

## O PERFIL DO GESTOR: SINALIZAÇÕES DA MATRIZ DE COMPETÊNCIAS E ATRIBUIÇÕES DO DIRETOR ESCOLAR

Erivaldo Ferreira da Silva <sup>1</sup>  
Givanildo da Silva <sup>2</sup>

### RESUMO

Este artigo objetiva identificar a construção do perfil do gestor presente na Matriz de Competências e Atribuições do Diretor Escolar nas concepções da gestão democrática, gerencial e democrática gerencial. O trabalho se desenvolveu por meio da pesquisa qualitativa com método da pesquisa documental e bibliográfica. Diante das análises percebeu que por mais que a Resolução tenha sido pensada para o desenvolvimento da gestão democrática, ela contém competências técnicas que resultam em ações de desempenho e eficiência que são características da gestão gerencial. Dessa forma, a Resolução apresenta traços de uma gestão que gera perfis de gestores democrático gerencial. Conclui-se, que a forma de gestão e de perfil exigido pela Resolução, poderá continuar promovendo na instituição escolar conflitos de organização, de gestão e de alcance das metas estabelecidas pelas bases legais.

**Palavras-chave:** Perfil do gestor escolar, Atribuições e competências do gestor escolar, Gestão democrática, Gestão gerencial.

### INTRODUÇÃO

A atribuição dos gestores escolares é uma temática que já vem sendo tratada em diferentes tempos, no entanto, ainda não havia uma Resolução que regulamentasse e elencasse as competências e atribuições desses profissionais. A partir desse contexto, em dezembro de 2020, foi solicitado ao Conselho Nacional de Educação (CNE) que fosse estruturada essas demandas e, portanto, foi aprovada, este ano, a Matriz de Competências e Atribuições do Diretor Escolar. Ela busca se estruturar em bases epistemológicas da gestão democrática contendo os critérios técnicos para o exercício da liderança do gestor com eficiência.

Diante dessa situação, por envolver uma proposta de desenvolver as ações pautadas na gestão democrática, mas com tendências técnicas que remetem à gestão gerencial, acredita-se que quando colocada em prática a Resolução, ela se direcionará para uma perspectiva de gestão que se estrutura em um perfil de gestor democrático gerencial. Portanto, este trabalho surge a seguinte reflexão: como está sendo direcionado o perfil do gestor no Brasil na Resolução da Matriz de Competências e Atribuições do Diretor Escolar perante as concepções da gestão democrática, gerencial e democrática gerencial?

---

<sup>1</sup> Mestrando em Educação. Aluno Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Federal de Alagoas - UFAL, [silvapedacs@outlook.com](mailto:silvapedacs@outlook.com);

<sup>2</sup> Doutor em Educação. Professor do Centro de Educação e do Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Federal de Alagoas - UFAL, [givanildo.silva@cedu.ufal.br](mailto:givanildo.silva@cedu.ufal.br).

Para tanto, o objetivo geral deste trabalho é identificar a construção do perfil do gestor escolar presente na Matriz de Competências e Atribuições do Diretor Escolar nas concepções da gestão democrática, gerencial e democrática gerencial. Para isso, os objetivos específicos são a) contextualizar a gestão democrática, gerencial e democrática gerencial, bem como o perfil do gestor de cada concepção; b) analisar a Matriz de Competências e Atribuições do Diretor escolar e; c) identificar o perfil que a Resolução estabelece para o gestor escolar.

As discussões dos resultados foram embasadas nas teorias da gestão democrática inclusas nas Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN/1996), na Constituição Federal de 1988, em Drabach (2013), Clemente (2015), Braga (2018) e Sinhorelli (2013) a gestão gerencial apontadas por Pereira (1999; 2001) e; da gestão democrática gerencial por Drabach (2013).

A pesquisa se justifica por tratar de forma analítica as características de gestão que os gestores das escolas públicas irão depreender ao longo de sua carreira que agora estão apontadas por base legal. Dessa forma, estudos e análises poderão ser realizados para direcionar o trabalho desenvolvidos pelos diretores, podendo inclusive fornecer estratégias de melhorias para serem tratados nestas práticas.

