

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES
Programa de Pós-graduação em Administração

MARCELO AUGUSTO ATAÍDE

**O ESTILO DE GESTÃO ESCOLAR E SUA RELAÇÃO COM O DESEMPENHO DE
DUAS ESCOLAS ESTADUAIS DA REGIÃO METROPOLITANA DE BELO
HORIZONTE**

Belo Horizonte
2025

MARCELO AUGUSTO ATAÍDE

**O ESTILO DE GESTÃO ESCOLAR E SUA RELAÇÃO COM O DESEMPENHO DE
DUAS ESCOLAS ESTADUAIS DA REGIÃO METROPOLITANA DE BELO
HORIZONTE**

Dissertação de mestrado apresentado ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Marina de Almeida Cruz

Área de Concentração: Organização e Estratégia

Linha de Pesquisa: Gestão Pública e Sociedade.

Belo Horizonte

2025

Ficha catalográfica elaborada pelo Bibliotecário
Bruno Tamiatt de Almeida CRB6 3082

Ataide, Marcelo Augusto.

A862e

O estilo de gestão escolar e sua relação com o desempenho de duas escolas estaduais da região metropolitana de Belo Horizonte. Belo Horizonte: Centro Universitário Unihorizontes, 2025.
101 p.

Orientadora: Dr^a. Marina de Almeida Cruz
Dissertação (mestrado). Centro Universitário Unihorizontes.
Programa de Pós-graduação em Administração.

1. Gestão escolar - IDEB - Educação pública - Liderança escolar
I. Marcelo Augusto Ataide II. Centro Universitário Unihorizontes –
Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título.

CDD: 658.3

Instituto Novos Horizontes de Ensino Superior e Pesquisa Ltda.
Centro Universitário Unihorizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO
do(a)

Senhor(a) **Marcelo Augusto Ataíde** REGISTRO Nº. **882** No dia **20/05/2025** às **14:00** horas, reuniu-se no Centro Universitário Unihorizontes, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, para julgar o trabalho final intitulado "**O ESTILO DE GESTÃO ESCOLAR E SUA RELAÇÃO COM O DESEMPENHO DE DUAS ESCOLAS ESTADUAIS DA REGIÃO METROPOLITANA DE BELO HORIZONTE**". Abrindo a

sessão, o(a) Senhor(a) Presidente da Comissão, **Profª. Drª. Marina de Almeida Cruz** após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares da apresentação do Trabalho Final, passou a palavra ao(à) candidato(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do(a) candidato(a). Logo após a Comissão se reuniu sem a presença do(a) candidato(a) e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final: **APROVADO**.

O resultado final foi comunicado publicamente ao(à) candidato(a) pelo(a) Senhor(a) Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o(a) Senhor(a) Presidente encerrou a reunião e lavrou o(a) presente ATA, que foi assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

Documento assinado digitalmente
 **MARINA DE ALMEIDA CRUZ**
Data: 29/05/2025 08:27:18-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

20/05/2025

Profª. Drª. Marina de
Almeida Cruz Centro
Universitário Unihorizontes

Documento assinado digitalmente
 **JERSONE TASSO MOREIRA SILVA**
Data: 29/05/2025 09:31:51-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Jersone Tasso
Moreira Silva Centro
Universitário Unihorizontes



Documento assinado digitalmente

RODRIGO ALMEIDA MAGALHAES

Data: 29/05/2025 08:36:49-0300

Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Prof. Dr. Rodrigo Almeida
Magalhães Pontifícia Universidade
Católica de Minas Gerais
PUC Minas

DECLARAÇÃO DE REVISÃO TEXTUAL

Declaro para devidos fins que eu, Verônica Andrade Braga Sousa, inscrita no CPF: 0672.284.543-14, licenciada em Letras com habilitação em Língua Portuguesa pela Universidade Estadual do Vale do Acaraú (2016.1), especialista em Língua Portuguesa e Literatura, realizei a revisão de texto da pesquisa de autoria **MARCELO AUGUSTO ATAÍDE** intitulada de **O ESTILO DE GESTÃO ESCOLAR E SUA RELAÇÃO COM O DESEMPENHO DE DUAS ESCOLAS ESTADUAIS DA REGIÃO METROPOLITANA DE BELO HORIZONTE**. Declaro ainda que o material acima referido se encontra de acordo com as normas ortográficas e gramáticas vigentes.

Itarema, CE. 22 de abril de 2025.



Verônica Andrade Braga Sousa

Revisora de textos

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus pela coragem, perseverança e fé por mais essa conquista.

Aos meus pais, por todo o amor, ensinamentos e valores que me transmitiram ao longo da vida. Ao meu pai, (*in memoriam*), minha eterna gratidão por cada palavra de incentivo e por ser a base da minha caminhada. Sua lembrança e legado permanecem vivos em cada conquista.

Aos meus colegas de mestrado, Poliana, Amanda, Josenildo e Max, pelo apoio mútuo, pelas trocas de conhecimento e pelo companheirismo ao longo dessa jornada. A caminhada foi desafiadora, mas a parceria e a amizade tornaram cada etapa mais leve e enriquecedora.

À minha orientadora Prof.^a Dr.^a Marina de Almeida Cruz, pelo suporte e aprendizado em cada etapa deste trabalho. Meus agradecimentos também a Faculdade UniHorizontes e todos os docentes que participaram da minha formação.

Por fim, agradeço a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho, meu sincero agradecimento.

RESUMO

Aderência a Linha de Pesquisa: Esta pesquisa está inserida na área de concentração Organização e Estratégia, alinhando-se à linha de pesquisa Gestão Pública e Sociedade. O estudo se justifica em compreender como a gestão escolar influencia o desempenho acadêmico e, também, como as iniciativas de melhoria educacional devem ser baseadas em um diagnóstico preciso das necessidades da escola, por meio da implementação de projetos pedagógicos e administrativos de forma participativa e colaborativa, envolvendo toda a comunidade escolar. **Objetivo:** Esta dissertação tem como objetivo realizar um estudo comparativo sobre a relação entre o estilo de gestão escolar e o desempenho no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), em duas escolas da Regional Metropolitana C, em Minas Gerais. **Referencial Teórico:** A busca pela eficiência e eficácia na gestão escolar é um desafio central para a educação pública, impactando diretamente a qualidade do ensino e o desempenho acadêmico. Assim, o estilo de gestão escolar influencia os resultados do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). Fundamentado nos referenciais teóricos de Drucker (1985), Lück (2009), Libâneo (2001) e Fullan (2007), a pesquisa explora a interação entre eficiência, eficácia e liderança escolar. **Método:** O estudo utiliza uma abordagem qualitativa e comparativa, analisando duas escolas públicas com diferentes modelos de gestão. Os métodos empregados incluem análise documental, entrevistas semiestruturadas com gestores e professores, além de uma revisão de indicadores de desempenho escolar. Resultados: Os resultados indicam que uma gestão escolar eficiente não se limita à otimização de recursos, mas também envolve estratégias participativas que fomentam uma cultura escolar positiva, impactando diretamente a motivação dos professores e o engajamento dos alunos. **Contribuições teóricas/metodológicas:** As principais contribuições teóricas e metodológicas incluem uma análise comparativa aprofundada sobre a relação entre gestão escolar e IDEB, fornecendo subsídios para futuras pesquisas sobre governança educacional. **Contribuições gerenciais/sociais:** Do ponto de vista gerencial e social, os achados destacam a necessidade de investimentos na formação continuada de gestores e na implementação de modelos de liderança colaborativa para o aprimoramento da qualidade educacional.

Palavras-chave: Gestão escolar. IDEB. Educação Pública. Liderança Escolar.

ABSTRACT

Adherence to the Research Line: This research is situated within the concentration area of Organization and Strategy, aligning with the research line Public Management and Society. The study is justified by the need to understand how school management influences academic performance and how educational improvement initiatives should be based on an accurate diagnosis of the school's needs. This is achieved through the implementation of pedagogical and administrative projects in a participatory and collaborative manner, involving the entire school community. **Objective:** This dissertation aims to conduct a comparative study on the relationship between school management style and performance on the Basic Education Development Index (IDEB) in two schools from the Metropolitan Regional C, in Minas Gerais. **Theoretical Framework:** The pursuit of efficiency and effectiveness in school management is a central challenge for public education, directly impacting the quality of teaching and academic performance. Thus, school management style influences the results of the IDEB. Based on the theoretical references of Drucker (1985), Lück (2009), Libâneo (2001), and Fullan (2007), the research explores the interaction between efficiency, effectiveness, and school leadership. **Method:** The study adopts a qualitative and comparative approach, analyzing two public schools with different management models. The methods employed include document analysis, semi-structured interviews with managers and teachers, and a review of school performance indicators. **Results:** The findings indicate that efficient school management is not limited to resource optimization but also involves participatory strategies that foster a positive school culture, directly impacting teacher motivation and student engagement. **Theoretical/Methodological Contributions:** The main theoretical and methodological contributions include an in-depth comparative analysis of the relationship between school management and IDEB, providing insights for future research on educational governance. **Managerial/Social Contributions:** From a managerial and social perspective, the findings highlight the need for investments in the continuous training of school managers and the implementation of collaborative leadership models to enhance educational quality.

Keywords: School Management. IDEB. Public Education. School Leadership.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Quadro-Resumo – Justificativa das Questões da Entrevista	50
Tabela 2 - Escolhas metodológicas da pesquisa.....	53

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Análise Teórica Diretores: Práticas Administrativa.....	56
Quadro 2 –	Análise Teórica Diretores: Métodos Pedagógicos.....	59
Quadro 3 –	Análise Teórica Diretores: Resultados Acadêmicos.....	61
Quadro 4 –	Análise Comparativa: Práticas Administrativas.....	67
Quadro 5 –	Análise Comparativa: Métodos Pedagógicos.....	68
Quadro 6 –	Análise Comparativa: Resultados Acadêmicos.....	68
Quadro 7 –	Análise Teórica: Práticas Administrativas.....	70
Quadro 8 –	Análise Teórica: Métodos Pedagógicos.....	74
Quadro 9 –	Análise Teórica: Resultados Acadêmicos.....	78

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

BNCC	Base Nacional Comum Curricular
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MEC	Ministério da Educação
MG	Minas Gerais
PNE	Plano Nacional de Educação
SEE	Secretaria Estadual de Educação
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	15
1.1. Problema e questão central da pesquisa.....	18
1.2. Objetivos.....	20
1.2.1. Objetivo Geral.....	20
1.2.2. Objetivos Específicos.....	20
1.3. Justificativa.....	21
1.3.1. Justificativa Acadêmica.....	22
1.3.2. Justificativa Social.....	23
1.3.3. Justificativa Organizacional.....	23
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	25
2.1. Estilos de Gestão Escolar.....	26
2.1.1. Influência do Estilo de Gestão no Clima Escolar.....	29
2.2. As Práticas de Gestão Escolar.....	33
2.2.1. Gestão Participativa e o Envolvimento da Comunidade Escolar.....	36
2.3. IDEB: Critérios e a importância para a avaliação da qualidade da educação básica no Brasil.....	38
2.3.1. Relação entre Gestão Escolar e melhoria no IDEB.....	40
2.4. Relação entre Gestão e Desempenho.....	42
3. METODOLOGIA.....	47
3.1. Tipo, Abordagem e Método de Pesquisa.....	47
3.2. Unidade de Análise e Sujeitos de pesquisa.....	48
3.3. Plano de Coleta de Dados.....	49
3.4. Plano de Análise e Interpretação dos Dados.....	52
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	54
4.1. Análise comparativa entre as respostas dos Diretores 1 e 2.....	54
4.2. Análise comparativa entre as respostas com os vice-diretores e professores....	63
4.3. Discussão sobre a análise de dados.....	84
5. LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	86
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	87
REFERÊNCIAS.....	89
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista para os Diretores Escolares.....	104

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista para a Comunidade Escolar.....	106
APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).....	108

1 INTRODUÇÃO

A busca por eficiência e eficácia é um princípio central na gestão organizacional, aplicável tanto em instituições públicas quanto privadas, além de ser relevante na otimização de processos pessoais. No entanto, o que de fato significa ser eficiente e eficaz? De acordo com Reinaldo O. da Silva (2010), eficiência está associada ao modo como os recursos são utilizados para alcançar determinados resultados, buscando o menor custo, tempo ou esforço possível. Já eficácia refere-se à capacidade de atingir os objetivos propostos, independentemente do volume de recursos utilizados. Dessa forma, entender essas distinções e sua aplicação no contexto organizacional é importante para a melhoria contínua de processos e o sucesso empresarial.

Peter Drucker, um dos maiores pensadores da administração do século XX, definiu eficiência como "fazer as coisas certas da melhor maneira possível" (Drucker, 1985). Para Drucker, isso implica que o gestor deve minimizar o desperdício de recursos, incluindo tempo, dinheiro e materiais, ao mesmo tempo em que aumenta a produtividade. Nesse sentido, Barbato (2017), corrobora com a visão de Drucker ao destacar a importância da eficiência na otimização de recursos e na melhoria dos processos. Barbato também aponta que a eficiência é fundamental para a competitividade e a sustentabilidade das organizações.

Ao relacionar os conceitos de eficiência e eficácia ao contexto educacional, é essencial destacar a relevância da gestão escolar. A maneira como uma escola é administrada impacta diretamente o desempenho dos alunos e a qualidade do ensino oferecido. De acordo com Lück (2009), uma gestão escolar eficiente é caracterizada pela utilização otimizada dos recursos disponíveis, enquanto a eficácia se refere ao cumprimento dos objetivos educacionais estabelecidos, promovendo a melhoria contínua do ensino e da aprendizagem. Com isso, os conceitos de eficiência e eficácia são fundamentais para a gestão escolar, uma vez que influenciam diretamente os resultados educacionais.

Portanto, ser gestor escolar em escolas públicas brasileiras é, atualmente, um desafio que demanda não apenas habilidades administrativas, como descreve Libâneo (2001). O gestor escolar também deve ser um articulador entre as necessidades da escola e da comunidade, compreendendo a complexidade das relações sociais e culturais que influenciam o ambiente escolar, para promover uma

educação de qualidade e inclusiva. A liderança escolar eficaz, descreve Fullan (2007), é crucial para o sucesso da reforma educacional e o desempenho dos alunos. A forma como uma escola é gerida influencia diretamente tanto a qualidade do ensino quanto o desempenho dos estudantes. Por conseguinte, Silva e Fonseca (2023) relatam que líderes educacionais competentes desempenham um papel central na promoção de uma cultura escolar positiva, na motivação de professores e alunos e na tomada de decisões estratégicas que direcionam o processo de ensino-aprendizagem.

Dessa forma, a eficiência na gestão envolve a otimização dos recursos disponíveis, como tempo, dinheiro e infraestrutura, para alcançar os objetivos educacionais de forma mais ágil e econômica possível. Para garantir essa eficiência, Paro (2010) define que a gestão escolar deve utilizar os recursos disponíveis de maneira racional e econômica, assegurando que cada recurso seja direcionado de forma adequada para o alcance dos objetivos educacionais. Além disso, de acordo com Lück (2009), a eficiência na gestão escolar está diretamente relacionada à habilidade de planejar, organizar e utilizar os recursos de maneira estratégica, visando sempre o seu melhor aproveitamento para promover uma educação de qualidade.

Quando os recursos são geridos de forma inteligente e as políticas administrativas são claras e bem implementadas, os profissionais se sentem valorizados e reconhecidos pelo seu trabalho. Com isso, Nunes e Rolim (2013) asseguram o desenvolvimento das capacidades cognitivas, operativas, sociais e morais pelo seu empenho na dinamização do currículo, no desenvolvimento dos processos do pensar, na formação da cidadania participativa e na formação ética. Isso cria um ambiente de trabalho mais positivo, onde os professores têm mais disposição para inovar em suas práticas pedagógicas e os funcionários se empenham mais em suas funções, refletindo diretamente na qualidade do ensino oferecido.

Segundo Silva e Fonseca (2023), uma cultura escolar positiva tem um impacto direto no bem-estar dos alunos. Isso porque, quando os estudantes se sentem seguros, respeitados e valorizados, estão mais inclinados a se envolverem em suas atividades acadêmicas e a alcançarem melhores resultados. Cabendo, assim, a gestão da educação dotar as escolas das condições ideais para desenvolver as atividades de forma a colher os melhores resultados (Libâneo, 2012).

Ademais, uma gestão escolar eficiente e eficaz não se restringe apenas aos limites da escola, mas também impacta o clima organizacional e o desenvolvimento da comunidade escolar como um todo. Com isso, uma escola bem gerida tende a atrair mais interesse e apoio da comunidade local, fortalecendo os laços entre a instituição de ensino, os pais, os alunos e outros membros da comunidade. Corroborando, Moran (2007) destaca que a qualidade da gestão escolar tem um impacto direto na capacidade da escola de envolver a comunidade local, promovendo uma relação mais estreita e colaborativa entre a instituição, os pais e outros stakeholders.

