

# DISCURSO DA DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO À DERIVA DO CLIENTELISMO: UM ESTUDO EM MUNICÍPIOS DO RIO GRANDE DO NORTE

**Arilene Maria Soares de Medeiros – UERN**  
[arilene.medeiros@bol.com.br](mailto:arilene.medeiros@bol.com.br)

**Resumo:** A democratização da gestão assume grandes proporções no debate (inter) nacional nas últimas décadas, configurando-se como um recorte das políticas educacionais que mais tem provocado discussões. O propósito desta pesquisa consiste em investigar como as municipalidades do Rio Grande do Norte (Areia Branca, Baraúna, Grossos, Mossoró, Tibau, Upanema, Serra do Mel e Governador Dix-Sept Rosado) vêm se comportando diante dos dispositivos constitucionais e legais que estabelecem a gestão democrática como princípio do ensino público, com ênfase na escolha de diretor escolar. De modo geral, os dirigentes municipais desconsideram os mecanismos de escolha do diretor, predominando, ainda, o clientelismo. A democratização da gestão exige pensar um conjunto de ações que favoreça a escolha democrática do diretor, o funcionamento dos Conselhos Escolares, a autonomia escolar, a descentralização do poder.

**Palavras-chave:** democratização da gestão; dirigentes municipais; clientelismo

## INTRODUÇÃO

O presente artigo discute o processo de democratização da gestão no contexto das iniciativas políticas voltadas à educação, com o intuito de averiguar até que ponto as ações do poder local das municipalidades norterio-grandenses vêm endossando os dispositivos constitucionais e legais que defendem o princípio da gestão democrática do ensino público, com destaque para os mecanismos de escolha dos diretores de escolas públicas municipais. Este tema faz parte de uma pesquisa, ainda em processo, que conta com o apoio do CNPq, cuja finalização está prevista para julho de 2009.

A premissa básica que fundamenta nossa análise é a de que a democratização do acesso ao cargo de gestor consiste numa estratégia capaz de, pelo menos, minimizar práticas clientelistas no âmbito das políticas educacionais, bem como de contribuir com o desenvolvimento da democracia no contexto local. Outra premissa dessa decorrente é a de que a democratização da gestão a partir dos mecanismos de escolha dos diretores pode influenciar o comprometimento destes profissionais com a instituição e, conseqüentemente, com a educação que se pretende nela. Em estudos anteriores<sup>1</sup>, fica constatado que a escolha do

---

<sup>1</sup> Pesquisa realizada no período de agosto de 2006 a julho de 2007, em Mossoró, sobre a Democratização do Acesso ao Cargo de Diretor Escolar nas Escolas Públicas de Mossoró, percebe-se que a democratização do acesso mediante uma seleção interna proposta por este município contribui para que o diretor assumisse outras posturas e comportamentos na escola: a presença fica mais constante; o comprometimento com as questões pedagógicas e com a qualidade da educação pública também são realçadas (SOUZA e MEDEIROS, 2007).

diretor, por vias menos clientelistas e arbitrárias, sinaliza possibilidades de se romper com as práticas que dificultam o avanço na democracia nos contextos locais.

A democratização da gestão enquanto tema recorrente no contexto das políticas educacionais vem ganhando proporções jamais vista na história da educação brasileira. É um tema que vem se configurando como hiper-complexo, haja vista sua interface com as políticas educacionais que, diga-se de passagem, nem sempre representam efetivamente a democratização da gestão ou a concretização dos interesses coletivos, principalmente, quando o poder local insiste na manutenção de práticas conservadoras que impossibilitam a democracia, como é o caso do poder local dos municípios norterriograndenses<sup>2</sup>, cujas evidências passariam não só pelas formas e mecanismos de escolha dos dirigentes escolares, mas pela pouca visibilidade de ações políticas que venham a comprometer-se com o próprio desenvolvimento local dessas municipalidades.

A propósito da vinculação das ações políticas com o desenvolvimento local em meio aos novos padrões da economia internacional, Barreto e Vigevani (2004, p 31) comentam:

(...) o grande cenário da gestão pública municipal consiste não apenas em promover mudanças capazes de conseguir competitividade e inserção nos espaços econômicos globais, mas também – e sobretudo nos países em desenvolvimento, como é o caso latino-americano – em assegurar as condições mínimas de bem-estar social para que a convivência democrática possa se consolidar.