O trabalho está dividido em quatro partes. Na primeira, apresenta-se a metodologia, destacando a forma como a pesquisa foi realizada. Na segunda, são tratados os aspectos teóricos sobre o papel do gestor escolar e as concepções de gestão. Na terceira, são apontados os resultados e discursões que analisa como os perfis dos gestores escolares são apresentados na Resolução da Matriz de competências e Atribuições do Diretor Escolar em cada competência. Por último, está a conclusão discorrendo sobre os principais resultados e o que se conclui com a pesquisa.

## **METODOLOGIA**

Este trabalho foi realizado por meio da pesquisa qualitativa com método da pesquisa documental e bibliográfica. Para a coleta dos dados utilizou-se a coleta documental e o Catálogo de Teses e Dissertações da Plataforma Capes e os textos de Pereira sobre a reforma gerencial (1999; 2001). Para mensurar os dados foi feita a análise documental e mapa conceitual. A Pesquisa documental se deu a partir da Matriz de Atribuições e Competências do Diretor Escolar. O mapeamento/levantamento das teses e dissertações seguiu o seguinte critério:

- 1) Seleção por comando de palavras-chaves no repositório da CAPES;

- 2) Nestas palavras-chaves usou-se aspas para restringir as buscas apenas às palavras que estavam sendo pesquisadas: “papel do gestor escolar”; “o papel do gestor escolar” AND “gestão democrática”; “gestão democrática” AND “gestão escolar”; “gestão democrática” AND “políticas educacionais” AND “gestão escolar”; e “atribuições do gestor escolar”.

Após essa etapa pegou todos os dados de cada seção de palavras-chaves pesquisadas e colocou na planilha do Excel. Nela foi feita a exclusão das teses e dissertações iguais, na qual resultou em um total de 183 pesquisas. Depois se selecionou os trabalhos que continham os títulos mais aproximados ao tema do projeto de pesquisa, restando apenas 23 para a terceira seleção que foi feita com leitura dos resumos, introdução, metodologia e resultados. Para a escolha dos trabalhos, eles deveriam estar dentro dos seguintes critérios de escolhas - caso o trabalho não tivesse um dos critérios eram excluídos:

- 1) Estar indexado no repositório da Universidade;
- 2) Ter sido publicado na última década (2010-2019);
- 3) Estar na perspectiva do objeto de pesquisa tendo como centro o papel do gestor escolar e as políticas educacionais como fatores determinantes da gestão escolar.
- 4) Estar conforme os padrões de trabalhos científicos, ter tema, título, problemática, objetivos e metodologias condizentes com a proposta de pesquisa do trabalho analisado.

Após feita essa análise, restaram foram tratados 4 trabalhos para serem discutidos neste artigo.

Para análise dos resultados dos textos, foi utilizado o mapa conceitual apontando os principais achados daquele autor para o tema de gestão democrática, gerencial e democrática gerencial. Para a análise documental utilizou-se de tabelas para a mensuração dos dados colhidos na Resolução da Matriz Nacional Comum de Competências e Atribuições do Diretor Escolar será pautada na concepção da gestão gerencial, democrática e democrática gerencial.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

O processo de redemocratização ocorrido pós ditadura militar (1964-1985) foi um marco para a democracia, quando reivindicado pelas movimentos populares, professores e estudantes universitários o direito de escolha dos representantes políticos; de participação nas tomadas de decisão do país. Durante esse período, no início da década, de acordo com Sinhorelli (2013, p. 37), “[...] surgem as primeiras eleições diretas para dirigentes de ensino, como também a criação

de colegiados escolares, eleitos pela comunidade, com a ideia de democratizar a gestão na escola”.

Com o fim do período da ditadura militar foi elaborada a Constituição Federal de 1988, concretizada conforme a vontade do povo, com a participação da sociedade civil organizada. Nesse contexto, com o novo cenário político, a escola também passou por transformações promovidas, de modo legal, conforme apresenta o inciso VI do Art. 206 da Carta Magna (1988) estabelecendo a gestão democrática do ensino público como um dos princípios de ensino da educação.