Desempenhando um papel importante na estruturação e organização do sistema educacional brasileiro, a aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 9394, de dezembro de 1996, representou, como observa Gatti (2004), um avanço significativo na gestão escolar ao estabelecer princípios que orientam uma administração mais eficiente e participativa, incentivando a colaboração entre gestores, professores e a comunidade escolar para garantir a qualidade e a equidade no acesso à educação. Dessa forma, como afirma Cury (2006), a LDB instituiu uma nova abordagem para a gestão escolar, promovendo a gestão democrática e a inclusão da comunidade escolar nas decisões, o que é essencial para garantir a qualidade e a justiça na educação.

Diante dos desafios da atualidade, os gestores escolares se deparam com uma nova realidade que requer uma abordagem distinta. Lück (2009) afirma que os desafios contemporâneos na educação exigem uma mudança no paradigma de gestão escolar, em que a administração centralizadora dá lugar a práticas mais descentralizadas e participativas, capazes de responder de maneira mais eficaz às necessidades locais e às demandas da comunidade escolar.

Contudo, embora os estudos dos autores Gatti (2004) e Paro (2007) proponham estratégias para uma gestão escolar mais eficiente e eficaz nas escolas públicas, como a capacitação dos profissionais, a revisão dos processos administrativos, o fortalecimento da participação comunitária e a busca de parcerias com o setor privado, ainda existe uma lacuna significativa na compreensão de como diferentes estilos de gestão escolar impactam especificamente o desempenho acadêmico. Em particular, não há estudos aprofundados que analisem a relação entre o estilo de gestão escolar e o desempenho acadêmico em escolas estaduais da região metropolitana de Belo Horizonte. Essa lacuna é particularmente relevante,

pois a diversidade de contextos e desafios enfrentados por essas escolas pode influenciar de maneira distinta os resultados educacionais. Assim, é essencial investigar como as práticas e estratégias de gestão escolar adotadas em duas escolas específicas dessa região afetam seus desempenhos, contribuindo para uma compreensão mais detalhada e contextualizada do impacto do estilo de gestão escolar.

1.1. Problema e Questão Central de Pesquisa

A busca por eficiência e eficácia na gestão escolar é um desafio constante para as escolas públicas, especialmente em um contexto em que o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) funciona, como menciona Villela (2015), como uma bússola para a educação brasileira, orientando políticas e práticas em direção à melhoria contínua do desempenho escolar. Ele se destaca como um dos principais indicadores para avaliar a eficácia das escolas em promover a aprendizagem e garantir a permanência dos alunos no sistema educacional.

Barros (2010) reforça que o IDEB tem desempenhado um papel central na mobilização de esforços para melhorar a educação no Brasil. Ao fornecer um índice claro e objetivo, ele facilita a comparação entre escolas e redes de ensino, incentivando a busca por melhores resultados educacionais. Neste caso, Castro (2012) aponta que o IDEB permite que gestores e formuladores de políticas identifiquem áreas críticas e ajustem estratégias para promover a qualidade da educação.

Com isso, há um complexo desafio na gestão escolar pela busca da eficiência e eficácia, o que demanda uma análise aprofundada das práticas existentes e das estratégias possíveis. Como aponta Gil (2010), a eficiência no processo educativo é alcançada quando se obtêm os melhores resultados com os recursos disponíveis, enquanto a eficácia se verifica no cumprimento dos objetivos educacionais definidos. Assim sendo, Maximiano (2021) destaca que eficiência diz respeito a fazer bem as coisas, utilizando da melhor forma os recursos disponíveis, enquanto a eficácia refere-se a fazer as coisas certas, ou seja, alcançar os objetivos e resultados pretendidos.

A busca pela eficiência e eficácia na gestão escolar é um desafio complexo que demanda uma análise aprofundada das práticas existentes e das estratégias

possíveis. A gestão escolar eficiente, descrevem Silva e Fonseca (2023), é um pilar fundamental para a excelência educacional em qualquer instituição de ensino. Uma área de pesquisa importante nesse contexto é a identificação das barreiras que os gestores enfrentam ao implementar mudanças visando à melhoria, seja por questões estruturais, culturais ou mesmo de recursos disponíveis. Como descrevem Nunes e Rolim (2023), a gestão escolar também não fica imune as transformações vividas, pois busca nesse novo paradigma ser flexível e se adequar as mudanças no seu cotidiano escolar. Compreender esses obstáculos, portanto, é essencial para desenvolver abordagens eficazes que possam superá-los e promover avanços significativos na gestão escolar.

De acordo com essa perspectiva, a gestão educacional deve se preocupar com a autonomia do educando, com um ensino que priorize a formação da consciência, a libertação da tutela do educador e as habilidades do indivíduo adequadas à vida adulta (Chirinéa e Barreiro, 2009). No entanto, diferentes estilos de gestão podem influenciar de maneira significativa os resultados obtidos. De acordo com Luck (2000), a liderança escolar, ao adotar diferentes estilos de gestão, pode criar uma cultura organizacional que tanto motiva quanto desmotiva os profissionais da educação, impactando, assim, os resultados educacionais. Neste caso, segundo Libâneo (2001), os gestores influenciam o clima escolar e os resultados.

Por isso, gestores que priorizam aspectos administrativos e operacionais podem ter abordagens distintas daqueles que focam no desenvolvimento pedagógico e no bem-estar da comunidade escolar. Ponto de destaque para Bolívar (2018), ao enfatizar que a gestão escolar deve articular a racionalidade administrativa com a promoção de vínculos humanos e pedagógicos, equilibrando a eficiência com o compromisso ético e social da escola. Os gestores que se concentram apenas em eficiência operacional podem perder de vista o propósito maior de sua instituição.

Neste caso, Sergiovanni (2007) entende que o verdadeiro líder educativo é aquele que vê a escola como uma comunidade de aprendizagem, onde o desenvolvimento pedagógico e o bem-estar dos estudantes são centrais. Focar exclusivamente em aspectos administrativos é ignorar a essência do papel do gestor educacional. Além disso, Luck (2009), quando escreve sobre o foco pedagógico, fala que a gestão escolar que valoriza o trabalho pedagógico e o bem-estar da

comunidade educativa tende a criar um ambiente mais propício à aprendizagem, fortalecendo o sentido de pertencimento e de responsabilidade coletiva.

A falta de uma compreensão clara sobre como essas diferentes abordagens impactam o IDEB gera incertezas e pode resultar, segundo Fullan (2007), em estratégias que não só falham em alcançar melhorias significativas, mas também perpetuam a ineficácia ao invés de promover o avanço desejado na qualidade educacional. Hattie (2009) ratifica tal afirmação ao falar sobre o impacto das abordagens, concordando que a falta de uma visão precisa sobre como diversas práticas educacionais afetam os resultados pode levar à implementação de estratégias que não são baseadas em evidências, resultando em uma melhoria limitada ou mesmo em retrocessos no desempenho escolar.

Nesse sentido, apresenta-se como pergunta de pesquisa o seguinte questionamento: Como o estilo de gestão escolar se relaciona ao desempenho no IDEB das escolas públicas? Essa pergunta de pesquisa direciona o estudo para investigar o impacto específico da gestão escolar voltada para eficiência e eficácia nos resultados do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) nas escolas da Metropolitana C, utilizando um método comparativo entre duas escolas como abordagem de análise.

Para se alcançar tal propósito, foram delineados os objetivos apresentados abaixo.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Realizar um estudo comparativo sobre a relação entre o estilo de gestão escolar e o desempenho no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), em duas escolas da Regional Metropolitana C, em Minas Gerais.

1.2.2 Objetivos Específicos

a) Investigar os estilos e práticas de gestão adotados pelos diretores escolares e sua relação com o desempenho acadêmico das escolas analisadas.

- b) Analisar os critérios e a importância do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) na avaliação da qualidade da educação básica no Brasil.
- c) Compreender os estilos e práticas de gestão dos diretores escolares com os indicadores do IDEB nas duas escolas investigadas.

1.3 Justificativa

A educação é um pilar essencial para o desenvolvimento socioeconômico e sustentável de qualquer sociedade, desempenhando um papel estratégico na formação de cidadãos e na promoção do crescimento econômico. Conforme argumenta Saviani (2011), a educação é o instrumento mais eficaz para o progresso da humanidade, uma vez que transforma indivíduos e sociedades, capacitando-os para enfrentar os desafios contemporâneos e contribuir para a construção de um futuro mais justo e equilibrado.

No contexto da administração escolar, essa função educativa é amplamente influenciada pela gestão das instituições de ensino, que deve assegurar o uso eficiente dos recursos e promover práticas pedagógicas eficazes. Assim, a relação entre educação e administração torna-se central para a melhoria contínua da qualidade educacional, sendo vital a investigação de como estilos de gestão impactam o desempenho acadêmico e os indicadores educacionais, como o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB).

No Brasil, o IDEB é um indicador utilizado para mensurar a qualidade do ensino nas escolas públicas. O desempenho no IDEB é o reflexo da proficiência dos alunos em disciplinas básicas e a taxa de aprovação, sendo, portanto, um termômetro da eficácia educacional. Segundo Soares (2011), o IDEB se destaca como uma ferramenta eficaz na promoção da melhoria da qualidade da educação, pois fornece um indicador claro e objetivo que permite às escolas, gestores e políticas públicas monitorar e orientar esforços para alcançar padrões educacionais mais elevados.

O estilo de gestão escolar desempenha um papel significativo e preponderante para os resultados educacionais. Como descreve Moreira (2014), para que o ambiente escolar seja favorável ao aprendizado, é essencial que a gestão se concentre em criar um espaço onde todos os membros da equipe escolar possam desenvolver suas competências e colaborar de forma eficaz. Nesse caso, a

gestão escolar eficaz pode gerar um ambiente favorável ao aprendizado, como também motivar os professores, engajar os alunos e envolver a comunidade escolar. No entanto, existe uma lacuna de conhecimento sobre como diferentes estilos de gestão impactam diretamente o desempenho no IDEB, especialmente em contextos regionais específicos como a Regional Metropolitana C em Minas Gerais.

Este estudo comparativo entre duas escolas da mesma região visa preencher essa lacuna, fornecendo uma análise detalhada, como aponta Costa (2002), quando focada em práticas administrativas eficazes e no desenvolvimento de um ambiente educacional saudável, a gestão escolar torna-se determinante para a melhoria dos resultados educacionais. Para isso, as escolas estaduais que serão investigadas são a Escola Estadual Geraldo Teixeira da Costa, localizada no município de Santa Luzia, e a Escola Estadual Professora Inês Geraldo de Oliveira, localizada no município de Belo Horizonte.

1.3.1 Justificativa Acadêmica

Leithwood (2008) descreve que a liderança escolar que se concentra no desenvolvimento de professores e na implementação de processos de melhoria contínua tem um impacto positivo direto nos resultados dos alunos. Com isso, a pesquisa "O estilo de gestão escolar e sua relação com o desempenho de duas escolas estaduais da Regional Metropolitana C em MG" é fundamentada na necessidade de compreender como as práticas de gestão podem influenciar diretamente os resultados educacionais.

Libâneo (2004) relata que as práticas de gestão escolar que envolvem a participação ativa da comunidade escolar e o desenvolvimento profissional dos docentes são determinantes para a melhoria dos resultados educacionais. Portanto, a gestão escolar é, sem dúvida, um dos principais fatores que determinam a qualidade da educação oferecida. Ademais, discutindo amplamente, Fullan (2001) afirma que liderança e gestão eficazes estão diretamente ligadas ao sucesso acadêmico dos alunos e que abordagens de gestão que promovem a colaboração, a confiança e o desenvolvimento profissional contínuo são essenciais para criar escolas eficazes.

Dessa forma, o estudo proposto busca não apenas compreender como a gestão escolar influencia o desempenho acadêmico, mas também, como sugere

Macedo (2010), as iniciativas de melhoria educacional que devem ser baseadas em um diagnóstico preciso das necessidades da escola. Assim, propondo implementação de projetos pedagógicos e administrativos de forma participativa e colaborativa que envolva toda a comunidade escolar.

1.3.2 Justificativa Social

A presente pesquisa oferece uma contribuição significativa para a sociedade em vários aspectos. A partir de então, investigando práticas de gestão que influenciam diretamente o desempenho acadêmico, o projeto visa alcançar uma educação de qualidade. Como destaca Callegari (2021), uma educação de qualidade é aquela que garante o direito de aprender e promove o desenvolvimento integral do estudante, formando sujeitos críticos, éticos e preparados para intervir na sociedade de maneira consciente e transformadora.

Além de focar nas particularidades locais da Regional Metropolitana C, o estudo também promove o engajamento comunitário, fortalecendo o vínculo escola-comunidades e favorecendo políticas educacionais alinhadas com necessidades locais específicas. Como retrata Gadotti (2000), portanto, a escola não pode ser uma ilha isolada da comunidade.

Para uma educação realmente transformadora, é fundamental que escola e comunidade caminhem juntas, fortalecendo vínculos e promovendo políticas educacionais que atendam às necessidades específicas de seu contexto. Neste viés, Freire (1996) afirma que a escola deve ser um espaço onde a comunidade se reconheça e se fortaleça. Por isso, as políticas educacionais precisam estar em sintonia com as realidades locais, respeitando e valorizando as especificidades culturais e sociais de cada comunidade.

1.3.3 Justificativa organizacional

O presente estudo traz benefícios significativos para a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE-MG) em diversos aspectos estratégicos. Investigando práticas de gestão escolar e seu impacto no desempenho educacional, o projeto proporciona dados concretos e fundamentados que orientam a otimização da administração escolar, desde a alocação de recursos até a implementação de

políticas mais alinhadas às necessidades locais. Como pode ser corroborado por Cury (2006), a administração escolar eficaz é aquela que, a partir de uma investigação cuidadosa de suas práticas, consegue alocar recursos de forma justa e implementar políticas que realmente promovam o desempenho educacional.

Além de apoiar decisões baseadas em evidências, o estudo promove o desenvolvimento de boas práticas, oferecendo um guia para gestores interessados em melhorar resultados acadêmicos. Isso contribui diretamente para metas institucionais da SEE-MG, como descrito por Gaiger (2002), em que relata que a melhoria da qualidade educacional está intrinsecamente ligada a uma gestão escolar eficiente e transparente, que não apenas otimiza processos internos, mas também fortalece a imagem da instituição como uma referência no setor educacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão escolar exerce um papel determinante no sucesso das instituições de ensino, configurando-se como um fator essencial para a promoção de uma educação de qualidade e para o fortalecimento de um ambiente escolar positivo e acolhedor. Por isso, a forma como a escola é gerida impacta diretamente todos os aspectos da vida escolar, desde o desempenho acadêmico dos alunos até a motivação dos professores e o engajamento da comunidade (Araújo, 2009). Neste capítulo, será explorada a importância da gestão escolar, destacando-se os diferentes estilos de liderança, suas influências e as possíveis repercussões na dinâmica escolar.

O primeiro tópico aborda a influência dos diferentes estilos de gestão escolar no clima organizacional das instituições de ensino, explorando como as práticas administrativas e a participação da comunidade escolar podem impactar diretamente o ambiente educacional. Inicialmente, serão analisados os estilos de gestão autocrática e democrática, evidenciando como cada abordagem pode afetar a motivação de professores, o envolvimento dos alunos e a colaboração das famílias.

Na sequência, o foco recai sobre as práticas de gestão escolar, ressaltando as estratégias que promovem uma administração mais eficiente e adaptada às necessidades da comunidade escolar. A gestão participativa, por sua vez, será abordada em detalhe, destacando a importância do envolvimento ativo de todos os atores da comunidade escolar para a construção de um ambiente mais inclusivo e colaborativo.

Além disso, o capítulo discute o papel do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) como ferramenta fundamental para avaliar a qualidade da educação no Brasil. Para isso, serão apresentados os critérios de avaliação e a relevância desse indicador na definição de políticas educacionais e no direcionamento das práticas de gestão escolar.

Por fim, a relação entre gestão e desempenho será analisada, evidenciando como as escolhas administrativas podem influenciar diretamente os resultados acadêmicos e o desenvolvimento integral dos estudantes. O objetivo é demonstrar que uma gestão escolar eficiente e participativa não apenas promove um clima escolar positivo, mas também contribui significativamente para o alcance de

melhores indicadores educacionais e para a formação de cidadãos críticos e atuantes na sociedade.

Dessa forma, este capítulo busca apresentar diferentes perspectivas teóricas sobre os benefícios e os desafios de cada estilo de gestão, destacando como as escolhas administrativas podem interferir diretamente na eficácia da escola em promover a aprendizagem e o desenvolvimento dos alunos. A partir disso, espera-se contribuir para a reflexão sobre a importância de uma gestão escolar adaptada ao contexto, que consiga equilibrar eficiência administrativa e participação coletiva, potencializando os resultados educacionais e formando cidadãos críticos, autônomos e socialmente engajados.

