



# **MERITOCRACIA E GESTÃO DEMOCRÁTICA NA SELEÇÃO DE DIRETORES ESCOLARES EM SÃO PAULO: HISTÓRIAS, CONFLITOS E DISCURSOS EM DISPUTA**

**Eduardo Gomes Neto<sup>1</sup>**

## **INTRODUÇÃO**

A seleção de diretores escolares no Brasil, especialmente no Estado de São Paulo, é um tema intrinsecamente ligado a conflitos políticos e modelos de gestão democrática. O estado de São Paulo, desde 1946, adotou o concurso público como meio para prover o cargo de diretor escolar, firmando um padrão que prima pelo mérito e desempenho técnico. Contudo, as demandas da sociedade civil e as diretrizes do Plano Nacional de Educação (PNE 2014-2024), especialmente a Meta 19, apontam para a necessidade de inclusão da comunidade escolar nos processos decisórios, gerando tensão entre os modelos de gestão técnica e democrática.

Este artigo busca explorar a história, as influências e os conflitos que permeiam a seleção de diretores no Estado de São Paulo, analisando como se configura uma "gramática discursiva" que envolve tanto o mérito como os interesses de grupos políticos e sindicais.

A gestão democrática na educação é um princípio constitucional e uma diretriz central da Lei de Diretrizes e Bases (LDB) e do PNE. Como aponta Lima (2014, p. 1070), essa concepção pode se tornar "[...] um slogan, um lugar-comum que todos invocam sem consequências de maior", caso não seja efetivamente praticada na estrutura escolar. No caso da seleção de diretores, a ausência de participação da comunidade escolar no processo de escolha pode comprometer esse princípio democrático.

O modelo meritocrático, presente na seleção de diretores em São Paulo, desde 1946, sustenta-se na premissa de que os melhores candidatos são

---

<sup>1</sup> Doutorando em Educação (UERJ). Bolsista Capes, Rio de Janeiro, RJ. edunetobtos@gmail.com



selecionados pelo concurso público, ignorando, contudo, os efeitos excludentes desse sistema e a limitação do papel da comunidade escolar nesse processo (Gomes Neto, 2021). Dessa forma, São Paulo adota uma forma de gestão escolar que, embora tecnicamente embasada no mérito, distancia-se das diretrizes nacionais do PNE e da participação da comunidade, resultando em uma desvalorização prática do princípio da gestão democrática.

## **RESULTADOS E/OU DISCUSSÕES**

### **Histórico e conflitos na seleção de diretores**

O processo de escolha de diretores em São Paulo é, historicamente, marcado pela disputa entre mérito e participação. Conforme detalhado por Gomes Neto (2021), o primeiro momento, em 1952, com a criação do Sindicato de Especialistas de Educação do Magistério Oficial do Estado de São Paulo (Udemo), e o segundo em 2005, com o Projeto de Lei nº 811/2005, que propunha eleições diretas para diretores escolares. Apesar de aprovada em várias comissões, a proposta encontrou resistência devido ao seu potencial impacto financeiro, evidenciando a prevalência de interesses políticos e sindicais. Ball (1994) argumenta que:

Os textos são produto de compromissos em diferentes estágios (em pontos de influência inicial, na micropolítica da formulação legislativa, no processo parlamentar e nas políticas e micropolíticas do agrupamento de interesses de grupos). Eles são geralmente os produtos canibalizados de múltiplas influências (mas circunscritas) e agendas. Há propaganda, negociação e acaso dentro do estado, dentro do processo de formulação de políticas (Ball, 1994, p. 16, tradução nossa).

Nesse ciclo, percebe-se que há um interesse em cada política e qual o objetivo ela quer atingir. Dentro desse espaço, compreender quais são as vozes ouvidas que legitimam esse processo fica cada vez mais complexo e um conjunto de tensões busca atender a interesses de determinados grupos.



## **A tensão entre gestão democrática e meritocracia**

Ao investigar a implementação do PNE (2014-2024), no contexto paulista, identificamos que o Estado diverge das diretrizes nacionais ao preferir o concurso público em detrimento da participação comunitária, como estabelece o Plano Estadual de Educação. Nesse sentido, Ball (1994) aponta que a produção de políticas públicas tem seus diferentes momentos, dentro do Estado, sendo ela produzida em contextos de influência e interesse. Observa-se que o sindicato dos diretores (Udemo) desempenha um papel significativo como agente influente, especialmente em sua resistência ao projeto de 2005, mobilizando apoio político para rejeitar a participação comunitária na escolha dos diretores. Esse processo demonstra uma sobreposição de interesses políticos e sindicais sobre a política educacional, na qual a gestão democrática é relegada a um ideal secundário.

Lima (2014, p. 1070) argumenta que a gestão democrática pode se tornar um "[...] slogan, um lugar-comum que todos invocam sem consequências de maior impacto na efetividade da participação da comunidade escolar". Isso reflete uma realidade em que a democracia na gestão escolar pode ser formalmente assegurada em documentos oficiais, mas sem necessariamente produzir mudanças concretas no cotidiano das escolas.