Corroborando com a mesma ideia, a Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional (LDBEN 1996), aponta em seu Art. 14 e seus respectivos incisos os meios que os sistemas de ensino devem tomar por base o desenvolvimento da gestão da escola, assim descritos:

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. (BRASIL, 1996)

Dessa forma, a gestão escolar proporciona a articulação do processo educativo escolar, de modo que a comunidade escolar: família, alunos, professores, equipe gestora e demais funcionários da educação participam dos assuntos pertinentes à escola. Assim, “a existência de mecanismos como eleição de diretores, a construção coletiva do projeto pedagógico e o conselho escolar potencializam o desenvolvimento da gestão democrática na escola [...]” (DRABACH, 2013, p. 104). Nesse contexto, “[...] destacam-se os termos: coletivo, democrático, cooperativo, planejamento e descentralização, termos estes que vêm sendo aplicados até os dias atuais nas escolas brasileiras” (SINHORELLI, 2013, p. 38).

Diante dos termos proferidos para caracterizar a dinâmica escolar, é possível apontar o perfil do gestor escolar democrático. Este tem sua função exercida com base na política social, com a mediação da participação da comunidade escolar, com a escuta dos membros da comunidade escolar, acatando ideias, de modo geral obtendo características de um líder. Afirmando essa ideia “alguém comprometido com a comunidade escolar que pauta as suas decisões a partir dos interesses coletivos” (PARO, 2007 *apud* Drabach, 2013, p. 108).

Na década de 1990 houve novas reformulações administrativas no setor público, ocorridas no período do primeiro mandato do governo de Fernando Henrique Cardoso (1995-2002). A reforma administrativa, que se nomeou como reforma gerencial da administração

pública, foi desenvolvida por Luiz Carlos Bresser Pereira, Ministro da Administração e Reforma do Estado, do governo de FHC, em 1995.

Pereira (1999; 2001) apresenta que a reforma gerencial foi uma estratégia para modificar o modo que a administração pública tinha: uma prática burocrática, centralizada e clientelista ou patrimonialista, para uma que busque a eficiência, a descentralização, a autonomia e responsabilidade política dos servidores com a comunidade. A reforma passa as responsabilidades de bens e mercado para terceirizados e privatiza as empresas estatais competitivas e no que diz respeito às atividades sociais e científicas, alega que não é exclusiva do Estado e passa a não as realizar diretamente, contratando terceiros para fazer os serviços, dando prioridades as Organizações Sem Fins Lucrativos (ONGs). Com a reforma gerencial e as atribuições dadas aos seus gestores, Pereira (2001, p. 14) destaca que:

Quando os cidadãos se organizam dentro da sociedade civil através de ONGs, ou de comitês de cidadãos, a fim de controlar agências do estado e serviços externamente contratados, estamos falando de controle social. Quando se estabelecem contratos de gestão e se definem indicadores de desempenho, temos controle gerencial stricto sensu. Quando é possível proceder-se à avaliação e à comparação, temos concorrência administrada. Quando os avaliadores são os próprios clientes, podemos falar de quase-mercado.

Por meio dessas questões, a educação também passou por impactos em sua organização, pois os gestores escolares irão gerenciar a escola pública com um novo olhar, buscando o desempenho, o controle e a avaliação da qualidade do que é proposto. O cidadão e os alunos serão tratados como clientes, pois receberão serviços que serão avaliados e discutidos por eles. Dessa forma, a escola passou a ser um empreendimento político, gerenciada politicamente, na qual o gestor é o responsável por seu desempenho.

Nota-se que é uma estratégia de retirar do governo a responsabilidade caso algo dê errado, visto que quem gerencia não é ele, mas sim um representante dele, confiscado pela comunidade. Portanto, em caso de fracasso, a culpa será transferida à má gestão do diretor escolar e da falta de fiscalização da comunidade. O governo estaria em segundo plano, pelo menos teoricamente.