2.1 Estilos de Gestão Escolar

A gestão escolar é sem dúvida um componente essencial e importante para o funcionamento das instituições de ensino, sendo um fator preponderante para a qualidade da educação ofertada aos alunos. Neste contexto, Libâneo (2004) afirma que a gestão escolar é fundamental para a promoção de um ambiente educacional saudável, que propicie a aprendizagem e o desenvolvimento integral dos alunos. Já para Oliveira (2001), a gestão escolar eficiente é aquela que consegue articular os diferentes setores da escola, promovendo uma educação de qualidade e inclusiva.

Para a realidade das escolas públicas, a forma como a gestão é conduzida pode impactar diretamente no clima escolar, na motivação dos professores, no envolvimento dos alunos e na participação da comunidade. Portanto, segundo Luck (2012), a gestão escolar democrática implica a criação de um clima de trabalho que valoriza a participação, a cooperação e a transparência, promovendo um ambiente favorável à aprendizagem e ao desenvolvimento humano. Paro (2015), corroborando, comenta que uma gestão escolar eficiente é essencial para a construção de um clima escolar positivo, onde as relações interpessoais são fortalecidas e o processo de ensino-aprendizagem é potencializado.

Para gerir uma instituição de ensino existem vários estilos de gestão escolar, que variam amplamente, refletindo diferentes abordagens e filosofias de liderança. Em especial, há dois modelos antagônicos de gestão: a gestão autocrática e a gestão democrática. Cada uma dessas abordagens possui características distintas e implica em diferentes formas de liderança, administração escolar e resultados.

Sobre gestão autocrática, cuja centralidade de mando e tomada de decisões está sobre uma única pessoa, Filho (2016) afirma que essa centralidade, em certos contextos, pode proporcionar decisões rápidas e assertivas, especialmente em momentos de crise, quando a tomada de decisão precisa ser ágil e direta. Neste caso, Luthans (2011) aponta que em ambientes que exigem tomada de decisões rápidas e onde os líderes possuem expertise especializada, a liderança autocrática pode simplificar processos e melhorar a eficiência organizacional.

Além disso, Robbins (2018) retrata que a liderança autocrática pode ser eficiente para alcançar altos níveis de produtividade, especialmente em contextos nos quais as tarefas demandam estrita observância dos processos e toleram poucos erros. Reforçando e alertando, Kouzes e Posner (2021) ressaltam que em momentos de crise ou incerteza, líderes mais diretivos podem desempenhar um papel decisivo ao oferecer clareza, segurança e foco, desde que combinem autoridade com responsabilidade ética e visão estratégica.

Embora a gestão autocrática possa oferecer e/ou apresentar benefícios, suas desvantagens não podem ser ignoradas. Esse estilo de liderança, embora possa garantir uma certa ordem e controle, segundo Libâneo (2013), frequentemente limita a participação dos professores e a autonomia escolar, o que pode comprometer a qualidade do processo produtivo.

Ademais, Leithwood et al. (2020) reforçam que a falta de engajamento das pessoas em processos decisórios importantes leva à desmotivação geral, afetando não apenas a moral, mas também a eficácia e o desempenho organizacional. Nesse caso, muitos servidores deixam de lado a criatividade e a inovação, pois ideias e sugestões dos mesmos são frequentemente ignoradas. Como destaca Dourado (2017), a gestão autocrática na escola tende a centralizar decisões e inibir a participação dos diversos segmentos da comunidade escolar, o que compromete a construção de uma cultura colaborativa e o fortalecimento do desenvolvimento profissional dos educadores.

Corroborando essa perspectiva, Hargreaves e Shirley (2021) destacam que modelos de gestão escolar excessivamente centralizados tendem a sufocar a inovação pedagógica e a reduzir o engajamento docente, criando ambientes pouco propícios à aprendizagem e ao desenvolvimento coletivo. Sendo assim, Oliveira (2020) aponta que práticas de liderança escolar autoritária dificultam a construção de

um projeto educativo compartilhado, pois ignoram a importância do diálogo com a comunidade escolar e comprometem a eficácia das políticas implementadas.

Na gestão democrática, outro modelo de administração, a ênfase está na participação ativa de todos os membros da comunidade escolar nas ações e nas decisões da escola. Esse modelo, como descreve Freire (1996), implica em um compromisso com a liberdade, a participação ativa e a transformação social, promovendo um ambiente em que todos os membros da comunidade escolar possam se expressar e colaborar. Logo Moraes (2007) descreve que a gestão democrática tem como proposição uma escola pública voltada para a construção da cidadania e para a formação integral dos estudantes, baseando-se na participação ativa e no diálogo entre todos os envolvidos no processo educativo.

A gestão democrática, descrita Gadotti (1988), pressupõe o envolvimento de toda a comunidade escolar no processo decisório, assegurando que todos os atores educacionais se sintam parte integrante do projeto pedagógico. Nesse caso, Kouzes e Posner (2017) relatam que a gestão democrática se torna essencial, pois cria uma cultura organizacional na qual todos se sentem engajados e comprometidos com os objetivos comuns. Assim, para Senge (2006), todos são responsáveis pelo sucesso da organização, o que só pode ser alcançado através de um envolvimento ativo e um compromisso coletivo.

Nesse cenário, a gestão democrática cria e/ou propicia todo um clima de colaboração e respeito mútuo, pois, como descreve Fullan (2007), fomenta a cooperação e o envolvimento de todos, resultando em uma cultura escolar mais inclusiva e produtiva. A criação de um ambiente escolar positivo é essencial para a gestão democrática, afirma Senge (2006), pois promove a confiança, a colaboração e o respeito entre todos os membros da comunidade escolar, facilitando o aprendizado e a inovação. Por conseguinte, a escola deve ser um espaço acolhedor, aponta Freinet (1998), onde a gestão democrática deve facilitar a criação de um ambiente positivo, incentivando a participação e a colaboração entre todos os membros da comunidade escolar.

No entanto, a gestão democrática, embora amplamente defendida por promover a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar, também não está isenta de desafios e críticas. Nesse caso, Libâneo (2001) reforça que apesar de seu potencial transformador, a gestão democrática enfrenta o desafio da participação desigual, pois nem todos os membros da comunidade escolar possuem

o mesmo nível de interesse ou capacidade de contribuir efetivamente para as decisões coletivas. Por isso, há o perigo da dispersão de responsabilidades, como afirma Saviani (2008), um dos riscos da gestão democrática é a dispersão de responsabilidades, uma vez que a atuação coletiva pode diluir as atribuições individuais e comprometer a eficácia na tomada de decisões.

Além disso, Neves e Bordignon (2021) ressaltam que, embora a gestão democrática fortaleça a participação e o sentimento de pertencimento, ela pode enfrentar obstáculos como a morosidade nos processos decisórios e a dificuldade de articulação entre diferentes interesses da comunidade escolar. Corroborando com essa perspectiva, Gomes (2019) afirma que o excesso de consultas e a busca constante por consenso podem, em determinados contextos, comprometer a agilidade na tomada de decisões, especialmente quando são exigidas respostas rápidas e coordenadas.

Em síntese, a gestão escolar torna-se um componente fundamental e crucial para o sucesso das escolas públicas. Tanto a gestão autocrática quanto a gestão democrática possuem suas vantagens e desvantagens, como pode ser visualizado na fala de Senge (2006), quando afirma que a liderança eficaz pode assumir muitas formas. A gestão autocrática, com seu foco na direção clara e tomada rápida de decisões, pode ser vital em tempos de crise. Por outro lado, a gestão democrática, com sua ênfase na participação e no empoderamento dos membros da equipe, pode gerar um ambiente de aprendizado contínuo e inovador. Ambos os estilos, quando aplicados de maneira adequada, podem contribuir significativamente para o sucesso organizacional.

2.1.1 Influência do Estilo de Gestão no Clima Escolar

A influência do estilo de gestão no clima escolar é um tema de extrema relevância, uma vez que a forma como a escola é gerida impacta diretamente as relações interpessoais, a motivação dos professores, o engajamento dos alunos e a participação da comunidade. O clima escolar, como já estabelecido por Oliveira e Vasques-Menezes (2018), diz sobre a percepção coletiva sobre o ambiente educacional, reflete o grau de satisfação, segurança e acolhimento sentido por todos os envolvidos na rotina escolar. Nesse contexto, os estilos de gestão autocrática e

democrática apresentam características distintas que podem moldar positiva ou negativamente essa dinâmica.

A gestão autocrática tende a criar um ambiente de trabalho mais hierarquizado e, muitas vezes, menos acolhedor. Nesse modelo, Cabral, Sousa e Nascimento (2015) afirmam que o gestor detém o controle total das ações administrativas e pedagógicas, estabelecendo regras e diretrizes de forma unilateral. Por isso, embora essa abordagem possa garantir maior agilidade administrativa e um controle mais rígido das rotinas escolares, ela frequentemente limita a expressão das opiniões e ideias de professores e alunos.

Como estabelecido por Lück (2017), o clima escolar, sob essa gestão, pode se tornar marcado pela sensação de imposição e pela falta de abertura para o diálogo, o que pode desmotivar os profissionais da educação e reduzir o senso de pertencimento da comunidade escolar. A ausência de espaços para colaboração e troca de experiências pode levar a uma rotina escolar mecânica e pouco inovadora, na qual o medo de errar ou de ser questionado prevalece. Isso se reflete na qualidade das relações interpessoais, que podem se tornar mais formais e menos empáticas, dificultando o desenvolvimento de um ambiente escolar acolhedor e propício à aprendizagem.

De acordo com Oliveira (2018), a comunicação, geralmente unilateral, é pautada por ordens e diretrizes diretas, criando um ambiente em que a participação dos professores, alunos e funcionários é limitada. Essa ausência de diálogo e de oportunidades para a construção coletiva pode levar a uma sensação de distanciamento e desmotivação, especialmente entre os educadores que não encontram espaço para colaborar com ideias e práticas pedagógicas inovadoras.

No cotidiano escolar, essa abordagem gera um ambiente marcado pela formalidade excessiva e pela falta de abertura para o diálogo. Professores e alunos tendem a assumir posturas mais passivas, executando tarefas de maneira mecânica, muitas vezes sem compreender plenamente os objetivos das atividades propostas. As relações interpessoais podem se tornar superficiais e baseadas apenas no cumprimento de obrigações, já que a comunicação verticalizada não favorece a construção de vínculos de confiança e respeito mútuo (Lück, 2009). Além disso, como fala Shimamoto (2011), o medo de retaliações ou de avaliações negativas pode inibir a expressão de críticas construtivas e o compartilhamento de sugestões, criando uma cultura de silêncio e conformismo.

Outro aspecto relevante pontuado por Fernandes e Pereira (2014) é o impacto na motivação dos professores e no engajamento dos alunos. Na gestão autocrática, o controle rígido sobre o planejamento pedagógico e a execução das atividades limita a autonomia docente e o desenvolvimento profissional. Os professores podem se sentir desvalorizados e apenas como executores de tarefas, sem a oportunidade de exercer seu potencial criativo e reflexivo. Essa desmotivação reflete-se diretamente no ambiente escolar, uma vez que educadores insatisfeitos tendem a reproduzir essa sensação em sala de aula, comprometendo o processo de ensino-aprendizagem.

Conforme Batista e Pereyra (2020), a gestão autocrática pode dificultar a resolução de conflitos e a criação de um ambiente acolhedor e inclusivo. Sem espaços para o diálogo aberto, os conflitos muitas vezes são tratados de maneira punitiva, sem considerar as diferentes perspectivas envolvidas. Isso pode levar à marginalização de determinados grupos ou indivíduos e ao surgimento de tensões silenciosas, que afetam negativamente o clima escolar. Portanto, embora a gestão autocrática possa oferecer vantagens em termos de controle administrativo e agilidade nas decisões, o custo para o clima escolar pode ser alto.

Por outro lado, Paro (2017) coloca que a gestão democrática promove um clima escolar mais positivo ao valorizar a participação coletiva e o protagonismo de todos os atores envolvidos na escola. Nesse modelo, o gestor atua como mediador e facilitador, criando canais abertos de comunicação e estimulando a colaboração e o diálogo. A tomada de decisões é compartilhada, envolvendo professores, alunos, pais e demais membros da comunidade escolar, o que fortalece o sentimento de pertencimento e corresponsabilidade.

O clima escolar, sob a influência de uma gestão democrática, tende a ser mais colaborativo e harmonioso, onde as diferenças são respeitadas e as ideias são acolhidas. Professores e alunos sentem-se valorizados e mais motivados a participar ativamente das atividades escolares, contribuindo para um ambiente de aprendizagem mais dinâmico e inclusivo. Também cabe salientar que essa abordagem favorece a resolução de conflitos de maneira mais eficaz, uma vez que todos têm voz nas discussões e na construção de soluções conjuntas (Oliveira; Waldhelm, 2016). Consoante a Hees e Pimentel (2021), a sensação de segurança emocional e o estímulo à autonomia fortalecem o desenvolvimento integral dos

estudantes, ampliando não só os resultados acadêmicos, mas também as competências socioemocionais.

Para Silva (2013), uma das principais características da gestão democrática é a melhora da comunicação entre os membros da comunidade escolar, em que as ideias e sugestões podem ser expressas livremente. O gestor encoraja reuniões participativas, conselhos escolares e fóruns de discussão, oferecendo espaço para que diferentes vozes sejam ouvidas. Essa prática favorece a troca de experiências e o desenvolvimento de soluções conjuntas para os desafios escolares, o que fortalece o sentimento de pertencimento e a confiança mútua.

Assim, professores, alunos e famílias sentem-se mais engajados, pois percebem que suas contribuições são levadas em consideração e podem influenciar positivamente o cotidiano escolar. Esse cenário cria uma cultura de cooperação e respeito, pois os conflitos são tratados de forma mediada e construtiva, permitindo que divergências se tornem oportunidades de aprendizado e crescimento (Lück, 2017).

Segundo D'Auria-Tardeli *et al.* (2023), a motivação dos professores também é amplificada em um ambiente de gestão democrática. Ao participar ativamente das decisões pedagógicas, os docentes têm maior autonomia para desenvolver projetos, propor metodologias diferenciadas e adaptar o ensino às necessidades específicas dos alunos. Essa liberdade profissional contribui para o aprimoramento das práticas pedagógicas e para o aumento da satisfação no trabalho, refletindo diretamente na qualidade do ensino oferecido.

Já Nunes-Valente e Monteiro (2016) ressaltam que os professores, ao se sentirem ouvidos e apoiados pela gestão, tendem a se envolver mais nas atividades escolares, promovendo aulas mais dinâmicas e integradoras. Esse comprometimento impacta o clima escolar, pois gera um ambiente de aprendizagem mais estimulante e acolhedor para os alunos.

Candian e Rezende (2013) frisam que, para os estudantes, a gestão democrática oferece um espaço escolar onde suas vozes são valorizadas. A participação em grêmios estudantis, assembleias e conselhos escolares permite que os alunos desenvolvam habilidades de liderança, senso crítico e responsabilidade social. Essa inclusão amplia o engajamento estudantil, reduzindo a evasão escolar e melhorando o desempenho acadêmico. Quando os alunos percebem que suas opiniões influenciam o funcionamento da escola, eles se sentem parte ativa de seu

processo educacional, o que contribui para um clima escolar mais positivo e para o desenvolvimento de competências socioemocionais importantes para a vida em sociedade.

Por conseguinte, o clima escolar na gestão democrática tende a ser mais colaborativo, seguro e estimulante, favorecendo a construção de um ambiente de aprendizagem onde todos os atores se sentem protagonistas. Esse modelo de gestão promove não apenas o sucesso acadêmico, mas também o bem-estar e o desenvolvimento integral de toda a comunidade escolar, contribuindo para a formação de cidadãos críticos, responsáveis e socialmente engajados (Bastos, 2019).

Logo, a escolha do estilo de gestão influencia diretamente o clima escolar, afetando desde o desempenho acadêmico até a satisfação e o bem-estar de toda a comunidade escolar. Enquanto a gestão autocrática pode oferecer maior controle e rapidez nas decisões, muitas vezes o custo é um ambiente escolar mais rígido e menos acolhedor. Em contrapartida, a gestão democrática, mesmo que possa demandar mais tempo nos processos decisórios e exigir habilidades específicas de mediação, tem o potencial de criar um clima escolar mais positivo, no qual o aprendizado acontece de forma mais significativa e as relações interpessoais são fortalecidas (Rosito *et al.*, 2021).

2.2 As Práticas de Gestão Escolar

A gestão escolar é um conjunto de práticas e processos fundamentais para o êxito das instituições de ensino. De acordo com Dourado e Oliveira (2020), sua função principal é assegurar o funcionamento efetivo da escola, promovendo a participação democrática e o compromisso com a qualidade social da educação. Para Paro e Barreto (2022), a gestão escolar envolve o planejamento e a coordenação de ações pedagógicas e administrativas de forma articulada, com vistas à promoção de uma aprendizagem significativa e à valorização dos sujeitos escolares. Já Lück (2021) define a gestão como um processo dinâmico de liderança pedagógica e organizacional, no qual a integração de pessoas, saberes e recursos é essencial para garantir o desenvolvimento pleno dos alunos e da instituição.