Seguindo essa linha de raciocínio, percebe-se que as municipalidades norterriograndenses precisam garantir as condições mínimas de sobrevivência para que os processos relativos à democratização da gestão venham a concretizar-se no contexto educacional. O que se tem como resultado sócio-educacional dos municípios pesquisados, em geral, é um quadro de baixo Índice de Desenvolvimento Humano, colocando-os entre os piores do Brasil<sup>3</sup>; de alto índice de analfabetos na escola, porque os alunos não conseguem aprender a ler e a escrever; de alto índice de exclusão digital numa era em que a informática se transforma em principal meio de comunicação e interação entre os indivíduos<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Areia Branca, Baraúna, Governador Dix-Sept Rosado, Grossos, Mossoró, Serra do Mel, Tibau e Upanema.

<sup>3</sup> Em comparação ao Índice de Desenvolvimento Humano no Brasil, que se encontra numa escala de 0,802 a 0,808, os municípios pesquisados apresentam índices inferiores a média da Região Nordeste de 0,720 e do Rio Grande do Norte de 0,702, exceto Mossoró e Areia Branca que atingem, respectivamente, a média de 0,735 e de 0,710. Todas as demais municipalidades apresentam uma média inferior: Baraúna – 0,600; Governador Dix-Sept Rosado – 0,637; Grossos – 0,683; Serra do Mel – 0,619; Tibau – 0,678 e Upanema – 0,589, colocando-se como de piores condições sociais e educacionais.

<sup>4</sup> Maiores informações consultar o texto: Um Estudo descritivo sobre a realidade econômica e Sócio-educacional dos Municípios da Região Oeste Potiguar (LIMA, SOUZA, MEDEIROS e SILVA, 2008).

Além da realidade econômica e sócio-educacional desfavorável à democratização da gestão, acredita-se que as dificuldades para instalação de processos democráticos nos sistemas municipais de ensino do Rio Grande do Norte consistem fundamentalmente na insistência da conservação de práticas clientelistas. Pois, paradoxalmente, o município de piores condições sociais e educacionais, que é Upanema, defende as eleições para o cargo de diretor escolar. Não podemos desconsiderar que os mecanismos de escolha do diretor refletem as concepções e as estratégias práticas de se articular a implementação da gestão democrática pelos sistemas de ensino.

De modo geral, os sistemas municipais do Rio Grande do Norte, que são objeto deste estudo, vêm desconsiderando as prerrogativas legais haja vista os exemplos de favoritismo no âmbito da gestão escolar. É teclada batida que os sistemas de ensino deverão comprometer-se em elaborar suas normas que evidenciem a gestão democrática, mas que esta continua sendo matéria cega dentro de vários sistemas de nossa Federação, como manifestação de uma democratização de baixa intensidade (SANTOS, 2007).

Mendonça (2000, p.404), refletindo sobre o “comportamento” dos sistemas frente à gestão democrática do ensino público, explicita:

A concepção de gestão democrática de um sistema de ensino pode ser expressa por legislações que dispõem especificamente sobre a questão. De fato, uma lei sobre gestão democrática elaborada, votada e promulgada por uma unidade da Federação ou por um município constitui-se como manifestação legislativa mais completa do entendimento de suas autoridades sobre a maneira como a norma da Constituição Federal se aplica ao seu sistema de ensino público. Apesar disso, não são muitos os entes federativos que assim se manifestaram.

Os sistemas municipais do Rio Grande do Norte são a regra de um processo mais amplo que vem se disseminando pelos demais sistemas de ensino, principalmente nos municípios com pouca participação da sociedade civil organizada. Geralmente, os sistemas de ensino, ao proclamarem suas leis que cuidam da gestão democrática, apresentam um arcabouço que perpassam pela participação da comunidade, escolha de diretor, criação e implantação dos colegiados, descentralização e autonomia escolar. Um olhar mais atento dessa questão se faz necessário para se perceber que a gestão democrática deveria também ser buscada dentro dos próprios sistemas. Desta feita, “... as leis sobre gestão democrática restringem-se a serem aplicados na unidade escolar, descurando de medidas que alcancem sua reorganização na estrutura do sistema de ensino capaz de sustentar esses mecanismos” (MENDONÇA, 2000, p. 406).