Dentro desse dilema de adesão da concepção da gestão a ser seguida na instituição escolar, Braga (2018), Clemente (2015) e Dabrach (2013) apresentam que existe uma coexistência entre a gerencial e a democrática. Ambas caminham de maneira intrínsecas na organização da gestão que para quem está em contato com elas não consegue distinguir o que são preceitos de uma e de outra. Essa coexistência, para Dabrach (2013), gera uma nova concepção de gestão escolar denominada de democrática gerencial.

Apesar de existir discussões perante o papel dos gestores escolares na instituição de ensino, ainda não tinha, no país, uma Resolução de regulamentação da função e das competências atribuídas aos gestores escolares. Em dezembro de 2020, o MEC encaminhou ao Conselho Nacional de Educação (CNE) os apontamentos da Tese de doutorado de Filomena Siqueira e Silva sobre a eficácia escolar, liderança e aprendizagem nas escolas públicas brasileiras e solicitou ao CNE um estudo sobre o tema para a formulação de diretrizes e referenciais de atuação para a gestão escolar.

Nesse sentido, Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar com justificativas e fundamentos (BRASIL, 2021). Dessa forma, neste trabalho, busca-se analisar como os perfis dos gestores escolares são apresentados nessa Resolução em cada competência.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar é uma proposta de norma que visa instituir definição de competências do Diretor Escolar, ela está estruturada em competências e estas estão organizadas em dimensões, atribuições, práticas e ações que integram um conjunto básico de expectativas em âmbito nacional (BRASIL, 2021). Nela apresenta-se elencados, de modo geral, as competências do gestor escolar e, logo em seguida, são apontados as competências e atribuições específicas subdivididas em dimensões. A tabela 1 apresenta a composição do quantitativo das competências gerais e específicas, das dimensões e das atribuições do diretor escolar.

**Tabela 1** - Composição do quantitativo das competências gerais e específicas, das dimensões e das atribuições do diretor escolar

Composição	Quantitativo
Competências gerais	10
Dimensões	4
Competências específicas	18
Atribuições	104

**Fonte:** Autoria própria com base na Resolução de Competências e Atribuições do Diretor Escolar (BRASIL, 2021).

A mensuração dos dados colhidos da Resolução Matriz Nacional Comum de Competências e Atribuições do Diretor Escolar será pautada na concepção da gestão democrática quando apresenta o propósito de inserir a participação da comunidade escolar na

organização da instituição; a intenção de construir coletivamente ações para o cumprimento do processo administrativo, pedagógico, político e relacional; a busca de desenvolvimento educativo para uma educação de qualidade, com base no diálogo, na escuta de propostas e com respeito a diversidade de pensamento. Na medida em que a gestão passe por processo de “[...] adoção de métodos democráticos que devem nortear todas as relações que se estabelecem no cotidiano escolar” (DRABACH, 2013, p. 102).

A mensuração dos dados colhidos na Resolução Matriz Nacional Comum de Competências e Atribuições do Diretor Escolar será pautada na concepção da gestão gerencial, quando as competências e atribuições estiverem baseadas na busca pela eficiência, pela qualidade, avaliação e o desempenho das ações desenvolvidas pela equipe escolar para alcançar as metas estabelecidas. Quando as qualidades de desempenho da função estiverem pautadas na busca “[...] de desenvolver alguma forma de contrato de gestão em que sejam definidos um plano estratégico e indicadores de desempenho [...]” (PERREIRA, 2001, p. 13).

A mensuração dos dados colhidos na Resolução Matriz Nacional Comum de Competências e Atribuições do Diretor Escolar será pautada na concepção da gestão democrática gerencial quando as competências e atribuições estiverem baseadas na mistura das duas concepções, voltadas para o gerenciamento do funcionamento da instituição, com autonomia e corresponsabilidade de alcançar os resultados das metas educacionais e das ações pedagógicas. Desse modo, por ter a coexistência marcante dos dois tipos de gestão no ambiente escolar, Drabach (2013) aponta que não há como aferir para qual lado a gestão mais se direciona, tomando uma concepção democrática gerencial.