Compreender as práticas de gestão, portanto, é essencial para a implementação de estratégias que promovam tanto o desenvolvimento acadêmico

quanto o socioemocional dos estudantes, escreveu Sanches (2015). Para esse autor, isso implica em reconhecer as diferentes dimensões da gestão, desde a coordenação de recursos até o apoio ao trabalho docente. Nesse caso, Dourado (2006) relata que a prática de gestão escolar precisa ser entendida como um processo dinâmico que envolve a articulação de ações pedagógicas, administrativas e comunitárias, sempre com foco no fortalecimento da autonomia da escola e na melhoria da qualidade da educação.

Diferentes estilos de gestão podem impactar de maneira significativa tanto o desempenho acadêmico dos estudantes quanto o bem-estar da comunidade escolar. Como mostra Severino (2003), a gestão escolar democrática envolve a participação de todos os segmentos da comunidade escolar, sendo essencial para a construção de uma escola que valorize tanto o processo educativo quanto o desenvolvimento integral de seus membros. Para Mesler (2006), a diferença nos resultados educacionais e no bem-estar da comunidade escolar pode ser notavelmente influenciada pelo estilo de liderança dos gestores. Ele coloca que as abordagens que promovem o envolvimento da comunidade e a colaboração têm o potencial de transformar o ambiente escolar.

Nesse caso, Oliveira (2010) diz que gestores que priorizam a integração entre práticas pedagógicas e a valorização do ambiente escolar promovem um impacto positivo tanto na performance acadêmica dos alunos quanto no clima escolar. Focada no desenvolvimento de uma cultura de alta expectativa e suporte, como aponta Marzano (2003), a gestão tem mais chances de melhorar o desempenho dos alunos e o bem-estar geral da comunidade escolar.

As práticas de gestão escolar podem ser classificadas em estilos que priorizam aspectos administrativos e operacionais, além de outros que focam no desenvolvimento pedagógico e no bem-estar da comunidade escolar. Para Severino (2003), os estilos de gestão que priorizam o aspecto administrativo tendem a centralizar o poder e tomada de decisões de forma hierárquica, enquanto aqueles que se concentram no desenvolvimento pedagógico buscam uma gestão mais participativa e inclusiva.

Por conta disso, Libâneo *et al.* (2012) questiona e aponta que a gestão escolar não se reduz a aspectos administrativos, mas abrange também dimensões pedagógicas e políticas, que exigem uma visão ampla e articulada da escola como espaço de formação humana e cidadã. Já para Soares (2011), a liderança escolar

eficaz é aquela que consegue integrar a gestão administrativa com a gestão pedagógica, promovendo um ambiente de aprendizado que valoriza o desenvolvimento dos estudantes e o bem-estar da comunidade escolar.

Gestores que adotam uma abordagem mais administrativa tendem, segundo Lück (2021), a concentrar-se nas funções operacionais e burocráticas da escola, enfatizando a organização dos recursos e o cumprimento de metas, muitas vezes em detrimento do foco pedagógico e da participação da comunidade escolar. Ademais, como observam Oliveira e Dourado (2020), ainda persiste uma visão mecanicista da gestão, na qual a escola é tratada como um sistema técnico-administrativo, voltado para o controle de processos e resultados, o que pode limitar a inovação e o protagonismo dos atores educativos.

Embora essas práticas, com viés mais administrativo, sejam fundamentais para o funcionamento diário da escola, elas podem, por vezes, resultar, como diz Apple (2001), em uma educação instrumentalista, na qual o foco é mais na conformidade e na eficiência administrativa do que na formação crítica e no desenvolvimento holístico dos estudantes.

Em contrapartida, gestores que priorizam o desenvolvimento pedagógico e o bem-estar da comunidade escolar tendem a garantir, segundo Hopkins (2001), que todos os alunos alcancem altos níveis de desempenho e estejam bem preparados para a vida. Para o autor, isso requer que os líderes priorizem o desenvolvimento profissional dos professores e a qualidade do ensino em sala de aula.

Eles se preocupam, como fala Freire (1968), que a prática educativa, sendo uma intervenção no mundo, implica em mudar, em transformar, em contribuir para o bem-estar coletivo. E que os Líderes educacionais eficazes, apontam Leithwood e Louis (2012), entendem que seu papel principal é apoiar o ensino e a aprendizagem. Eles investem na construção da capacidade dos professores e focam na melhoria instrucional como uma prioridade central.

Há, portanto, nesse estilo de gestão a valorização do diálogo, a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar e a criação de uma cultura de respeito e apoio mútuo. Assim, descreve Hargreaves (2009), as escolas de maior sucesso são aquelas que veem o bem-estar dos alunos e da comunidade como indissociável da missão de excelência acadêmica. Gestores eficazes entendem que o apoio emocional e o desenvolvimento cognitivo devem andar juntos.

2.2.1 Gestão Participativa e o Envolvimento da Comunidade Escolar

A gestão participativa, como descrevem Broetto e Rúdio (2019) amplamente associada ao modelo de gestão democrática, é caracterizada pela promoção de um ambiente escolar onde todas as vozes são ouvidas e valorizadas. Esse tipo de gestão tem como principal objetivo compartilhar responsabilidades e decisões com toda a comunidade escolar, incluindo gestores, professores, alunos, pais e demais funcionários. Na gestão participativa, o gestor atua como um facilitador, promovendo a colaboração e criando oportunidades para que diferentes perspectivas sejam consideradas nas práticas administrativas e pedagógicas.

Para Lück (2017), o envolvimento da comunidade escolar na gestão participativa vai além das reuniões formais e dos conselhos escolares, promovendo uma integração contínua e significativa de todos os atores no cotidiano da escola. Na prática, isso se traduz na criação de espaços democráticos, como assembleias escolares, conselhos participativos, grêmios estudantis e reuniões abertas com as famílias. O resultado disso é um ambiente escolar mais inclusivo e colaborativo, onde os membros da comunidade escolar sentem-se parte integrante do processo educacional.

A gestão participativa se destaca pela criação de mecanismos que incentivam a colaboração e a corresponsabilidade. De acordo com Neves e Bordignon (2021), essa abordagem fortalece a construção coletiva de decisões e potencializa a corresponsabilização dos diversos atores escolares, favorecendo práticas mais democráticas e contextualizadas. Além disso, conforme apontam Caldas e Ribeiro (2020), ao integrar diferentes vozes da comunidade escolar — incluindo alunos, professores, famílias e funcionários —, a gestão se torna mais sensível às necessidades locais, promovendo um ambiente escolar mais humanizado, inclusivo e alinhado à realidade dos sujeitos envolvidos.

Um dos principais benefícios do envolvimento da comunidade escolar é o fortalecimento das relações interpessoais. Quando professores, alunos, famílias e funcionários têm a oportunidade de participar das decisões escolares, cria-se um ambiente de confiança mútua. Essa confiança facilita o desenvolvimento de relações mais saudáveis e construtivas, essenciais para a manutenção de um clima escolar positivo (Collioni *et al.*, 2013). Segundo Nascente *et al.* (2018), a participação ativa também contribui para a resolução de conflitos, já que todos os envolvidos podem

expressar suas percepções e colaborar na busca por soluções que atendam ao coletivo.

Pacheco (2007) discorre sobre como a participação das famílias na gestão escolar é um aspecto crucial da gestão participativa. Para a autora, quando as famílias se envolvem nas atividades escolares, elas se tornam parceiras no processo de ensino-aprendizagem, contribuindo para o acompanhamento da trajetória educacional dos estudantes.

A gestão democrática facilita essa aproximação ao promover encontros regulares e abertos, onde as famílias podem compartilhar suas expectativas e preocupações. A participação das famílias também ajuda a escola a compreender melhor o contexto social e cultural dos alunos, possibilitando a adoção de práticas pedagógicas mais contextualizadas e inclusivas (Lück, 2017).

Melo (2019) ressalta que o engajamento das famílias também amplia o repertório de vivências e recursos disponíveis para a escola, já que a colaboração entre escola e família fortalece a relação escola-comunidade e possibilita a criação de um ambiente mais acolhedor e dinâmico, onde os alunos se sentem amparados não apenas pela equipe escolar, mas também pela rede de apoio familiar. Outrossim, Quadros (2016) adiciona que o envolvimento das famílias permite que a escola tenha uma visão mais abrangente das realidades enfrentadas pelos alunos, o que facilita a criação de estratégias pedagógicas mais assertivas e inclusivas.

Já para Ramos e Garcia (2021), o envolvimento dos alunos na gestão participativa é essencial para a construção de uma escola verdadeiramente democrática e inclusiva. Ao favorecer a participação estudantil em decisões que impactam diretamente o cotidiano escolar, os gestores estimulam o desenvolvimento de competências socioemocionais, senso crítico e consciência cidadã. Além disso, a gestão participativa possibilita que os estudantes proponham projetos alinhados às suas realidades, ampliando o sentimento de pertencimento e a motivação para o aprendizado.

Silva e Monteiro (2022) reforçam que, ao assumir um papel ativo na gestão da escola, os alunos tornam-se protagonistas de sua trajetória formativa. Em contextos onde suas vozes são acolhidas e valorizadas, desenvolvem maior autonomia, responsabilidade e engajamento com o coletivo. Essa vivência de participação democrática contribui significativamente não apenas para o desempenho escolar,

mas também para a formação de sujeitos críticos e comprometidos com a transformação social.

Outrossim, de acordo com Gonçalves e Razão (2019), a gestão participativa promove o envolvimento da comunidade local nas atividades escolares. Por isso, estabelecer parcerias com instituições, organizações não governamentais e outras entidades da comunidade amplia as possibilidades de recursos e apoio para projetos pedagógicos e sociais. Isso se dá porque a aproximação com o entorno social permite que a escola atue de forma mais integrada à realidade em que está inserida, desenvolvendo ações que não apenas beneficiam o ambiente escolar, mas também contribuem para o desenvolvimento comunitário (Santos; Reis, 2019).

Em suma, Lück frisa que a gestão participativa, orientada pelos princípios da gestão democrática, cria uma escola mais acolhedora, inclusiva e efetiva. Ao promover o envolvimento de toda a comunidade escolar, esse modelo de gestão valoriza a diversidade de ideias, reforça o senso de pertencimento e potencializa o desenvolvimento integral dos alunos. A construção de um ambiente escolar baseado na colaboração e na participação ativa de todos os atores envolvidos contribui para o sucesso escolar e para a formação de cidadãos críticos, autônomos e socialmente responsáveis.

2.3 IDEB: Critérios e a importância para a avaliação da qualidade da educação básica no Brasil

O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) é um indicador criado em 2007 pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) com o objetivo de medir e avaliar a qualidade da educação básica nas escolas públicas e privadas do país. Para Castro (2013) o IDEB torna-se uma ferramenta poderosa para o planejamento educacional, pois permite que gestores e educadores identifiquem áreas de melhoria e desenvolvam estratégias mais eficazes para alcançar os objetivos educacionais. O autor Soares (2010) vai mais além, relata que o IDEB não é apenas um indicador de desempenho escolar, mas um instrumento de mobilização para a melhoria da qualidade da educação no Brasil.

Os critérios do IDEB são pautados em dois principais componentes: o desempenho dos alunos em avaliações de larga escala, como a Prova Brasil e o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), e os índices de aprovação

escolar. Segundo Oliveira e Carvalho (2021), esses dois componentes são fundamentais para oferecer um panorama da qualidade da educação, permitindo identificar fragilidades e orientar políticas públicas voltadas à equidade e à melhoria do ensino.

Analisando o indicador, Souza e Andrade (2022) explicam que os testes padronizados em áreas como língua portuguesa e matemática oferecem uma medida comparável e sistemática do desempenho acadêmico dos estudantes. Paralelamente, a taxa de aprovação escolar funciona como um sinal da capacidade da escola em promover a aprendizagem contínua e evitar interrupções no percurso escolar, como a repetência e o abandono, que afetam diretamente o desenvolvimento educacional pleno.

Para Fini (2014) dentro da lógica, a taxa de aprovação é um indicador importante pois reflete não apenas a aprendizagem dos alunos, mas também a capacidade da escola em manter os estudantes engajados e apoiados ao longo do ano letivo

O IDEB tornou-se uma ferramenta essencial para avaliar e traçar a qualidade da educação em diversas regiões e escolas do país. Segundo Oliveira, Pimentel e Araújo (2024), os resultados do IDEB devem ser analisados criticamente, considerando as desigualdades regionais e socioeconômicas que influenciam diretamente os índices de desempenho. Além disso, Mendes (2023) destaca que o IDEB é uma ferramenta poderosa para o planejamento educacional, possibilitando que gestores e educadores identifiquem áreas de melhoria e desenvolvam estratégias mais eficazes para alcançar os objetivos educacionais.

Este índice permite, conforme argumenta Menezes, Bento e Garcia (2023), não refletir apenas o desempenho acadêmico dos alunos, mas também a eficácia da gestão escolar e a capacidade de resposta das políticas públicas educacionais.

Por fim, Lins e Fortes (2025) reforçam que os resultados do IDEB devem ser utilizados de forma construtiva, promovendo o diálogo entre gestores, professores e a comunidade escolar, visando à implementação de práticas pedagógicas mais inclusivas e eficazes.

O IDEB tornou-se uma ferramenta essencial para avaliar e traçar a qualidade da educação em diversas regiões e escolas do país. Segundo Oliveira, Pimentel e Araújo (2024), os resultados do IDEB devem ser analisados criticamente, considerando as desigualdades regionais e socioeconômicas que influenciam

diretamente os índices de desempenho. Além disso, é fundamental que esse indicador seja acompanhado de investimentos contínuos na formação de professores e na infraestrutura das escolas para que seus objetivos sejam plenamente alcançados.

Embora seja comprovadamente uma ferramenta importante, é possível fazer algumas ressalvas a esse índice. Menezes, Bento e Garcia (2023) relatam que, embora o IDEB seja uma medida relevante para avaliar a qualidade da educação, é essencial complementá-lo com outras formas de avaliação que capturem a complexidade do processo educativo, incluindo aspectos qualitativos e contextuais que não são plenamente refletidos em indicadores quantitativos.

Neste caso, é importante incluir avaliações qualitativas para uma compreensão mais completa da qualidade da educação. Para Cury (2011), embora o IDEB forneça uma visão geral importante sobre o desempenho das escolas, ele não consegue capturar a complexidade e a diversidade das práticas pedagógicas e dos contextos educacionais. Neste caso, aponta Libâneo (2012), é fundamental combinar com avaliações qualitativas que considerem as particularidades de cada ambiente escolar.

Indo de encontro, Paro (2011) também escreve que os índices de avaliação, como o IDEB, oferecem dados quantitativos úteis para a análise da qualidade educacional. É necessário considerar avaliações complementares e qualitativas para entender plenamente o impacto das práticas educacionais sobre os alunos e o ambiente escolar.

Pois o mesmo pode acabar limitando a compreensão da complexidade do processo educativo ao focar excessivamente em notas de provas e taxas de aprovação, como aponta Amaral (2017). A ênfase na quantificação da qualidade escolar pode levar a práticas pedagógicas restritivas, que priorizam o ensino voltado para o exame em detrimento de uma educação mais ampla e significativa. Mesmo sendo, como escreve Soares (2010), crucial para entender o nível de aprendizagem dos estudantes e identificar áreas que necessitam de intervenção pedagógica.

2.3.1 Relação entre Gestão Escolar e Melhoria no IDEB

A relação entre a gestão escolar e a melhoria IDEB é um tema fundamental na análise do sistema educacional brasileiro. Como já postulado por Libâneo (2012),

o IDEB é um indicador criado pelo INEP que mede a qualidade do ensino básico no país. Esse índice leva em consideração duas variáveis principais: o desempenho dos alunos nas provas de avaliação, como a Prova Brasil, e a taxa de aprovação nas escolas.

Destarte, Barbosa e Mello (2015) inferem que a gestão escolar é crucial, visto que a melhoria do IDEB está diretamente relacionada à capacidade da escola de organizar seus processos internos, otimizar os recursos disponíveis e implementar políticas pedagógicas eficazes. Uma gestão escolar eficiente pode criar um ambiente de aprendizado mais produtivo e motivador, o que contribui significativamente para o aumento do desempenho dos estudantes e, conseqüentemente, para a melhoria do IDEB.

Como supracitado, a gestão escolar, quando bem estruturada, impacta diretamente a qualidade da educação oferecida aos alunos, pois é responsável por diversas ações que influenciam o ambiente pedagógico e a execução do currículo. Uma gestão eficaz promove uma cultura de colaboração entre os profissionais da educação, valoriza a formação contínua dos professores e assegura que os recursos pedagógicos sejam bem utilizados (Gino, 2017).