O processo de democratização da gestão é resultado do movimento democrático da sociedade, por isso a instalação da democratização da gestão nos municípios brasileiros está mais presente naqueles em que há organizações, cobranças e mobilizações por parte dos sindicatos e da população, como, por exemplo, nas capitais dos estados. Aqui é uma constatação generalista que, todavia, não expressa efetivamente as particularidades evidenciadas em algumas municipalidades de nosso estudo. Com a descentralização e flexibilização da LDB 9.394/96, as idiossincrasias precisam ser averiguadas no sentido de perceber como as municipalidades estão enfrentando os desafios não só da democratização da gestão, mas da sociedade globalizada que requer uma nova mobilidade dos estados e dos municípios. Barreto e Vigevani (2004, p. 37) explicitam:

Se até bem pouco tempo Estados e municípios representavam meras unidades administrativas da Federação brasileira, desde a promulgação da Constituição de 1988 – que consagrou o município como ente federado – evidencia-se a maior capacidade de gestão financeira e de prestação de serviços públicos por parte dos governos municipais, o que coloca em pauta a necessidade de reflexão sobre a nova agenda do municipalismo brasileiro. Além disso, a própria dinâmica imposta pela globalização fez com que os municípios viessem a assumir sua condição de ente político, com uma dimensão econômica e social e, ainda, um nível de interesse comum de sua comunidade.

Nesse sentido, o movimento do capitalismo global passa a requer dos municípios uma nova forma de atuação. No contexto da educação brasileira, o processo de municipalização do Ensino Fundamental com o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e Valorização do Magistério (FUNDEF, Lei 9.424/96) é o exemplo mais explícito do redimensionamento da função dos municípios no provimento de políticas sociais com foco na educação, reforçando a tese de que a municipalização geraria uma nova compreensão do papel das municipalidades no desenvolvimento da educação pública. Com efeito, o FUNDEF passou a exigir dos municípios um novo comportamento, pois agora teriam que administrar os recursos públicos. A busca desenfreada pelo aluno fez dessa política educacional uma verdadeira “corrida aos números”, já que todos os cálculos eram feitos sob o quantitativo de alunos. O FUNDEF também acabou demonstrando que, no Brasil, o processo de descentralização – dos órgãos centrais aos municípios – provou também suas fragilidades e dificuldades de implementação, servindo como demonstração que a democratização da gestão é frágil politicamente, porque a democracia no Brasil também foi se constituindo de maneira limitada e tardia (SAES, 2001).

As experiências democráticas no Brasil, designadamente, às relacionadas ao sistema político mais amplo exprimem a crise de legitimação no aparelho estatal

(HABERMAS, 1999), que ganha materialidade na forma das regras do jogo político-partidário. Nessa perspectiva de raciocínio, destaca-se a reflexão a seguir para o entendimento de como a democracia que se faz na contemporaneidade é de baixa intensidade.

O primeiro é que os partidos políticos estão perdendo o controle da agenda política: nunca descumpriram tanto suas promessas eleitorais quando chegaram ao poder ultimamente. Um dos estudos mais interessantes é observar os programas dos partidos e depois sua prática política. Sempre foi assim, mas agora é ainda mais, porque há uma pressão da globalização neoliberal que não pode entrar na agenda política de um partido. Nenhum dele pode dizer ‘quando chegar ao poder vou seguir totalmente as instruções do Banco Mundial e do FMI’, porque se disser isso não tem votos, já que as pessoas sabem as conseqüências disso. Tem que dizer que vai dar mais emprego, educação, saúde, etc., mas quando chegam ao poder não faz nada disso. Esse descumprimento faz com que a deslegitimação dos partidos seja cada vez maior em um número cada vez maior de países (SANTOS, 2007, p.97).