Desse modo, as competências gerais do diretor escolar que se aproximam de práticas da gestão democrática são as seguintes:

1. Coordenar a organização escolar nas dimensões político-institucional, pedagógica, pessoal e relacional, e administrativo-financeira, desenvolvendo ambiente colaborativo e de corresponsabilidade, construindo coletivamente o projeto pedagógico da escola e exercendo liderança transformacional e focada em objetivos bem definidos.
8. Relacionar a escola com o contexto externo, incentivando a parceria entre a escola, famílias e comunidade, mediante comunicação e interação positivas, orientadas para o cumprimento do projeto pedagógico da escola.
9. Exercitar a empatia, o diálogo e a resolução de conflitos e a cooperação, promovendo o respeito ao outro e aos direitos humanos, com acolhimento e valorização da diversidade de indivíduos e de grupos sociais, seus saberes, identidades, culturas e potencialidades, sem preconceitos de qualquer natureza, para promover ambiente colaborativo nos locais de aprendizagem.
10. Agir e incentivar pessoal e coletivamente, com autonomia, responsabilidade, flexibilidade, resiliência, a abertura a diferentes opiniões e concepções pedagógicas, tomando decisões com base em princípios éticos, democráticos, inclusivo, sustentáveis e solidários, para que o ambiente de aprendizagem possa refletir esses valores (BRASIL, 2021).

Já as competências gerais do diretor escolar que se aproximam de práticas da gestão gerencial são as seguintes:

2. Configurar a cultura organizacional em conjunto com a equipe, incentivando o estabelecimento de ambiente escolar organizado, e produtivo, concentrado na excelência do ensino e aprendizagem e orientado por altas expectativas sobre todos os estudantes.
3. Comprometer-se com o cumprimento da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e o conjunto de aprendizagens essenciais e indispensáveis a que todos os estudantes, crianças, jovens e adultos têm direito, valorizando e promovendo a efetivação das Competências Gerais da BNCC e suas competências específicas, bem como demais documentos que legislam a educação brasileira.
4. Valorizar o desenvolvimento profissional de toda a equipe escolar, promovendo formação e apoio com foco nas Competências Gerais dos Docentes, assim como nas competências específicas vinculadas às dimensões do conhecimento, da prática e do engajamento profissional, conforme a BNC-Formação Continuada, mobilizando a equipe para uma atuação de excelência.
5. Coordenar o programa pedagógico da escola, aplicando os conhecimentos e práticas que impulsionem práticas exitosas, pautando-se em dados concretos, incentivando clima escolar propício para a aprendizagem, realizando monitoramento e avaliação constante do desempenho dos estudantes e engajando a equipe para o compromisso com o projeto pedagógico da escola.
6. Gerenciar os recursos e garantir o funcionamento eficiente e eficaz da organização escolar, realizando monitoramento pessoal e frequente das atividades, identificando e compreendendo problemas, com postura profissional para solucioná-los.
7. Ter proatividade para buscar diferentes soluções para aprimorar o funcionamento da escola, com espírito inovador, criativo e orientado para resolução de problemas, compreendendo sua responsabilidade perante os resultados esperados e sendo capaz de criar o mesmo senso de responsabilidade na equipe escolar.

As competências e atribuições específicas da Resolução da Matriz do Diretor Escolar estão apresentadas no quadro 1 de acordo com cada concepção de gestão.

**Quadro 1** - Classificação das Competências e Atribuições do gestor escolar nas concepções de gestão

Gestão democrática	Gestão gerencial	Gestão democrática gerencial
<b>Dimensão Político-Institucional</b>		
- Liderar a gestão da escola - Engajar a comunidade - Implementar e coordenar a gestão democrática na escola	- Responsabiliza-se pela organização escolar.	- Desenvolver visão sistêmica e estratégica.
<b>Dimensão Pedagógica</b>		
- Apoiar as pessoas diretamente envolvidas no ensino e na aprendizagem.		- Focalizar seu trabalho no compromisso com o ensino e a aprendizagem. - Conduzir o planejamento pedagógico. - Coordenar a gestão curricular e os métodos de aprendizagem e avaliação.