Ademais, Carreiro (2016) destaca a importância de uma gestão que priorize a análise de dados, a identificação das áreas de maior vulnerabilidade e o acompanhamento contínuo dos resultados permite ajustar as estratégias pedagógicas de forma precisa, alinhando as práticas de ensino às necessidades dos alunos. Nesse cenário, a liderança escolar tem um papel fundamental em engajar toda a comunidade escolar, estimulando uma atuação conjunta para a melhoria dos resultados educacionais.

Os indicadores de desempenho usados no cálculo do IDEB são importantes para entender como a gestão escolar pode influenciar os resultados. O desempenho dos alunos do 5º ao 9º ano do ensino fundamental é medido a partir dos testes de conhecimento aplicados na Prova Brasil, que avaliam habilidades em português e matemática. A pontuação obtida pelos estudantes é um dos componentes fundamentais do IDEB, pois reflete o aprendizado real em relação ao currículo escolar (Cunha, 2012).

Contudo, Nascimento *et al.* (2021) frisam que o desempenho não é o único critério avaliado. A taxa de aprovação também é um indicador crucial. Esse índice é calculado a partir da proporção de alunos que concluem o ciclo escolar com

sucesso, sem repetências. Os autores também chamam atenção para como a gestão escolar tem um papel considerável na redução das taxas de evasão e repetência, garantindo que os estudantes sejam acompanhados de perto e recebam o suporte necessário para progredir em seus estudos.

Desse modo, Lima et al. (2023) salientam que a melhoria do IDEB não depende apenas da qualidade do ensino oferecido, mas também da forma como a gestão escolar organiza as condições para que o aprendizado aconteça de maneira eficaz. A liderança escolar precisa ser capaz de implementar um planejamento estratégico que contemple tanto a qualidade pedagógica quanto o fortalecimento de aspectos administrativos, como a gestão de recursos financeiros e humanos.

Por fim, fica claro que a gestão escolar é um fator determinante na melhoria do IDEB, sendo responsável por criar as condições necessárias para que o desempenho dos alunos se eleve, impactando diretamente no desenvolvimento educacional do Brasil (Picanço, 2024).

2.4 Relação entre Gestão e Desempenho

Relacionar as práticas e estilos de gestão escolar e os indicadores do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) torna-se um campo de grande interesse, pois como descreve Lima (2015), práticas eficazes de gestão podem proporcionar um ambiente de aprendizagem mais favorável e, conseqüentemente, melhores desempenhos acadêmicos. Assim, para Zaccaria (2014), gestão escolar deve ser entendida como um processo dinâmico e interativo, onde as práticas de gestão podem influenciar diretamente os indicadores de desempenho das escolas, como o IDEB.

As práticas de gestão e estilos de liderança tendem a influenciar significativamente os indicadores do IDEB. Segundo Lima et al. (2023), a gestão eficaz do tempo escolar é essencial para o sucesso acadêmico dos alunos, devendo ser planejada estrategicamente para assegurar que todas as atividades pedagógicas e administrativas sejam realizadas de maneira eficiente, garantindo o cumprimento dos objetivos educacionais.

Quando bem estruturada, a gestão do tempo torna-se fundamental para a promoção de um ambiente educacional saudável, onde o tempo dedicado ao planejamento, execução e avaliação das atividades pedagógicas é maximizado.

Menezes, Bento e Garcia (2023) destacam que a liderança escolar deve ser capaz de implementar um planejamento estratégico que contemple tanto a qualidade pedagógica quanto o fortalecimento de aspectos administrativos, como a gestão de recursos financeiros e humanos, impactando diretamente no desenvolvimento educacional do Brasil.

Neste caso, planejamento e organização adequados do calendário escolar garantem aos alunos tempo suficiente para se prepararem para avaliações importantes, refletindo assim positivamente nos resultados das provas que compõem o IDEB. Exemplificando, Libâneo (2004) relata que a organização do tempo escolar é um dos pilares da gestão eficaz, pois permite a harmonização das demandas pedagógicas com as necessidades dos alunos e professores, otimizando os processos de ensino e aprendizagem.

Portanto, o uso eficiente do tempo em sala de aula, promovida por gestores e professores otimizam o tempo de ensino, contribui para um melhor aprendizado e, conseqüentemente, para um desempenho superior nas avaliações e como coloca Covey (1989), aumentando a produtividade e reduzindo o estresse entre educadores e estudantes.

Já na gestão de recursos humanos torna-se essencial, segundo Ferraço (2012), que a gestão escolar estabeleça políticas claras de formação continuada, visando ao aprimoramento das práticas pedagógicas e à construção de uma cultura colaborativa entre os profissionais da educação. Além disso, conforme destaca Lück (2009), a gestão de recursos humanos na escola envolve não apenas a alocação de pessoal, mas também a criação de um ambiente de trabalho que favoreça o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores, promovendo uma cultura organizacional que estimule a participação, o comprometimento e a valorização de todos os membros da comunidade escolar.

Para Thurler (2002) a formação de um corpo docente qualificado e motivado é um dos principais desafios da gestão escolar, e isso passa pela implementação de estratégias eficazes de desenvolvimento profissional e de gestão de carreira.

Investir na capacitação e desenvolvimento contínuo dos professores pode então elevar a qualidade do ensino, ocasionando em melhores resultados nas avaliações de desempenho e taxas de aprovação. Pois, como descreve Paro (2007), se preocupar com a valorização e a motivação dos profissionais, cria-se condições para que estes desenvolvam seu trabalho de forma plena e comprometida com a

educação de qualidade. Corroborando, Oliveira (2015) diz que a gestão de pessoas na escola deve priorizar o desenvolvimento profissional contínuo, considerando as especificidades do contexto educacional e as necessidades individuais dos professores.

Além disso, a motivação e o clima organizacional, fomentados por uma gestão que valoriza e apoia os docentes, criam um ambiente escolar positivo e como fala Moreira (2014), deve ser orientada pela ética e pelo respeito à diversidade, buscando sempre promover um ambiente de trabalho justo e inclusivo.

A gestão de recursos materiais e financeiros também é outra área importante e essencial para a gestão escolar eficiente e eficaz. A alocação adequada de recursos, segundo Johnson (2013), é essencial para criar um ambiente onde os programas educacionais possam prosperar e os resultados dos alunos possam melhorar. Onde a mesma, relata Clark (2009), envolve não apenas orçamento e contabilidade, mas também planejamento estratégico para garantir que os recursos estejam alinhados com os objetivos educacionais e apoiem efetivamente o ensino e a aprendizagem.

Para tanto, este deve aprimorar o ambiente de aprendizagem e fornecer as ferramentas necessárias para um ensino eficaz. Neste caso, requer da gestão, como aponta Pinto (2010), um planejamento cuidadoso e uma execução responsável, com o objetivo de assegurar que os investimentos se traduzam em melhorias concretas na educação. Sendo também crucial para a implementação de projetos pedagógicos e para o suporte das atividades escolares, com descreve Oliveira (2015), onde é exigido uma abordagem estratégica e bem estruturada.

Além do mais, para Paro (2007), a gestão de recursos materiais e financeiros na escola deve ser transparente e eficiente, garantindo que os recursos disponíveis sejam utilizados de maneira a maximizar a qualidade do ensino e o bem-estar dos alunos. Neste caso, a transparência e a prestação de contas na utilização desses recursos passam a fortalecer a confiança da comunidade escolar e incentivar a participação dos pais, o que também contribui para o sucesso dos alunos.

Sergiovanni (2009) menciona que a gestão de recursos nas escolas deve ser abordada com foco em como os ativos financeiros e materiais podem apoiar melhor a missão educacional, melhorando tanto o ambiente instrucional quanto o desempenho dos alunos.

Os estilos de gestão adotados nas escolas têm um impacto significativo nos resultados do IDEB. Como pode ser visualizado por Oliveira (2015), a gestão escolar eficiente é um fator crucial para a melhoria dos resultados educacionais, incluindo o IDEB, pois influencia diretamente o ambiente escolar, o clima de trabalho dos professores e o desempenho dos alunos. Uma gestão comprometida e estratégica pode criar condições favoráveis para o desenvolvimento de práticas pedagógicas eficazes e para o engajamento da comunidade escolar.

Neste caso, há de se falar da gestão participativa, como descreve Freire (2002), valoriza diálogo e a construção coletiva, reconhecendo a importância das experiências e saberes de todos os envolvidos no ambiente escolar. Com o envolvimento de pais, alunos e professores na gestão escolar, Oliveira (2005) relata que há a promoção de um ambiente de maior compromisso e responsabilidade coletiva, refletindo-se na melhoria da qualidade do ensino.

Em uma escola que adota a gestão participativa, todos os membros se veem como parte de uma comunidade de aprendizagem, onde o diálogo aberto e a colaboração são essenciais para o desenvolvimento de um ambiente educacional saudável. Segundo Rodrigues et al. (2020), a gestão participativa envolve todos os sujeitos na projeção das metas a serem executadas, e o envolvimento da comunidade escolar na tomada de decisão assegura que as ações pedagógicas partam do princípio democrático. Neste contexto, inspirando e motivando a equipe a alcançar objetivos comuns e a se desenvolver profissionalmente, a gestão pode criar um ambiente escolar dinâmico e inovador, traduzindo-se em práticas pedagógicas aprimoradas e melhores resultados educacionais. Assim, conforme destaca França (2025), a gestão participativa, ao permitir a contribuição de diferentes perspectivas e conhecimentos, fortalece a capacidade da escola de responder de forma criativa e eficaz aos desafios educacionais.

Finalmente, o foco na excelência e no bem-estar dos alunos torna-se essencial e crucial para que aconteça o sucesso de uma gestão escolar. Para Gather (2002), promover a excelência acadêmica e o bem-estar dos alunos exige uma abordagem integrada, onde a gestão escolar se empenha em criar um ambiente acolhedor e desafiador, estimulando o desenvolvimento integral dos estudantes.

Iniciativas para a promoção do bem-estar emocional e físico dos alunos podem reduzir o absenteísmo e elevar a motivação, impactando positivamente tanto

as taxas de aprovação quanto o desempenho nas avaliações. Como corrobora França (2025), a gestão participativa, ao permitir a contribuição de diferentes perspectivas e conhecimentos, fortalece a capacidade da escola de responder de forma criativa e eficaz aos desafios educacionais. Essa abordagem promove um ambiente de aprendizado mais inclusivo e colaborativo, essencial para o desenvolvimento integral dos alunos.

Diante de tudo isso, Fullan (2014) conclui que a excelência acadêmica e o bem-estar dos alunos são interdependentes. Uma gestão escolar eficaz é aquela que equilibra a busca por altos padrões de desempenho com a atenção às necessidades emocionais e sociais dos alunos.

Em suma, as práticas e estilos de gestão têm um impacto direto e significativo nos indicadores do IDEB. Segundo Lima et al. (2023), a eficácia da gestão escolar se reflete diretamente nos resultados do IDEB, uma vez que a capacidade de um gestor em coordenar recursos e motivar a equipe pedagógica é crucial para alcançar metas de aprendizagem e desenvolvimento. Gestores escolares que adotam práticas de gestão participativa e focam na melhoria contínua apresentam resultados mais satisfatórios no índice, conforme destaca França (2025). Neste contexto, a gestão escolar é um fator determinante para a obtenção de bons resultados no IDEB, pois uma liderança eficiente contribui para um ambiente educacional mais organizado e propício ao aprendizado.

3 METODOLOGIA

Nesta seção são descritos os procedimentos metodológicos do presente trabalho, os quais incluem tipo, abordagem e método de pesquisa, unidade de análise e sujeitos da pesquisa, o plano para coletas de dados e, finalmente, os procedimentos para a análise dos dados.

3.1 Tipo, abordagem e método de pesquisa

O presente estudo utilizou a abordagem qualitativa para investigar a relação entre o estilo de gestão escolar e os resultados do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). Segundo Creswell (2007) este tipo de pesquisa é importante para o entendimento de determinadas situação ou fato social inseridos em contextos complexos, os quais não podem ser estudadas fora da situação em que ocorrem. Também, conforme afirma Minayo (2001), a pesquisa qualitativa é essencial para captar a profundidade das interações humanas e os contextos sociais nos quais ocorrem, proporcionando uma compreensão mais rica e detalhada dos fatores que influenciam os resultados educacionais.

Neste mesmo viés, Patton (2015) relata que a pesquisa qualitativa visa compreender como as pessoas fazem sentido de suas vidas, experiências e ambientes. As técnicas qualitativas buscam captar as nuances das experiências humanas e dar voz às perspectivas dos participantes.

Pretendeu-se realizar como método de pesquisa um estudo de casos múltiplos (Eisenhardt, 1989; Yin, 2015). A utilização de mais de um caso visa ao aumento da validade externa da pesquisa, além de auxiliar o pesquisador a se proteger contra possíveis vieses (Yin, 2015). Tal escolha possibilitará a obtenção de evidências mais vigorosas e robustas, além de ampliar, de forma considerável, a compreensão do fenômeno (Eisenhardt, 1989; Yin, 2015).

Para realizar esta investigação, utilizou-se a abordagem descritiva, a qual permite descrever e analisar as características e os comportamentos dos gestores escolares e suas práticas administrativas, assim como os resultados educacionais alcançados. Segundo Gil (2008), a pesquisa descritiva tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Complementando, Lakatos e Marconi

(2003) que a pesquisa descritiva é um estudo que se preocupa em observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos, sem manipulá-los.

3.2. Unidade de análise e sujeitos de pesquisa

A seleção da unidade de análise e sujeitos de pesquisa tem como base os objetivos da pesquisa de Yin (2015) e em critérios teóricos fundamentados na “amostragem intencional” de Creswell (2007). Conforme Yin (2015), a escolha dessas unidades de análises, que são as duas Escolas, deve ser diretamente alinhada aos objetivos da pesquisa, garantindo que os dados coletados respondam eficazmente às questões propostas. A referida escolha tem como viés representar diferentes extremos e variações nos resultados do IDEB, ou melhor, entender como diferentes estilos de gestão escolar influenciam o desempenho acadêmico medido pelo IDEB.

Certificando-se da relevância e profundidade da análise, o uso da amostragem intencional de Creswell (2007) permitiu selecionar participantes e unidades que são teoricamente significativos para o estudo, que ajudem a explorar a relação em questão. Como relata Góes e Silva (2016), é primordial garantir que os sujeitos escolhidos sejam adequados para responder às perguntas de pesquisa e fornecer dados relevantes. No caso da pesquisa, são sujeitos que trabalham ou estão sob estilos de gestão e podem assim fornecer perspectivas sobre como esses estilos podem impactar o ambiente escolar e os resultados do IDEB.

Os participantes da pesquisa receberam, previamente, um documento informando sobre as condições de confidencialidade e o caráter voluntário de sua participação. A pesquisa então contemplou a participação de 15 sujeitos, incluindo direção, vice direção, supervisão e professores que desempenham papéis diversos dentro do ambiente educacional. A utilização deste número de participantes da pesquisa está fundamentada em Turato (2003), onde o mesmo menciona que para entrevistas em profundidade, um número entre 10 a 15 participantes pode ser suficiente para alcançar a saturação dos dados.

De acordo com Turato (2003), esta saturação de dados pode ser alcançada com um número relativamente pequeno de sujeitos. Pois sugere que, em muitos casos, 15 sujeitos de pesquisa podem ser suficientes para que os dados comecem a se repetir e novas informações deixem de emergir, mostrando assim que o

pesquisador consegue registrar a diversidade de experiências ou opiniões relevantes para o estudo. Isso significa que o foco está na profundidade e na qualidade das informações coletadas, em vez de na quantidade de participantes.

3.3 Plano de Coleta de Dados

Na presente pesquisa os dados foram coletados por meio de entrevistas individuais semiestruturadas e análise de documentos. As perguntas do roteiro de entrevista foram organizadas de acordo com o referencial teórico utilizado, para assim poder atingir os objetivos específicos e consequentemente o objetivo geral.

As entrevistas foram conduzidas de forma presencial, podendo, em alguns casos, ser necessário mais de um encontro com cada entrevistado para abordar todas as questões da pesquisa. As perguntas foram elaboradas com o objetivo de capturar, de maneira detalhada, descrições das atividades desempenhadas pelos profissionais das Escolas pesquisadas (Yin, 2015).