Na verdade, é necessário admitir que este trabalho não tenha maiores pretensões de discutir as disfunções ou injunções da política municipal dos sistemas de ensino do Rio Grande do Norte, decorrente das demandas advindas das políticas educacionais descentralizadoras. Entretanto, pretende desenvolver uma discussão que apresente a compreensão dos Dirigentes Municipais de Educação da Região Oeste Potiguar no tocante à democratização da gestão, identificando seus limites e perspectivas, voltando-se para o interesse de detectar as formas como os municípios vêm atuando na direção do atendimento dos dispositivos constitucionais e legais da “gestão democrática do ensino público”.

## DISCURSO DA DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO: COMPREENSÕES DOS DIRIGENTES MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO

Esta pesquisa está sendo realizada em oito municípios da Região Oeste do Rio Grande do Norte, conforme já mencionamos anteriormente. A delimitação da pesquisa advém da organização do Sistema Estadual do referido estado, que subdivide a atuação da Secretaria de Estado da Educação e Cultural (SEEC) em dezesseis Diretorias Regionais de Educação, Cultura e Desportos (DIRED), ficando sob a responsabilidade dessas DIREDs administrar e acompanhar a educação de vários municípios. A 12ª DIRED, com sede em Mossoró, contemplando oito municípios, os quais fazem parte de nossa pesquisa.

Para o desenvolvimento desta investigação, procura-se colher toda documentação que as Secretarias Municipais disponibilizam em torno da matéria da democratização da

gestão e aplica-se um questionário aos Dirigentes Municipais<sup>5</sup>. As análises estão pautadas nos questionários. Dos oito municípios participantes, estamos trabalhando somente com cinco que os Dirigentes Municipais entregaram o questionário.

Cinco Dirigentes Municipais que responderam o questionário informaram que suas experiências variam de zero a dois anos no cargo, demonstrando que suas experiências são relativamente curtas à frente do Sistema Municipal de Ensino, inclusive três deles assumiram o cargo em primeiro de janeiro do corrente ano. Em termos da formação inicial, dois têm licenciatura em Ciências Sociais, uma em Pedagogia, uma em Letras e uma é bacharel em Ciências Econômicas, sendo esta professora universitária. Quanto à formação continuada, três afirmaram ter pós-graduação: dois têm especialização na área de Gestão Escolar e uma tem Doutorado em Administração da Educação. Percebe-se com esses dados que os Dirigentes Municipais apresentam alguns indicadores positivos: um deles é a própria formação como docente; outro é a própria prática como professor – quer da educação básica ou do ensino superior.

Quando questionados pela autonomia que a LDB 9.394/96 proporcionou aos sistemas municipais de ensino, todos responderam que esta foi uma iniciativa relevante por favorecer as demandas e particularidades locais. Vejamos os depoimentos:

É bom, pois cada região tem suas peculiaridades, o que lhe confere uma atuação ou modo de trabalhar diferente das demais (Dirigente A).

É bom, claro! Uma vez que cada município passa a não ter vários portadores, se trabalha de forma ética e coerente. Só traz vantagens (Dirigente B).

Bom. O município pode criar legislação própria, como também autonomia financeira (Dirigente C).

Bom. Autonomia pressupõe assumir responsabilidades pelos processos e resultados educacionais (Dirigente D).

Muito bom. Todas as ações são voltadas para aspectos da democratização e gestão da escola. (Dirigente E)

Pelos depoimentos, constata-se que os sistemas municipais defendem a autonomia como algo importante que aconteceu na educação brasileira, pois o que está sempre em questão é o respeito às particularidades, à possibilidade de criar uma legislação própria, à redução de caminhos, quando enfatiza que os sistemas não precisam ter vários portadores. Ou seja, no entender dos Dirigentes Municipais de Educação, a autonomia consiste num mecanismo político capaz de inibir práticas burocráticas e centralizadoras. Uma questão suscitada pelo Dirigente B aponta para a forma de um trabalho ético. À medida que ocorre o aprofundamento das análises, evidenciam-se as contradições presentes nos discursos dos

---

<sup>5</sup> Os Dirigentes serão identificados por A, B, C, D e E.

Dirigentes Municipais, quando se afirma que a autonomia possibilita um trabalho ético. Dessa afirmativa, cabe-se indagar: será que é possível desenvolver um trabalho ético, quando os próprios sistemas de ensino não reconhecem a necessidade de propiciar a democratização da gestão? Até que ponto o trabalho ético pode conviver com as práticas clientelistas?