		- Promover clima propício ao desenvolvimento educacional.
<b>Dimensão Administrativo-Financeira</b>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordenar as atividades administrativas.</li> <li>- Zelar pelo patrimônio e pelos espaços físicos.</li> <li>- Coordenar as equipes de trabalho.</li> <li>- Gerir, junto com as instâncias constituídas, os recursos financeiros da escola.</li> </ul>
<b>Dimensão Pessoal e Relacional</b>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuidar e apoiar as pessoas.</li> <li>- Agir democraticamente.</li> <li>- Comprometer-se com o seu desenvolvimento profissional.</li> <li>- Saber comunicar-se e lidar com conflitos.</li> </ul>

**Fonte:** Análise da Matriz de Competências e Atribuições do Diretor Escolar (2021).

Nas atribuições e competências gerais do diretor escolar, percebe-se a dinâmica entre as atribuições de perfis democrático e gerencialista. Apesar de não obter um item que compete a gestão democrática gerencialista, como se trata de uma Matriz que regulamenta a função do diretor escolar e que nela há características que entrelaçam as concepções democrática e gerencialista, tornando de forma completa o perfil do gestor escolar democrático gerencial.

No quadro 1, percebe-se que a maior parte das competências estão pautadas na concepção do perfil do gestor gerencial democrático. Isso ocorre porque as atribuições do gestor escolar na competência específica têm traços que condizem com as duas formas de gestões tratadas neste trabalho, por mais que tendesse para uma concepção, esta não anulava a outra. Também é interessante observar que nas competências cujas têm relação com engajamento de desenvolvimentos de ações no contexto escolar voltadas para acesso a comunidade, liderança e apoio às pessoas para obter entrada na escola são pertencentes a concepções da gestão democrática; já as competências de cunho técnico, que envolvem habilidades administrativas, financeiras e que requerem a busca por resultados por investimento de trabalho, estão relacionadas com a concepção da gestão gerencial.

Por mais que a Resolução tenha sido criada com o propósito de reforçar a gestão democrática, encontra-se em sua construção aspectos da gerencial, essa situação acontece

devido o panorama político neoliberal que se consolidou na década de 1990 e reflete até o momento nas camadas da sociedade brasileira. No entanto, o caráter técnico, que pode parecer gerencialista, para o professor Ângelo Ricardo de Souza (2021) em sua fala durante o evento promovido pelo Departamento de Educação da PUC-Rio de Janeiro sobre a Matriz de Competências e Atribuições do Diretor Escola, não passa de uma armadilha, pois a gestão democrática não renuncia ao gestor ter conhecimento técnicos de sua função. Embora essa afirmação pareça ser uma justificativa que para aqueles, conhecedores das práticas gerencialistas, não concordam com o argumento. Apesar de acreditar que para construir um modelo específico de gestão dentro do ambiente escolar, o gestor deve acreditar nele e ter o perfil para desenvolvê-lo, por mais que as competências e atribuições da função estabeleça critérios demandantes de uma gestão democrática gerencial.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve por objetivo analisar a forma como os perfis dos gestores escolares se apresentam na matriz de competências e atribuições do diretor escolar nas concepções democrática, gerencialista e democrático gerencial. Ao levantar as análises e observações sobre a temática do papel do gestor perante essa Resolução educacional e as formas como ela influencia os perfis assim como toda a estrutura da gestão da escola, conclui-se que tendo a intenção de formular uma Resolução com o viés da gestão democrática, nela se encontra aspectos da gerencial, essa situação acontece devido o panorama político neoliberal que se consolidou na década de 1990 e reflete até o momento nas camadas da sociedade brasileira.