O roteiro de entrevista, apresentado nos Apêndices A e B deste trabalho, foram construídas com base em referenciais teóricos consolidados sobre a gestão escolar, buscando contemplar dimensões essenciais como liderança, planejamento, uso de recursos, avaliação e inovação. A escolha dos temas e perguntas foi orientada por autores que discutem a importância da gestão eficiente do tempo (FERNANDES et al., 2024), da administração eficiente dos recursos financeiros e materiais (FEDER, 2023), da liderança escolar e motivação da equipe (MATOS et al., 2024; GAVA & NASCENTE, 2023), da resolução de problemas e tomada de decisões estratégicas (MATOS et al., 2024), do uso de tecnologias na gestão escolar (ALMEIDA et al., 2024; FEDER, 2023) e da avaliação institucional como ferramenta de melhoria contínua (TERÇARIOL et al., 2023; MIGUEL et al., 2024). Dessa forma, as entrevistas têm como objetivo aprofundar a compreensão sobre como o estilo de gestão influencia o funcionamento da escola e os resultados obtidos, a partir das perspectivas dos gestores e professores.

Segundo Creswell (2014), as entrevistas semiestruturadas são valiosas para obter uma compreensão mais profunda dos participantes, permitindo ao pesquisador explorar questões emergentes que não foram previamente antecipadas.

As entrevistas foram gravadas e transcritas com a autorização prévia dos sujeitos da pesquisa. Esse procedimento, além de facilitar a transcrição dos dados,

garantirá maior fidedignidade aos relatos (Yin, 2015). As gravações também serão utilizadas para a criação de um banco de dados da pesquisa, possibilitando consultas futuras, se necessário (Yin, 2015). De acordo com Gil (2008), essa prática é importante para a garantia da precisão dos dados e o respeito aos direitos dos entrevistados.

Foi solicitada a autorização por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), disposto no Apêndice C, bem como a submissão da pesquisa ao Comitê de Ética do Centro Universitário Unihorizontes. A autorização incluiu uma carta contendo informações detalhadas sobre o tema da pesquisa, destacando a importância da cooperação dos entrevistados. A carta também explicitará o compromisso com a confidencialidade dos dados, assegurando total sigilo quanto à identidade do hospital e dos participantes.

A seguir, apresenta-se um quadro contendo a justificativa de cada uma das questões da entrevista utilizadas nesta pesquisa, relacionando-as diretamente aos objetivos específicos do estudo e ao referencial teórico adotado.

Tabela 1: Quadro-Resumo – Justificativa das Questões da Entrevista

Nº	Questão	Tema Central	Autores Relevantes	Justificativa
1	Como você organiza seu tempo para equilibrar as demandas administrativas e pedagógicas na escola? Quais são os principais desafios que você enfrenta nessa organização?	Gestão do tempo e eficiência organizacional	Fernandes et al. (2024)	A gestão eficaz do tempo é essencial para equilibrar as múltiplas demandas da liderança escolar, promovendo uma cultura organizacional adaptativa e inovadora.
2	Como os recursos financeiros disponíveis são distribuídos e utilizados na escola? Quais estratégias você adota para garantir que o dinheiro seja aplicado de forma eficiente?	Gestão de recursos financeiros	Feder (2023)	A aplicação eficiente dos recursos financeiros é crucial para melhorar a qualidade da educação, exigindo estratégias de gestão orientadas para resultados.
3	Como você avalia a adequação e a	Gestão de recursos	Feder (2023)	A gestão adequada dos materiais e

	disponibilidade dos materiais e equipamentos utilizados na escola? Quais são as práticas adotadas para garantir que esses recursos sejam bem geridos?	materiais e infraestrutura		equipamentos escolares impacta diretamente no processo de ensino-aprendizagem, demandando práticas eficazes de administração dos recursos disponíveis.
4	Como você exerce sua liderança na escola, especialmente em relação à motivação e engajamento da equipe? Quais são as principais qualidades que você acredita serem essenciais para um líder escolar eficaz?	Liderança educacional e motivação da equipe	Matos et al. (2024); Gava & Nascente (2023)	A liderança escolar eficaz envolve estratégias que promovem o engajamento da equipe e a construção de uma cultura organizacional positiva.
5	Pode descrever uma situação desafiadora recente na escola e como você lidou com ela? Que habilidades e estratégias foram mais importantes nesse processo?	Resolução de problemas e tomada de decisão	Matos et al. (2024)	A capacidade de enfrentar desafios e tomar decisões estratégicas é fundamental para a liderança escolar no contexto atual.
6	Quais processos internos na escola você considera mais críticos para a eficiência geral? Como você trabalha para melhorar esses processos continuamente?	Processos internos e melhoria contínua	Fernandes et al. (2024)	A análise e aprimoramento contínuo dos processos internos são essenciais para a eficiência da gestão escolar.
7	Quais práticas você adota para manter a equipe motivada e engajada? E em relação aos alunos, como a motivação deles é mantida e avaliada?	Motivação de professores e alunos	Matos et al. (2024); Gava & Nascente (2023)	Estratégias de motivação e engajamento são fundamentais para o sucesso da equipe escolar e o desempenho dos alunos.
8	Como a tecnologia tem sido utilizada na gestão escolar? Quais são os	Uso de tecnologia na gestão escolar	Almeida et al. (2024); Feder (2023)	A integração de tecnologias na gestão escolar apresenta benefícios e desafios

	principais benefícios e desafios que você encontra na implementação e uso de ferramentas tecnológicas?			que requerem liderança adaptativa e inovação.
9	Quais ferramentas de monitoramento e avaliação você utiliza para acompanhar o desempenho escolar? Como essas ferramentas impactam a tomada de decisões na escola?	Monitoramento e avaliação institucional	Terçariol et al. (2023); Miguel et al. (2024)	Ferramentas de avaliação institucional são essenciais para orientar a tomada de decisões e promover a melhoria contínua.
10	Como você desenvolve e implementa planos de ação na escola? Pode descrever o processo de criação de um plano de ação recente e os resultados obtidos com sua implementação?	Planejamento estratégico e implementação	Feder (2023)	O desenvolvimento e implementação de planos de ação estratégicos são fundamentais para alcançar os objetivos educacionais e melhorar os resultados escolares.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

3.4 Plano de Análise e Interpretação dos dados

Foi realizada uma análise entre casos para comparar e contrastar as práticas de gestão e seus impactos nos resultados do IDEB mediante o exame, categorização e análise entre casos dos dados obtidos nas entrevistas. Segundo Bardin (1977) a técnica de análise de conteúdo torna-se uma ferramenta metodológica importante para o exame dos dados qualitativos, permitindo a identificação e a interpretação de padrões e categorias relevantes nos textos analisados. Para ele, esta abordagem sistemática contribui para a organização e compreensão das informações de maneira a revelar significados e tendências subjacentes. Tal técnica visa então à redução da complexidade de um amplo volume de dados, primeiramente transformados em texto. É conduzida por meio de procedimentos sistemáticos de classificação, como o estabelecimento de categorias (Bardin, 1977; Creswell, 2007). Os dados serão organizados e categorizados de

acordo com as variáveis relevantes, tais como práticas administrativas, métodos pedagógicos e resultados acadêmicos.

No contexto da pesquisa qualitativa, Lipman (2013) relata que a triangulação de dados permite aos pesquisadores integrarem diferentes tipos de informações com o intuito de validar e enriquecer as suas descobertas. Permitindo que os pesquisadores, como aborda Denzin (2017), cruzem diferentes fontes de dados, métodos e perspectivas para obter uma visão mais robusta e menos enviesada do fenômeno em questão.

Patton (2015) assim descreveu, as entrevistas são um método fundamental na triangulação de dados qualitativos, pois permitem aos pesquisadores explorar profundamente as experiências e percepções dos participantes. Quando usadas em conjunto com outras fontes de dados, elas ajudam a construir uma imagem mais completa e confiável da realidade investigada.

As escolhas metodológicas da presente pesquisa estão sintetizadas na Tabela 2:

Tabela 2 - Escolhas metodológicas da pesquisa

Itens da Metodologia de Pesquisa	Opções metodológicas
Tipo, abordagem e método	Qualitativa, descritiva e estudo de casos múltiplos
Unidade de análise	Duas escolas estaduais localizadas em Minas Gerais
Sujeitos de pesquisa	Diretores, Vice-diretores, Supervisores e Professores
Procedimentos para coleta de dados	Entrevistas semiestruturadas e análise documental
Procedimentos para análise dos dados	Análise de conteúdo

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir da análise das entrevistas realizadas com gestores, professores e demais membros da comunidade escolar, observou-se uma forte relação entre o estilo de gestão adotado na escola e o clima escolar percebido pelos entrevistados. Os relatos demonstraram que a gestão autocrática e a gestão democrática impactam significativamente o ambiente educacional, corroborando as ideias dos autores discutidos no referencial teórico.

4.1 Análise comparativa entre as respostas dos Diretores 1 e 2

A análise comparativa entre as respostas dos Diretores 1 e 2 evidencia que, apesar de compartilharem princípios semelhantes na gestão escolar, suas estratégias divergem em aspectos-chave como abordagem de liderança, distribuição de recursos, gerenciamento de desafios e foco nos processos internos da escola.

Em relação à liderança, o Diretor 1 adota uma postura mais estratégica e estruturada, enfatizando a autonomia dos professores e a gestão colaborativa. Ele valoriza a participação ativa da equipe docente na tomada de decisões, promovendo encontros regulares para feedback e aprimoramento das práticas pedagógicas. Já o Diretor 2 prioriza uma liderança participativa com foco na escuta ativa e na transparência, construindo uma relação de confiança com os professores. Sua gestão enfatiza a proximidade com a equipe para criar um ambiente colaborativo, garantindo que todas as vozes sejam ouvidas e consideradas na implementação de mudanças.

Quanto à gestão de recursos financeiros e materiais, ambos os diretores demonstram preocupação com a otimização dos recursos disponíveis, no entanto, suas estratégias são distintas. O Diretor 1 foca em um planejamento detalhado e na transparência da gestão financeira, envolvendo o Conselho Escolar na tomada de decisão e buscando parcerias para ampliar investimentos. Ele também destaca a implementação de um sistema de controle e manutenção preventiva para evitar desperdícios. Por outro lado, o Diretor 2 investe na revisão regular dos recursos e na distribuição estratégica dos materiais, implementando um sistema de compartilhamento entre turmas para otimizar o uso. Sua abordagem destaca a sustentabilidade e a gestão eficiente através do reaproveitamento de recursos.

No enfrentamento de desafios escolares, as diferenças também são perceptíveis. O Diretor 1 menciona um episódio de indisciplina em algumas turmas e sua solução envolveu reuniões com professores, alunos e responsáveis, além do investimento em atividades socioemocionais e um programa de mediação de conflitos. Essa abordagem revela uma preocupação com o desenvolvimento integral dos alunos, considerando não apenas o desempenho acadêmico, mas também o aspecto emocional e comportamental. O Diretor 2, por sua vez, relata um desafio relacionado à defasagem de aprendizagem, para o qual organizou grupos de reforço e mentorias, demonstrando um foco na recuperação do conteúdo acadêmico como solução principal.

Em termos de processos internos, ambos os diretores reconhecem a importância de uma boa gestão documental e do monitoramento de indicadores para orientar a tomada de decisões. O Diretor 1 utiliza reuniões pedagógicas e plataformas digitais para acompanhamento do desempenho escolar, enquanto o Diretor 2 enfatiza a digitalização dos registros acadêmicos e a aplicação de avaliações diagnósticas periódicas para intervenções rápidas.

Na utilização da tecnologia na gestão escolar, o Diretor 1 destaca o uso de diários eletrônicos e plataformas de ensino online, ressaltando os desafios na capacitação de professores e no acesso à internet por parte dos estudantes. Ele investe em treinamentos e na busca por soluções que ampliem a inclusão digital na comunidade escolar. O Diretor 2, por outro lado, foca na digitalização de registros e no uso de plataformas de comunicação entre escola e famílias, enfrentando desafios semelhantes na equidade de acesso à tecnologia.

Assim, os dados das entrevistas com ambos os diretores foram organizados e comparados com base em três variáveis principais: **práticas administrativas, métodos pedagógicos e resultados acadêmicos**. Tais variáveis foram estruturadas nos Quadros 1, 2 e 3 com análises teóricas composta pelas falas dos diretores correlacionando-as com os autores presentes no referencial teórico.

Quadro 1 - Análise Teórica Diretores: Práticas Administrativas

Aspectos	Fala dos Diretores	Autores
Planejamento e organização da rotina escolar	"Para equilibrar as demandas administrativas e pedagógicas, estabeleço uma agenda semanal detalhada e priorizo tarefas conforme a urgência e impacto. Realizo reuniões diárias com a equipe gestora para ajustar o planejamento e lidar com imprevistos." (Diretor 1). "Trabalho com planejamento semanal e delegação de tarefas. O maior desafio é equilibrar urgências administrativas sem comprometer o acompanhamento pedagógico. Para isso, estabeleci fluxos bem definidos de trabalho e uma rotina de supervisão pedagógica eficiente." (Diretor 2).	Lück (2000); Paro (2001); Cavazzani (2007); Soares (2011); Lunardi <i>et al.</i> (2021); Oliveira e Vasques-Menezes (2018); Azambuja, Conte e Habowski (2017).
Gestão orçamentária e distribuição de recursos.	"Os recursos são distribuídos com base nas necessidades prioritárias da escola, focando na infraestrutura, formação docente e materiais pedagógicos. Busco otimizar os gastos através de planejamento detalhado e	Lück (2000); Paro (2001); Soares (2011); Johnson (2013); Lück (2017).

Aquisição e conservação de materiais

parcerias com a comunidade. Além disso, promovemos transparência na prestação de contas, envolvendo o Conselho Escolar na tomada de decisão para garantir que os investimentos sejam direcionados para áreas essenciais.” (Diretor 1).

“Foco na transparência e no planejamento participativo para definir a aplicação dos recursos. Busco parcerias para ampliar as possibilidades de investimento e garantir melhorias contínuas na infraestrutura escolar” (Diretor 2).

“Faço revisões regulares e priorizo compras estratégicas. Criamos um sistema de compartilhamento de materiais entre turmas para evitar desperdício e aumentar a eficiência no uso dos recursos.” (Diretor 2).

“Faço levantamentos periódicos sobre a disponibilidade e estado dos materiais. Implementamos um sistema de controle e manutenção preventiva para evitar

Sergiovanni (2009); Paro (2007), Marzano (2003); Oliveira (2010); Soares (2011); Johnson (2013).

Liderança e motivação da equipe

desperdícios. Além disso, incentivamos o uso consciente dos recursos por parte dos alunos e professores, promovendo a responsabilidade coletiva na conservação dos equipamentos.” (Diretor 1).

“Estimulo a autonomia dos professores e da equipe, valorizando ideias inovadoras e garantindo um ambiente colaborativo. Lück (2000); Paro (2001); Sange (2006); Rinaldi (2014).

Acredito que um bom líder escolar deve ser comunicativo, inspirador e comprometido. Para fortalecer esse aspecto, realizo encontros regulares com a equipe, proporcionando espaço para feedbacks e aprimoramento contínuo das práticas pedagógicas.” (Diretor 1).

“Acredito na liderança participativa e na escuta ativa da equipe. Um líder eficaz deve ser acessível, transparente e proativo. Para isso, mantenho uma relação de confiança com os professores e promovo encontros de formação contínua.” (Diretor 2).

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Quadro 2 – Análise Teórica Diretores: métodos pedagógicos

Aspectos	Fala dos Diretores	Autores
Dificuldades de aprendizagem e adaptação curricular	“Criamos um plano para reduzir a evasão escolar, envolvendo monitoramento contínuo e ações de apoio pedagógico e emocional. Os resultados já indicam maior permanência dos alunos”. (Diretor 1). “Criamos um plano para melhorar a inclusão de alunos com necessidades especiais, investindo em formação e adaptação de materiais. O impacto tem sido significativo no aprendizado.” (Diretor 2). “Enfrentamos um caso de defasagem de aprendizagem. Organizamos grupos de reforço e mentorias, e os resultados já são positivos.” (Diretor 2).	Freire (1968); Hopkins (2001); Nunes e Rolim (2023); Batista e Pereyra (2020); Nunes-Valente e Monteiro (2016).
Recursos humanos e infraestrutura escolar.	“O controle de frequência e a gestão pedagógica são críticos. Melhoramos esses processos com o uso de plataformas digitais e reuniões frequentes	Freire (1968); Hopkins (2001); Marzano (2003); Oliveira (2010); Johnson (2013).

Engajamento e motivação dos alunos e professores.

de avaliação. Também estruturamos um plano de acompanhamento individualizado para alunos com dificuldades de aprendizagem” (Diretor 1). “A comunicação interna e a organização documental são fundamentais. Implementamos reuniões quinzenais e digitalizamos registros acadêmicos” (Diretor 2).

“Valorizamos a formação e promovemos encontros de integração. Para os alunos, oferecemos programas de incentivo e premiações simbólica.” (Diretor 2). Hopkins (2001); Lück (2017); Broetto e Rúdio (2019).

“Valorizo os docentes através de feedbacks positivos e incentivo a formação continuada. Para os alunos, trabalhamos com projetos interdisciplinares e avaliação formativa, além de premiação de bons desempenhos acadêmicos e comportamentais.” (Diretor 1).