Arendt (2019) contribui para essa análise ao discutir a "desobediência civil", que surge quando grupos organizados decidem não seguir determinadas normas ou leis por considerá-las injustas. Nesse contexto, Gomes Neto (2021) propõe que São Paulo apresenta uma espécie de "desobediência civil institucionalizada", ao ignorar as diretrizes do PNE (2014-2024) e manter um modelo de seleção que prioriza a meritocracia e exclui a participação da comunidade escolar, contrariando as orientações federais para a gestão democrática.



## A gramática discursiva na gestão educacional

No contexto da política educacional paulista, o discurso do mérito se consolida como um princípio estruturante, excluindo a participação comunitária da escolha dos diretores escolares. Como destacam Ball e Bowe (1992),

[...] na legislação, a promoção do governo dos pais e do mercado sobre as reivindicações do 'lobby educacional' e sua linguagem de 'implementação' sejam todas tentativas de continuar a excluir certas vozes do processo político. (Ball; Bowe, 1992, p. 8, tradução nossa).

Esse mecanismo, observado na política educacional paulista, reflete uma estrutura em que a gramática discursiva dominante legitima a primazia do mérito e relega a gestão democrática a um papel secundário. Assim, a exclusão da comunidade escolar nos processos decisórios sobre a direção das escolas não é um fenômeno acidental, mas sim uma construção política consolidada por meio de narrativas institucionalizadas que justificam a manutenção do *status quo*.

De acordo com Nunes (2003, p. 45), a gramática pode ser compreendida como “[...] os princípios que estruturam relações e articulações entre instituições e sistemas sociais”. Aplicada à gestão educacional, essa estrutura discursiva sustenta o valor meritocrático, desvalorizando a gestão democrática.

O discurso de mérito, nesse cenário, adquire um tom normativo que se manifesta em textos e políticas, como as normativas da seleção de diretores. Gomes Neto (2021) observa que o mérito se torna, assim, uma justificativa para a exclusão de mecanismos de consulta à comunidade escolar. Além disso, Ball (1994, p. 16) acrescenta que, em contextos políticos, “os textos são produtos de compromissos em diferentes estágios, geralmente expressos por múltiplas influências e agendas”. Esse ciclo de produção e reinterpretação de políticas educacionais tende a privilegiar interesses específicos, consolidando uma gramática que beneficia certos grupos e mantém a gestão democrática à margem.



## CONSIDERAÇÕES

A análise histórica e política da seleção de diretores escolares no Estado de São Paulo evidencia a tensão permanente entre os princípios da gestão democrática e a lógica meritocrática. Desde 1946, o concurso público tem sido o critério central para o provimento do cargo de diretor escolar, consolidando um modelo que privilegia o mérito individual e a avaliação técnica em detrimento da participação da comunidade escolar. No entanto, conforme demonstrado ao longo deste artigo, esse modelo, longe de ser neutro, reflete disputas políticas e interesses específicos, como os do sindicato dos diretores (Udemo), que atua como um influente agente na manutenção desse formato.

A análise da política educacional paulista, sob a ótica da "gramática discursiva" (Nunes, 2003), demonstra como o discurso do mérito se institucionalizou como critério normativo, justificando a exclusão da comunidade escolar nos processos decisórios. Ball e Bowe (1992) ressaltam que as políticas educacionais não são formuladas de maneira linear, mas passam por disputas e reinterpretações que frequentemente excluem determinadas vozes do debate. Esse fenômeno é evidente no caso paulista, em que a adoção de um modelo exclusivamente meritocrático desconsidera diretrizes nacionais que visam fortalecer a gestão democrática.

Nesse cenário observamos que a política de seleção de diretores em São Paulo exemplifica um contexto em que a meritocracia se sobrepõe à participação democrática, perpetuando uma estrutura de poder centralizada e excludente. A manutenção desse modelo reforça desigualdades e limita a construção de uma gestão escolar verdadeiramente participativa.

## REFERÊNCIAS

ARENDDT, H. **Crises da República**. São Paulo: Perspectiva, 2019.

BALL, S. J.; BOWE, R. The policy cycle and the policy trajectory: policy processes, flows and other displacements. **Journal of Education Policy**, 1992.



BALL, Stephen. **Education Reform: a critical and post structural approach.** Buckingham: Editora Open University Press, 1994.

GOMES NETO, Eduardo. **História e política de seleção de diretores no estado de São Paulo: conflitos, disputas e gramáticas em cena.** 2021. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2021.

LIMA, L. P. Gestão Democrática das Escolas: Análise Crítica. **Revista Educação e Sociedade**, Campinas, v. 35, n. 129, p. 1067-1083, out./dez., 2014.

NUNES, C. A. **Gramática e Política: a linguagem do poder.** São Paulo: Editora Socius, 2003.