Esses acontecimentos na esfera política nacional, internacional ou local afetam dentro do ambiente escolar, seja para aspectos positivos ou negativos. Com a implementação das políticas educacionais na década de 1990 tanto as oriundas de processos da redemocratização do país que têm por princípios a gestão democrática dentro do ambiente escolar, quanto as provenientes da reforma neoliberal da administração pública, prezando esta por requisitos de qualidade, desempenho e monitoramento, ambas adentraram no contexto da comunidade escolar. Junto a elas é possível perceber que outras formas de gerir a escola também se fazem presentes e isso gera conflito na compreensão e desenvolvimento das práticas de gestão, principalmente quando os requisitos de exigências sejam as democráticas e gerenciais.

Diante das análises, foi percebido que os perfis dos gestores escolares se entrelaçam entre as concepções democrática e gerencial. Por mais que a Matriz de Competências e Atribuições do Diretor Escolar tenha sido pensada no desenvolvimento de uma gestão

democrática, ela contém competências técnicas que resultam em ações de desempenho e eficiência que são características da gestão gerencial. Dessa forma, a Resolução apresenta traços de uma gestão que gera perfis de gestores democrático gerencial.

Portanto, conclui-se que foi criada uma política de formação de diretores escolares com a intensão de reforçar a gestão democrática, porém no contexto que a sociedade está inserida, dentro de um ambiente capitalista neoliberal, a formação, as competências e as atribuições do gestor escolar se adequam a esta realidade, equacionando aspectos da gestão gerencial, tornando a gestão da escola democrática gerencial. Por consequência, a instituição escolar possivelmente continuará com o conflito de alcançar os objetivos de gestão estabelecidos pelas bases legais.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). Constituição, de 2016. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Planalto, 2016. 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 jun. 2021.

\_\_\_\_\_. Lei (1996). Lei, de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**.

Brasília: Planalto, 1996. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm)>. Acesso em: 12 jun. 2021.

\_\_\_\_\_. Resolução (2021). Resolução, de 2021. **Matriz Nacional Comum de Competências e Atribuições do Diretor Escolar**. Brasília: Ministério da Educação, 2021. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=172851- parecer-resolucao-cne-matriz-competencias-diretor-escolar-2&category\\_slug=marco-2021-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=172851- parecer-resolucao-cne-matriz-competencias-diretor-escolar-2&category_slug=marco-2021-pdf&Itemid=30192)>. Acesso em: 03 jul. 2021.

BRAGA, Ana Maria Taveira. **Gestão escolar**: estudo de caso. Tese (Doutorado em Serviço Social) - Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Estadual Paulista. Franca, 2018, 189 f. Disponível em:

<[https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/180263/Braga\\_AMT\\_te\\_fran.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/180263/Braga_AMT_te_fran.pdf?sequence=3&isAllowed=y)>. Acesso em: 01 jun. 2021.

CLEMENTE. Josafá da Conceição. **Gestão escolar na escola pública**: interfaces entre gerencialismo e gestão democrática. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Maranhão. São Luiz, 2015, 177 f. Disponível em:

<<http://tedebc.ufma.br:8080/jspui/bitstream/tede/99/1/DissertacaoJOSAFACONCEICAOCLLEMENTE2015.pdf>>. Acesso em: 01 jun. 2021.

DRABACH, Nadia Pedrotti. **As mudanças na concepção da gestão pública e sua influência no perfil do gestor e da gestão escolar no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Educação) – Setor de Educação, Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2013, 251 f. Disponível em: <<https://www.acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/30427/R%20>-

%20D%20-%20NADIA%20PEDROTTI%20DRABACH.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.  
Acesso em: 01 jun. 2021.

SINHORELLI, Cristiane Bartunek. **Gestão escolar:** uma análise sobre o fazer do gestor no cotidiano escolar. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação da Pontifícia, Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2013, 85 f. Disponível em:

<<http://tede2.pucrs.br/tede2/bitstream/tede/9386/2/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20Cristiane%20Bartunek%20Sinhorelli.pdf>>. Acesso em: 01 jun. 2021.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público**, ano 50, n. 4, p. 5- 30, 1999.

\_\_\_\_\_. Uma nova gestão para um novo Estado: liberal, social e republicano. **Revista do Serviço Público**, ano 52, n. 1, jan/mar, 2001.