Quadro 3 – Análise Teórica Diretores: resultados acadêmicos

Aspectos	Fala dos Diretores	Autores
Uso da tecnologia na gestão e ensino.	“Implementamos diários eletrônicos e plataformas de ensino online. O desafio é capacitar professores e garantir acesso a todos os estudantes. Para isso, promovemos treinamentos frequentes e buscamos soluções para ampliar o acesso à internet na comunidade escolar” (Diretor 1). “Digitalizamos registros e utilizamos plataformas de comunicação com pais e alunos. O principal desafio é garantir equidade no acesso” (Diretor 2).	Sergiovanni (2009); Paro (2007); Carreiro (2016).
Avaliação do desempenho dos alunos.	“Utilizamos indicadores internos e os resultados das avaliações externas para ajustar nosso planejamento estratégico. Além disso, promovemos reuniões pedagógicas para análise dos dados e definição de intervenções pontuais.” (Diretor 1).	Marzano (2003); Oliveira (2010); Carreiro (2016); Gino, (2017); Cunha, 2012).

Participação na elaboração de planos de ação.

“Aplicamos avaliações diagnósticas periódicas e acompanhamos indicadores para intervenções rápidas.” (Diretor 2).

“Criamos um plano para reduzir a evasão escolar, envolvendo monitoramento contínuo e ações de apoio pedagógico e emocional. Os resultados já indicam maior permanência dos alunos.” (Diretor 1).

“Criamos um plano para melhorar a inclusão de alunos com necessidades especiais, investindo em formação e adaptação de materiais. O impacto tem sido significativo no aprendizado.” (Diretor 2).

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Ambos os diretores apresentam boas práticas que podem servir de referência para a melhoria da gestão escolar. A abordagem do Diretor 1, centrada na estruturação estratégica, controle de processos e formação de liderança, é eficaz para promover um ambiente organizacional sólido e bem planejado. Já a abordagem do Diretor 2, focada na liderança participativa, flexibilidade na gestão de recursos e monitoramento contínuo, proporciona uma gestão mais adaptável e centrada na comunidade escolar.

Dessa forma, a análise comparativa indica que a combinação das estratégias adotadas por ambos os diretores pode contribuir significativamente para a eficácia da gestão escolar, resultando em melhores práticas administrativas e pedagógicas, além de impacto positivo no desempenho acadêmico dos alunos.

4.2 Análise comparativa entre as respostas com os Vice-diretores e Professores

Na pergunta sobre “Planejamento e organização da rotina escolar” o Vice-diretor 1 mencionou que “a distribuição de tarefas e as reuniões semanais ajudam a otimizar a rotina”, mas ressaltou que “ainda enfrentamos desafios como demandas emergenciais e o equilíbrio entre a gestão burocrática e pedagógica”. Professor 1 reforçou essa perspectiva ao destacar que “a sobrecarga de funções administrativas impacta negativamente o tempo disponível para atividades pedagógicas”. Professor 2 acrescentou que “a falta de pessoal de apoio compromete a eficiência do planejamento e execução das atividades educacionais”.

Os professores relatam que a gestão escolar busca manter um planejamento eficiente, mas desafios inesperados frequentemente impactam a rotina. O excesso de demandas administrativas sobrecarrega os docentes (Professores 7, 8 e 12), reduzindo o tempo dedicado às atividades pedagógicas. O uso de ferramentas digitais tem ajudado na organização, mas ainda há dificuldades para garantir um tempo adequado para planejamento e atendimento aos alunos (Professor 9).

Sobre a “Gestão orçamentária e distribuição de recursos”, a maioria dos professores destaca que a gestão financeira é transparente e eficiente, mas enfrenta limitações devido à burocracia na liberação de verbas e à falta de autonomia financeira (Professores 7, 8 e 11). A distribuição de recursos é organizada, mas falta previsibilidade orçamentária (Professor 11) e alguns investimentos estratégicos são

prejudicados (Professor 8). A infraestrutura tem recebido melhorias, mas equipamentos obsoletos e a falta de climatização das salas ainda são desafios (Professor 12).

Além disso, o Vice-diretor 2 afirmou que “a administração dos recursos financeiros ocorre de maneira organizada, com participação do conselho escolar na definição de prioridades”. No entanto, Professor 3 pontuou que “é necessário maior transparência e participação dos docentes na tomada de decisões orçamentárias”. Professor 4 ressaltou que “a limitação de verbas complementares dificulta investimentos em tecnologia e formação continuada”.

Na pergunta número 3, sobre a “Aquisição e conservação de materiais” Os professores reconhecem que há um planejamento adequado para a aquisição de materiais, mas apontam problemas na conservação a longo prazo e na entrega pontual dos recursos (Professores 7 e 9). Além disso, o acesso igualitário aos equipamentos ainda não é uma realidade para todos os alunos (Professor 10). Paralelo a isso, o Vice-diretor 1 destacou que “a escola possui os materiais básicos necessários, mas a reposição e renovação de equipamentos ainda são desafios”, enquanto que o Professor 5 comentou que “a falta de um sistema eficiente de gestão de estoque impacta diretamente a distribuição de materiais entre as turmas”, sugerindo a implementação de um controle digital de inventário.

Em “Liderança e motivação da equipe” os docentes enfatizam a importância de uma liderança participativa e motivadora, baseada na transparência, comunicação clara e reconhecimento profissional (Professores 8 e 11). O Vice-diretor 2 apontou que “a valorização profissional, a comunicação clara e o respeito são essenciais para uma gestão eficaz”. Professor 1 acrescentou que um bom líder deve incentivar a autonomia e oferecer suporte para inovação nas práticas pedagógicas”. Professor 2 destacou a importância da escuta ativa e do desenvolvimento profissional contínuo para fortalecer a equipe.

Ademais, os Professores 7 e 9 citaram que a criação de um clima escolar positivo depende da capacidade de inspirar confiança, promover colaboração e proporcionar feedback constante. Alguns mencionam que a gestão de conflitos poderia ser mais estruturada (Professor 11) e que a distribuição de tarefas administrativas deveria ser mais descentralizada para reduzir a sobrecarga dos professores (Professor 8).

Dentre os desafios mencionados, na pergunta 5, destacam-se dificuldades de aprendizagem (Professor 7), problemas disciplinares (Professores 8 e 10), resistência ao uso de tecnologia (Professor 12) e adaptação a novos currículos (Professor 10). As estratégias adotadas incluem personalização de tarefas, reforço na interação com os alunos, discussão de regras, oficinas de capacitação tecnológica e colaboração entre colegas para reorganização do planejamento. Também, o Vice-diretor 1 relatou que “foram implementadas estratégias para reduzir a evasão escolar e enfrentar a falta de conectividade no ensino remoto”. Professor 3 mencionou dificuldades como “baixa participação dos alunos em atividades extracurriculares e cumprimento de prazos”. Professor 4 destacou que “a colaboração e criatividade foram fundamentais para a solução de problemas na escola”.

A falta de profissionais de apoio é apontada como um grande obstáculo para a eficiência da escola, como cita o Professor 7. Na pergunta sobre “Recursos humanos e estrutura escolar”, os Professores também indicam que a infraestrutura precisa de mais investimentos em manutenção e organização dos espaços comuns (Professor 10). O Professor 12 destaca que a melhoria na comunicação com os pais e alunos é considerada essencial, e o uso de tecnologia pode facilitar esse processo (Professor 12). Ademais, o Professor 5 apontou falhas na troca de informações entre setores, sugerindo a criação de uma plataforma digital integrada.

Na pergunta 7, sobre “Engajamento e motivação dos alunos e professores”, o Vice-diretor 1 mencionou que “a motivação é trabalhada por meio de formação continuada, reconhecimento profissional e eventos de integração”. Professor 1 reforçou que “os alunos precisam de desafios práticos para manterem-se engajados”. Professor 2 e 8 destacaram o uso de tecnologias educacionais como elemento motivador. A valorização das conquistas dos estudantes e dos professores através de espaços de escuta também se mostra como uma ferramenta eficaz, como destaca o Professor 7. No entanto, há uma necessidade de melhores condições salariais para os docentes (Professor 8).

Segundo os Professores 7, 8 e 12, a tecnologia tem sido uma ferramenta importante na gestão escolar, auxiliando no monitoramento do progresso dos alunos, na automatização de processos administrativos e na disponibilização de conteúdo educativo. Dessa forma, na pergunta 8, que fala sobre o uso da tecnologia na gestão e ensino, o Vice-diretor 2 afirmou que “a tecnologia tem sido incorporada

na gestão e ensino, mas desafios como capacitação docente e infraestrutura ainda persistem”. Professor 3 relatou que “há resistência de alguns docentes na adoção de novas ferramentas”, o que também foi dito pelo Professor 7. Já o Professor 4, sugeriu “um plano de capacitação contínua e investimentos em infraestrutura digital”. Paralelo a isso, o Professor 10 cita que a falta de conectividade adequada para todos os estudantes é um desafio para o meio escolar.

Na questão 9, sobre “Avaliação do desempenho dos alunos e intervenções pedagógicas”, Escolar Vice-diretor 1 mencionou que “as avaliações bimestrais, relatórios de desempenho e registros de frequência são fundamentais para detectar dificuldades”. Professor 5 destacou a necessidade de fortalecer as avaliações formativas para um acompanhamento mais eficaz da aprendizagem. Para os docentes 8,9 e 11, as escolas utilizam diferentes tipos de avaliações, como provas objetivas, testes semanais, quizzes formativos e relatórios de desempenho. Nesse sentido, esses dados servem para identificar rapidamente alunos com dificuldades e direcionar planos de recuperação.

Por fim, na pergunta 10, sobre a participação na elaboração de planos de ação, os professores relatam envolvimento em planos de ação voltados para melhoria da disciplina (Professor 7), incentivo às práticas experimentais (Professor 8), desenvolvimento da escrita (Professor 9), fortalecimento da relação entre escola e famílias (Professor 10) e aumento da participação estudantil em atividades extracurriculares (Professor 11). As intervenções resultaram em maior engajamento dos alunos e melhores resultados acadêmicos. Essas respostas foram confirmadas pelo Vice-diretor 2, que relatou que “a equipe escolar participa ativamente da formulação de planos de ação voltados para melhorias no ensino e na convivência escolar”. Além disso, o Professor 1 citou exemplos como “programas de reforço escolar e incentivo à leitura”, destacando os impactos positivos dessas iniciativas.

A partir das entrevistas realizadas com vice-diretores e professores (Apêndice E), os dados foram organizados e comparados com base em três variáveis principais: **práticas administrativas, métodos pedagógicos e resultados acadêmicos**. Essa análise permite compreender os pontos positivos e pontos negativos das limitações da gestão escolar, bem como suas implicações para o ensino e o desempenho dos alunos. Essa análise está representada nos Quadros 4, 5 e 6:

Quadro 4 – Análise Comparativa: Práticas Administrativas

Aspecto	Pontos Positivos	Pontos Negativos
Planejamento e organização da rotina escola.	Distribuição de tarefas e reuniões semanais auxiliam na organização (Vice-diretor 1). Uso de ferramentas digitais melhora a gestão (Professor 9).	Demandas emergenciais impactam a rotina (Vice-diretor 1). Sobrecarga de tarefas administrativas reduz tempo pedagógico (Professores 1, 7, 8 e 12). Falta de pessoal de apoio compromete a eficiência (Professor 2).
Gestão orçamentária e distribuição de recursos.	Transparência na gestão financeira (Professores 7, 8 e 11). Participação do conselho escolar na distribuição dos recursos (Vice-diretor 2).	Falta de previsibilidade orçamentária (Professor 11). Equipamentos obsoletos e deficiência na climatização das salas (Professor 12). Faltam investimentos estratégicos devido à burocracia (Professor 8).
Aquisição e conservação de materiais	Planejamento adequado para aquisição de materiais (Professores 7 e 9). Materiais básicos disponíveis (Vice-diretor 1).	Problemas na conservação e distribuição (Professor 5). Acesso desigual a equipamentos pelos alunos (Professor 10).
Liderança e motivação da equipe	Gestão participativa e transparente (Vice-diretor 2, Professores 8 e 11). Incentivo à autonomia e inovação pedagógica (Professor 1). Clima escolar positivo com colaboração (Professores 7 e 9).	Necessidade de melhor gestão de conflitos (Professor 11). Centralização excessiva de tarefas administrativas (Professor 8).

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Quadro 5 – Análise Comparativa: Métodos pedagógicos

Aspecto	Pontos Positivos	Pontos Negativos
Dificuldades de aprendizagem e adaptação curricular.	Personalização de tarefas e reforço na interação aluno-professor (Vice-diretor 1). Oficinas de capacitação tecnológica e colaboração entre docentes (Professor 4).	Problemas disciplinares impactam o ensino (Professores 8 e 10). Resistência ao uso de tecnologia por parte de alguns professores (Professores 7 e 12).
Recursos humanos e infraestrutura escolar.	Uso de tecnologia para aprimorar a comunicação entre escola e pais (Professor 12). Proposta de plataforma digital para gestão interna (Professor 5).	Falta de profissionais de apoio (Professor 7). Deficiência na manutenção da infraestrutura (Professor 10).
Engajamento e motivação dos alunos e professores.	Formação continuada e reconhecimento profissional motivam professores (Vice-diretor 1). Uso de tecnologias educacionais como elemento motivador (Professores 2 e 8). Incentivo à leitura e reforço escolar resultam em avanços acadêmicos (Professor 1).	Baixa participação dos alunos em atividades extracurriculares (Professor 3). Necessidade de melhores condições salariais para os docentes (Professor 8).

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Quadro 6 – Análise Comparativa: Resultados Acadêmicos

Aspecto	Pontos Positivos	Pontos Negativos
Uso da tecnologia na gestão e ensino.	Tecnologia auxilia no monitoramento do progresso dos alunos e na automatização de processos (Professores 7, 8 e 12). Plano de capacitação tecnológica sugerido para ampliação da	Falta de conectividade adequada impacta estudantes (Professor 10). Resistência de docentes ao uso de novas ferramentas (Professores 3 e 7).

Avaliação do desempenho dos alunos.	eficácia (Professor 4). Avaliações bimestrais e relatórios permitem identificar dificuldades rapidamente (Vice-diretor 1). Uso de provas, quizzes e relatórios para acompanhamento (Professores 8, 9 e 11).	Necessidade de fortalecer avaliações formativas para tornar o acompanhamento mais eficaz (Professor 5).
Participação na elaboração de planos de ação.	Equipe escolar participa ativamente de planos de melhoria pedagógica e disciplinar (Vice-diretor 2). Projetos de incentivo à leitura, reforço escolar e participação estudantil mostraram impactos positivos (Professores 1, 7, 8, 9, 10 e 11).	Alguns professores ainda não se sentem plenamente incluídos na tomada de decisão orçamentária (Professor 3).