Nas vozes dos dirigentes municipais, a autonomia apresenta aspectos bastante positivos, inclusive assinala a possibilidade de criar uma legislação própria que venha responder às demandas e necessidades locais.

Os sistemas de educação, constituídos pelas instituições de ensino fundamental e médio, das instituições de educação infantil públicas e privadas e dos órgãos municipais de educação, devem integrar-se às políticas e aos planos educacionais da União e dos estados. Além disso, os sistemas educacionais nos municípios exercer ação distributiva em relação às escolas, baixando normas complementares para o seu âmbito de atuação, assim como as autorizam, credenciam e supervisionam (HORA, 2007, p. 95).

O que se constata nos estudos sobre a democratização da gestão é que as iniciativas mais democráticas são oriundas dos sistemas de ensino que assumiram a responsabilidade e a vontade política de educação pautada na inclusão e na ação coletiva, propiciando mecanismos que possam fortalecer a democracia no contexto da escola e da sociedade. Uma questão levantada pela Dirigente E refere-se às iniciativas para atender a democratização e a gestão da escola, sem, no entanto, pensar na possibilidade de democratizar o trabalho e as relações dentro dos próprios sistemas.

A democratização da gestão requer que os próprios sistemas também redimensionem suas práticas e relações. Até parece que é possível desenvolver a democratização da gestão, sem que se tivesse em mente a necessidade de desenvolvê-la no interior dos próprios sistemas. A situação da democratização da gestão acaba se transformando em arremedos, discursos pouco vinculados à prática, quando os Dirigentes Municipais admitem a importância da autonomia para os sistemas, mas estes continuam pouco propositivos no que se refere à democratização da gestão via processos menos castradores da liberdade, da democracia, refletindo – até diria – a pouca autonomia dos profissionais que assumiram o cargo de Dirigente Municipal de Educação. Em nenhum momento de seus discursos, foi possível perceber uma atuação mais efetiva quanto aos mecanismos de escolha do diretor escolar. Quando indagados pelas ações que viabilizem a democratização da gestão, responderam-nos:

Até o momento em que assumia pasta da educação (01/01/2009), nada! (Dirigente A)

Trabalhar em cima de projetos educacionais, viabilizando melhorias para a educação (Dirigente B).

Estamos com propostas de eleição direta para diretor para início do corrente ano (Dirigente C).

Incentivando o pleno funcionamento dos conselhos escolares, acompanhando as ações, partilhando responsabilidades e valorizando os profissionais da educação (Dirigente D).

Até o momento só se tem idéia, mas o estatuto do servidor já sinaliza para isso (Dirigente E).

Pelo que foi observado nos discursos dos Dirigentes Municipais, pode-se afirmar que as ações são tímidas, quando se pensa na democratização da gestão através da escolha do diretor escolar. Apenas um Dirigente disse que está com proposta de eleições para diretor. Dois informaram que pouco ou nada se fez ainda. O que impressiona é o fato de os Dirigentes Municipais não terem uma proposição clara quanto à escolha do diretor escolar, levando-se a acreditar que essa problemática não deveria assumir espaços em suas ações administrativas e políticas. Considerando o período pós LDB 9.394/96, os municípios do Rio Grande do Norte estão atuando de maneira pouca propositiva no sentido da democratização da gestão, pois, de modo geral, os Dirigentes Municipais desconsideram os mecanismos de escolha do diretor e quando mencionam a democratização da gestão limitam-se a atribuir uma maior importância ao funcionamento dos Conselhos Escolares. A democratização da gestão não se limita a um ou a outro aspecto, mas reflete a necessidade de se pensar num conjunto de ações que favoreçam a escolha democrática do diretor, o funcionamento dos Conselhos Escolares, a autonomia escolar, a descentralização do poder. Enfim, toda e qualquer discussão que se proponha discorrer em torno da democratização da gestão, exige-se pontuar os limites e as diferentes (ou possíveis) formas que a democracia vem assumindo nos espaços sociais e educacionais.

