Gestão Escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil. *Revista Brasileira de Educação*, v. 23, s/p, 2018. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-24782018000100211&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-24782018000100211&lang=pt)>. Acesso em: 31 jan. 2019.
- POLON, T. L. P. *Identificação dos perfis de liderança e características relacionadas a gestão pedagógica eficaz nas escolas participante do Projeto GERES Estudo Longitudinal - Geração Escolar 2005 - Polo Rio de Janeiro*. Tese (Doutorado em Educação) - Coordenação de Pós-Graduação, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.
- SAMMONS, Pamella. As características das escolas eficazes. In: BROOKE, N.; SOARES, J.F. (Orgs.). *Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008. p. 335-392.
- SOARES, José Francisco. Melhora do desempenho cognitivo dos alunos do ensino fundamental. *Cadernos de Pesquisa*, v. 37, n. 130, p. 135-160, jan-abr 2007.
- SOARES, Tufi Machado; TEIXEIRA, Lucia Helena. Efeito do perfil do diretor na gestão escolar sobre a proficiência do aluno. *Estudos em Avaliação Educacional*. v. 17, n. 34, p. 155-186, mai-ago 2006.
- SOUZA, Ângelo Ricardo de. *Perfil da gestão escolar no Brasil*. Tese (Doutorado em Educação) - Coordenação de Pós-Graduação, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006.
- \_\_\_\_\_. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. *Educação em Revista*, v. 25, n. 03, p.123-140, dez 2009. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=s0102-46982009000300007&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=s0102-46982009000300007&script=sci_abstract&tlng=pt)>. Acesso em: 30 jan. 2019.
- WEBER, M. *¿Qué es la burocracia?* Buenos Aires: Editorial la Pléyade, 1977.

Recebido em: 12/10/2019

Publicado em: 11/12/2019