Com o objetivo de avançar na compreensão que os Dirigentes Municipais defendem de democratização da gestão, perguntamo-lhes que critérios são utilizados para escolher os diretores escolares:

De acordo com o Plano de Carreira do Magistério Municipal. O diretor tem que pertencer ao quadro efetivo (professores). Procuramos aqueles com perfil mais adequado (Dirigente A).

Existe eleição, onde os alunos e diretores [professores] votam e escolhem os melhores para administrarem a sua escola (Dirigente B).

Ter dois anos no estabelecimento de ensino, curso superior, ser efetivo da rede municipal (Dirigente C).

Competência, compromisso com a educação pública, perfil de gestor (Dirigente D).

É usado o critério político (Dirigente E).

Os mecanismos de escolha predominante nos sistemas de ensino pesquisados são os critérios de indicação política, embora se observe o perfil, a competência, a condição de ser funcionário efetivo da rede. De qualquer modo, os sistemas municipais de ensino acabam reforçando a arbitrariedade da escolha, quando nega a oportunidade de escolha pela comunidade. Apenas um sistema adota a eleição para diretores de escolas municipais, por considerar o mecanismo mais democrático. Dentre tantos critérios discutidos pelos pesquisadores da área, defende-se que o processo eleitoral seja o mais recomendável porque oportuniza a participação da comunidade, a escolha por identificação (PARO, 1996; FORTUNA, 1999; DOURADO, 2003; MENDONÇA, 2000).

Sobre os entraves que encontram para a democratização da gestão, os Dirigentes Municipais destacaram:

- Politicagem. A política partidária dificulta o processo (Dirigente A).
- Não respondeu a questão (Dirigente B).
- Falta de formação nas unidades do campo. Maior apoio do poder público (Dirigente C).
- Perfil dos gestores e comprometimento com os resultados, assim como pouca mobilidade da sociedade, dos pais, das famílias (Dirigente D).
- Ainda a questão político-partidária que é muito forte no país e especialmente na região Nordeste (Dirigente E).

A politicagem, traduzida como práticas clientelistas, continua sendo o maior entrave para se avançar na democratização da gestão. Espera-se que, atuando de maneira democrática, o clientelismo possa ser minimizado na sociedade. Farias (2000) nos adverte que a democracia no capitalismo não consegue eliminar o clientelismo, pois, este consiste numa das formas políticas inerentes à democracia nesse sistema social. Dois dirigentes foram bastante categóricos em afirmar que a política partidária se manifesta como dificuldade da democratização da gestão. A política, ao ser articulada como dificuldade, representa o espaço aberto para o exercício das práticas clientelistas, pela barganha do voto e pela apropriação privada da coisa pública (*idem.*). Um dirigente revelou a falta de apoio do poder público e outra diz que a maior dificuldade reside na pouca mobilidade da sociedade e da família. Dentro desse conjunto, parece que o poder público local, a sociedade e a família não têm contribuído efetivamente para o avanço da democratização da gestão.

Se a democracia consiste numa nova gramática social em que o Estado, a sociedade civil, com suas instituições e movimentos sociais estabelecem mecanismos e estratégias de organização a partir da disposição de regras cada vez mais abertas e plurais para atender à diversidade cultural tão evidenciada hoje, percebe-se que, nos sistemas municipais de ensino, de modo geral, as regras dessa nova gramática social na qual a participação torna-se seu

núcleo, têm um longo percurso a ser percorrido no contexto da democratização da gestão, com o objetivo de aprimorar as perspectivas atuais de sua democracia local.

A democracia local não teria exclusivamente a atribuição de democratizar a gestão, mas, necessariamente, a possibilidade de rever o péssimo quadro social, econômico e educacional que as municipalidades de nosso estudo apresentam. Na realidade, a democracia local precisa sinalizar um movimento prol à cidadania da população que continua sendo excluída do desenvolvimento científico e tecnológico da sociedade atual.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo sobre a democratização da gestão nos sistemas municipais de ensino da Região Oeste do Rio Grande do Norte revela o quanto estamos distante das possibilidades mais avançadas da democracia. A própria democracia representativa, ainda, continua ausente nos sistemas municipais de ensino, deixando cada vez mais distante a democracia participativa – aquela em que uma nova gramática social é posta em prática, com a inclusão dos diferentes. As ações dos sistemas municipais são demasiadamente tímidas, quando se pensa na democratização da gestão mediante o processo de escolha do diretor escolar. Apenas um município decidiu optar pela eleição para diretor escolar. Todos já sabem que as eleições apresentam riscos e limites. Não há mecanismos perfeitos de escolha de diretor escolar, mas há os que representam maior ou menor grau de exercício democrático, como forma de coibir as práticas clientelistas que continuam sendo predominantes dentro dos sistemas municipais do Rio Grande do Norte.

Os Dirigentes Municipais não apresentam força política para articular um processo de democratização da gestão que visualize uma perspectiva de escolha do diretor mais democrática. Apenas um município defende as eleições, inclusive aquele que apresenta os índices de desenvolvimento social e humano. Outro município que defendia a seleção interna de diretores retroage quando passa a adotar novamente a indicação política, alegando que a democratização da gestão deva acontecer com o funcionamento dos Conselhos Escolares, desconsiderando, portanto, que a democratização da gestão implica uma compreensão de conjunto. Os discursos dos Dirigentes Municipais são pouco propositivos, bem como a compreensão acerca da democratização da gestão se apresenta fragmentada, atribuindo, geralmente, a responsabilidade para a sociedade e a família. É fundamental reconhecer que a democratização da gestão é uma das responsabilidades que cabe aos sistemas de ensino

viabilizarem. Portanto, a transferência de responsabilidade à sociedade e à família implica em admitir que os sistemas de ensino deixam de desempenhar uma de suas funções na sociedade, que é desenvolver mecanismos que venham assegurar formas políticas democráticas e éticas no contexto social local.

De qualquer modo, a pesquisa demonstra a urgente necessidade de se repensar as estratégias adotadas pelos sistemas municipais de ensino para a democratização da gestão, haja vista sua consonância ao clientelismo que continua prevalecendo sobre as práticas democráticas. Assim sendo, o arrefecimento da democracia no contexto da educação pelas ações clientelistas consiste numa estratégia reforçada e endossada pelas compreensões que os Dirigentes Municipais defendem em seus discursos. Eles afirmam que a politicagem, termo comum para significar clientelismo, favoritismo, é o principal entrave da democratização da gestão, mas não apresentam proposições que propiciem a democracia local.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARRETO, Maria Inês; VIGEVANI, Tullo. Cenário global e o espaço de intervenção dos governos locais. In: MARTINS, Ângela Maria; OLIVEIRA, Cleiton; BUENO, Maria Sylvia Simões. **Descentralização do Estado e municipalização do ensino: problemas e perspectivas**. Rio de Janeiro: DP&A, 2004. p. 29-55.

DOURADO, Luiz Fernandes (org.). **Gestão Escolar Democrática: A Perspectiva dos dirigentes escolares da rede municipal de Goiânia-GO**. Goiânia: Alternativa, 2003.

FARIAS, Francisco Pereira de. Clientelismo e Democracia Capitalista: Elementos para uma abordagem alternativa. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, n. 15, nov., 2000.

FORTUNA, Maria Lúcia de Abrantes. Gestão democrática e os condicionantes subjetivos. In: BAPTOS, João Baptista (Org.) **Gestão Democrática**. Rio de Janeiro: DP & A e SEPE, 1999

HABERMAS, Jürgen. **A Crise de Legitimação do capitalismo tardio**. Tradução de Vamireh Chacon. 3.ed. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1999.

HORA, Dinair Leal. **Gestão Educacional Democrática**. Campinas: Editora Alínea, 2007. (Coleção Educação em Debate).

LIMA, Ítalla Taciany Freitas et al. Um Estudo descritivo sobre a realidade econômica e sócio-educacional dos municípios da Região Oeste Potiguar. In: **Anais do I Fórum Internacional de Pedagogia**. Pau dos Ferros, RN, Brasil, 2008.

PARO, V. Henrique. **Eleição de diretores: a escola pública experimenta a democracia**. Campinas: Papirus, 1996.

RIOS, Terezinha Azeredo. **Ética e competência**. 13. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