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Ainda no que se refere às três variáveis supracitadas, isto é, **práticas administrativas, métodos pedagógicos e resultados acadêmicos**, também estruturou-se uma análise teórica composta pelos aspectos, pelas falas dos professores e pela correlação com autores variados que trouxeram marcos teóricos acerca aspectos e das falas previamente em seus estudos. A presente análise está ilustrada abaixo, nos Quadros 7, 8 e 9:

Quadro 7 – Análise Teórica: Práticas Administrativas

Aspectos	Fala dos professores	Autores
Planejamento e organização da rotina escolar	“A organização do tempo é planejada com reuniões semanais e definição clara de responsabilidades. O maior desafio é equilibrar a gestão burocrática com o acompanhamento pedagógico” (Vice-diretor 1).	Lunardi <i>et al.</i> (2021); Oliveira e Vasques-Menezes (2018);
	“Delegamos tarefas para otimizar tempo. O desafio está nas demandas emergenciais que surgem diariamente” (Vice-diretor 2).	Azambuja, Conte e Habowski (2017);
	“A organização do tempo na escola é desafiadora devido às múltiplas tarefas que precisam ser cumpridas. O planejamento semanal ajuda a equilibrar as demandas, mas imprevistos são frequentes” (Professor 1).	Lück (2017); Libâneo (2014); Cavazzani (2007).
	“A direção busca dividir o tempo de maneira eficiente, mas a falta de pessoal de apoio muitas vezes sobrecarrega os professores” (Professor 3).	
	“O uso de tecnologia tem ajudado a otimizar o tempo” (Professor 6).	
	“A falta de um maior suporte administrativo impacta diretamente no tempo dedicado ao pedagógico” (Professor 10).	
	“A autonomia dada aos professores ajuda a equilibrar as demandas, mas falta tempo para planejamento conjunto” (Professor 13).	
Gestão orçamentária e distribuição de recursos	“Os recursos financeiros são distribuídos conforme as prioridades definidas no conselho escolar. A transparência e prestação de contas garantem uma aplicação eficiente” (Vice-diretor 1).	Barbato (2017); Lück (2017); Fischer (2013);
	“O planejamento participativo auxilia na distribuição justa dos recursos.	Johnson (2013);

Aquisição conservação materiais	e de	Propostas inovadoras podem otimizar ainda mais os investimentos” (Vice-diretor 2).	Clark (2009); Paro (2007).
		“Os recursos financeiros são distribuídos de forma organizada, priorizando infraestrutura e materiais pedagógicos, mas poderiam ser melhor gerenciados com maior transparência e participação da equipe” (Professor 1).	
		“A transparência na distribuição dos recursos é positiva, mas falta uma reserva emergencial para imprevistos” (Professor 4).	
		“A alocação dos recursos é feita conforme o planejamento escolar, mas um conselho participativo poderia aprimorar esse processo” (Professor 5).	
		“A maior parte dos investimentos vai para manutenção e material didático, mas a compra de equipamentos tecnológicos precisa de mais atenção” (Professor 6).	
		“O orçamento é bem planejado, porém, a burocracia na liberação de verbas pode atrasar algumas melhorias” (Professor 7).	
		“O planejamento financeiro é eficiente, mas poderia ser aprimorado com a inclusão de mais capacitações para os professores” (Professor 9).	
		“O material pedagógico atende, mas melhorias na gestão de estoques podem reduzir desperdícios” (Vice-Diretor 2).	Abbeg (2023); Oliveira (2021);
		“A escola possui materiais básicos suficientes, mas há dificuldades na reposição rápida de itens essenciais” (Professor 1).	Sousa, Barbosa e Andrade (2021);

	“A disponibilidade de equipamentos tecnológicos ainda é limitada, o que impacta a prática pedagógica” (Professor 2).	Rocha e Mello (2020); Souza e Furrier (2020);
	“A transparência na distribuição dos recursos é positiva, mas falta uma reserva emergencial para imprevistos” (Professor 4).	Drucker (1985).
	“A escola conta com bons equipamentos, mas nem sempre os professores recebem formação para utilizá-los da melhor forma” (Professor 6).	
	“Algumas melhorias foram feitas nos últimos anos, mas o acesso igualitário a equipamentos ainda não é uma realidade” (Professor 10).	
	“O sistema de solicitação de materiais é funcional, mas poderia ser mais ágil e acessível” (Professor 13).	
	“A qualidade dos materiais é satisfatória, mas a rotatividade dos alunos exige reposições frequentes” (Professor 14).	
Liderança e motivação da equipe	“A liderança incentiva a autonomia e valoriza os profissionais. O respeito e a comunicação clara são essenciais para um líder eficaz” (Vice-diretor 1).	Gobbi <i>et al.</i> (2023); Silva e Fonseca (2023);
	“Um líder escolar deve inspirar e apoiar. Nossa gestão prioriza a escuta ativa e o desenvolvimento profissional da equipe” (Vice-diretor 2).	Hees e Pimentel (2021); Oliveira e Waldhelm
	“A liderança escolar impacta diretamente na motivação e no engajamento da equipe ao criar um ambiente de confiança e colaboração. Um gestor eficaz deve demonstrar habilidades de comunicação clara, empatia e capacidade de escuta ativa para entender as necessidades da equipe” (Professor 1).	(2016); Cabral, Sousa e Nascimento (2015); Soares <i>et al.</i> (2011).

“Quando a liderança escolar é eficaz, ela promove um sentimento de pertencimento e valor entre os professores, o que resulta em maior motivação. Habilidades de gestão de pessoas, como delegar responsabilidades e apoiar o desenvolvimento contínuo dos docentes, são essenciais” (Professor 4).

“A liderança é um pilar fundamental na construção de um ambiente de trabalho positivo. Um gestor deve ter habilidades de liderança adaptativa, respondendo às mudanças com flexibilidade e mantendo o foco na motivação dos professores por meio do desenvolvimento profissional contínuo” (Professor 6).

“A liderança deve ser pautada na capacitação dos professores. As habilidades mais importantes para um gestor são a capacidade de inspirar confiança, proporcionar oportunidades de crescimento e assegurar que a equipe se sinta reconhecida e respeitada” (Professor 7).

“A motivação está intrinsecamente ligada à forma como o gestor comunica a visão e as expectativas para os professores. Estratégias de acompanhamento individualizado e a promoção de um feedback constante são fundamentais para manter o engajamento” (Professor 11).

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Quadro 8 – Análise Teórica: Métodos pedagógicos

Aspectos	Fala dos professores	Autores
Dificuldades de aprendizagem e adaptação curricular	“Lidamos com um problema de evasão escolar promovendo acolhimento, escuta ativa e suporte pedagógico, reduzindo significativamente as desistências” (Vice-diretor 1). “Recentemente, enfrentamos um problema com a baixa participação dos alunos nas atividades extracurriculares. Para resolver, fizemos uma reunião com os alunos e pais, e reorganizamos as atividades para torná-las mais atrativas. A habilidade de comunicação foi fundamental para engajar as famílias e a estratégia foi flexibilizar os horários” (Professor 1). “Tivemos dificuldades com o cumprimento de prazos de entrega de trabalhos. Conversamos com os alunos sobre a importância do planejamento, reforçamos os prazos em sala e aplicamos um sistema de acompanhamento. A organização e a paciência foram essenciais para manter a turma focada” (Professor 2). “Tivemos dificuldades com o engajamento dos alunos durante as aulas online. Implementamos atividades mais interativas e oferecemos mais tempo de apoio individualizado. A adaptação às novas tecnologias foi fundamental para resolver esse desafio” (Professor 6). “A falta de disciplina em algumas turmas causou um ambiente caótico. Dialogamos com os alunos sobre a importância da disciplina para o	Nunes e Rolim (2023); Batista e Pereyra (2020); Nunes-Valente e Monteiro (2016); Paro (2015); Lück (2009); Sergiovanni (2007).

Recursos humanos e infraestrutura escolar

aprendizado e estabelecemos regras claras” (Professor 8).

“Uma situação recente foi a resistência de alguns alunos ao uso de tecnologias nas aulas. Organizamos oficinas de introdução às ferramentas e fornecemos apoio durante as aulas. A paciência e a inovação foram cruciais para a adaptação dele” (Professor 12).

“O fluxo de informações é crítico. Implementamos uma plataforma digital para agilizar comunicações e registros” (Vice-diretor 1).

“O fluxo de documentos é essencial. A digitalização de processos otimizou a burocracia” (Vice-diretor 2).

“Na minha opinião, a gestão do tempo é um grande desafio. Muitos professores têm dificuldade em equilibrar a carga de trabalho, planejamento e correção de provas. Acredito que ter mais horas de planejamento colaborativo entre os professores ajudaria a otimizar esse processo” (Professor 2).

“Um processo crítico que vejo é o gerenciamento dos recursos pedagógicos, como livros e materiais didáticos. Muitas vezes, os materiais não estão atualizados ou disponíveis para todos os professores. Acredito que um sistema de gestão de inventário poderia ser implementado para melhorar o acesso” (Professor 3).

“Vejo que a falta de recursos humanos é uma grande barreira para a eficiência da escola. A escola poderia contratar mais auxiliares

Sá e Werle (2022);
Andrade, Campos e Costa (2021);
Garcia, Rios-Neto e Miranda-Ribeiro (2021);
Sarmiento, Villarouco e Gomes (2019);
Alves e Xavier (2018);
Vieira e Bussolotti (2018);
Ferraço (2012)

**Engajamento e
motivação dos alunos
e professores**

administrativos e pedagógicos para reduzir a sobrecarga dos professores, permitindo que eles se concentrem mais no ensino” (Professor 7).

“O processo de distribuição de tarefas administrativas é muito centralizado na direção da escola. Isso acaba sobrecarregando a gestão e criando um fluxo lento de informações. Delegar mais responsabilidades e melhorar a autonomia dos coordenadores poderia aliviar essa carga” (Professor 8).

“Vejo que a gestão de conflitos entre alunos, professores e funcionários precisa ser mais estruturada. A implementação de um programa de mediação de conflitos e treinamento para todos os envolvidos seria uma boa solução” (Professor 11).

“Um processo crítico é o apoio ao desenvolvimento profissional dos professores. A escola deveria oferecer mais oportunidades para que os professores participassem de cursos e workshops de capacitação e pudessem aplicar novas metodologias em sala de aula” (Professor 14).

“Mantemos a motivação com formação continuada, reconhecimento e projetos interdisciplinares. As práticas são eficazes e valorizadas pela equipe” (Vice-diretor 1).

“Valorizamos os professores e reconhecemos os avanços dos alunos com premiações simbólicas e eventos de integração” (Vice-diretor 2).

“O incentivo à autonomia dos alunos e a realização de eventos culturais são algumas das estratégias. Na minha opinião, essas ações são eficazes, pois

Bezerra *et al.* (2024);
Costa Júnior *et al.* (2023);
Souza *et al.* (2020);
Oliveira e Vasques-
Menezes (2018);
Fernandes e Pereira
(2014);

promovem a sensação de pertencimento e reconhecimento” (Professor 4). Araújo (2009);

“A escola realiza eventos esportivos e culturais regularmente, o que motiva os alunos. Para os professores, a constante troca de ideias e experiências tem sido positiva, mas falta mais valorização salarial” (Professor 7). Nascimento (2008).

“A participação ativa dos alunos em projetos de pesquisa e o uso de metodologias mais dinâmicas, como aprendizagem baseada em projetos, tem gerado bons resultados. Para os professores, acredito que a falta de apoio na implementação dessas práticas limita sua eficácia” (Professor 12).

“Acredito que a principal estratégia seja a constante comunicação entre escola e família, além de atividades de integração. Essas práticas são eficazes, mas sinto que é preciso mais investimento em formação continuada para os professores” (Professor 14).

“A realização de encontros pedagógicos e a promoção de debates com temas relevantes motivam os alunos. Para os professores, o apoio da gestão e o incentivo ao trabalho colaborativo são eficazes, mas falta uma gestão mais estratégica de tempo” (Professor 15).

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Quadro 9 – Análise Teórica: Resultados Acadêmicos

Aspectos	Fala dos professores	Autores
Uso da tecnologia na gestão e ensino	“Utilizamos plataformas educacionais e sistemas de gestão escolar. O desafio é a capacitação docente e a inclusão digital de todos os alunos” (Vice-diretor 1). “A tecnologia tem sido usada principalmente para facilitar a comunicação entre professores e alunos. Ferramentas como plataformas de ensino à distância e aplicativos de gestão têm permitido um melhor acompanhamento do desempenho dos estudantes. O principal benefício é a facilidade de acesso à informação, mas um desafio é a falta de treinamento adequado para todos os professores” (Professor 1). “A tecnologia tem sido útil para a comunicação com a comunidade escolar, especialmente através de grupos de WhatsApp e e-mails. A grande vantagem é a proximidade que se cria com pais e alunos. Contudo, o grande desafio está na sobrecarga de mensagens e na falta de privacidade em algumas situações” (Professor 6). “A implementação de ferramentas tecnológicas tem possibilitado uma maior interação com os alunos, especialmente no uso de recursos multimídia e aplicativos educativos. O benefício é o maior engajamento dos estudantes, mas o desafio é a escassez de recursos financeiros para investir em tecnologias de ponta” (Professor 9).	Araújo (2021); Procasko e Giraffa (2021); Sales e Boscarioli (2020); Dreher e Dreher (2019); Cardoso (2018); Ikeshoji e Terçariol (2015); Ramos (2012); Prata (2010)

	“Na minha escola, utilizamos sistemas para a gestão de notas, frequência e outros aspectos administrativos. O benefício é a melhoria na organização, mas o desafio é garantir que todos os professores estejam aptos a utilizar essas ferramentas de maneira eficaz” (Professor 13). “A tecnologia tem sido aplicada principalmente no controle administrativo e no compartilhamento de materiais pedagógicos. A grande vantagem é a redução de papel e a facilidade de acesso às informações, mas a principal dificuldade está no suporte técnico, que muitas vezes é inadequado para resolver problemas rapidamente” (Professor 15).	
Avaliação desempenho dos alunos	do “Aplicamos avaliações diagnósticas e acompanhamos indicadores, garantindo tomadas de decisões baseadas em dados concretos” (Vice-diretor 1). dos “Utilizamos relatórios de desempenho e feedbacks constantes para ajustar estratégias de ensino” (Vice-diretor 2). “A escola utiliza provas bimestrais, registros de frequência, e relatórios de desempenho. Essas ferramentas permitem que possamos perceber com antecedência os alunos com dificuldades e ajustar nossa prática pedagógica de acordo, o que influencia diretamente as decisões de intervenções pedagógicas” (Professor 1). “Além das provas semestrais, temos atividades de avaliação formativa. Elas são importantes porque permitem monitorar o aprendizado de forma	Nascimento, Lira e Pereira (2021); Rosito <i>et al.</i> (2021); Barbosa e Mello (2015); Villela (2015); Fullan (2014); Libâneo (2012).

contínua, ajudando os professores a repensar estratégias de ensino e, com isso, a promover ações mais direcionadas aos alunos” (Professor 3).

“Temos utilizado principalmente os sistemas de acompanhamento do IDEB e as avaliações internas realizadas pelo próprio estado. Esses dados nos permitem ver a evolução do desempenho dos alunos e ajustam as decisões pedagógicas para atender melhor os estudantes” (Professor 5).

“Na minha escola, usamos principalmente provas e testes objetivos. A partir dos resultados, podemos traçar planos de ação para os alunos que estão com desempenho abaixo do esperado, facilitando a tomada de decisões em termos de estratégias pedagógicas” (Professor 8).

“Utilizamos uma combinação de avaliações mensais e a análise de frequência dos alunos. Esse conjunto de ferramentas nos possibilita uma visão mais ampla do desempenho dos alunos, o que impacta diretamente no planejamento de atividades de reforço” (Professor 9).

“A principal ferramenta de monitoramento é o registro de notas e a observação de comportamentos e atividades em sala. Isso nos permite avaliar o progresso dos alunos e tomar decisões sobre mudanças no planejamento pedagógico” (Professor 14).

“As avaliações bimestrais e os relatórios de desempenho são fundamentais para o acompanhamento do desempenho dos alunos. Elas fornecem dados concretos para que possamos ajustar nosso planejamento e, quando

Participação na elaboração de planos de ação	necessário, focar no apoio a estudantes com dificuldades” (Professor 15). “Recentemente, desenvolvemos um plano de combate ao absenteísmo com monitoramento e reforço escolar, reduzindo significativamente faltas” (Vice-diretor 1). Aragão (2023); Lima e Bitelli (2019); Melo (2019); “Implementamos um programa de reforço escolar que melhorou significativamente as notas dos alunos” (Vice-diretor 2). Queiroz, Silva e Marchi (2018); “Minha participação se dá principalmente na implementação das estratégias planejadas. Recentemente, participamos de um plano de ação para melhorar a convivência escolar, com atividades que promovem o respeito mútuo entre os alunos. Foi possível notar uma diminuição nos conflitos e maior integração entre os estudantes” (Professor 2). Cunha (2015) “Como professor, eu sou consultado na elaboração dos planos de ação, pois tenho a visão mais próxima do comportamento dos alunos. No último plano, trabalhamos a inclusão dos alunos com deficiência e consegui adaptar atividades para que todos participassem ativamente. O feedback dos alunos e pais foi muito positivo” (Professor 5). “Tenho um papel ativo tanto na elaboração quanto na execução dos planos. No último plano de ação, fomos desafiados a melhorar a qualidade do ensino de ciências. Fui responsável por implementar experimentos práticos, e a consequência foi uma maior compreensão dos conteúdos pelos alunos” (Professor 8).
--	---

“Participo ativamente da implementação, realizando ajustes conforme as necessidades da turma. No plano mais recente, que tinha o objetivo de melhorar a convivência no intervalo, ajudei a organizar e monitorar as atividades. A resposta dos alunos foi bastante positiva, com menos incidentes de bullying” (Professor 12).

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Dito isso, a análise das respostas revela que a gestão escolar tem pontos positivos, como a transparência na distribuição de recursos, a valorização do trabalho docente e o uso de tecnologia para otimização de processos. No entanto, desafios persistem, especialmente em relação à sobrecarga dos professores, burocracia na liberação de verbas, infraestrutura deficiente e resistência a mudanças.

O aprimoramento da gestão de conflitos, a descentralização de tarefas administrativas e o investimento na modernização de equipamentos são medidas que podem contribuir para uma gestão escolar mais eficiente e equilibrada. Os resultados apontam que a escola possui um planejamento estruturado para lidar com desafios administrativos e pedagógicos, mas há pontos que precisam ser aperfeiçoados. A gestão do tempo, a comunicação interna, o acesso a recursos e a capacitação tecnológica são áreas críticas que exigem atenção. Além disso, estratégias de engajamento, avaliação e inovação pedagógica precisam ser continuamente aprimoradas para garantir uma educação de qualidade e inclusiva para todos os alunos.

Cabral, Sousa e Nascimento (2015) apontam a ausência de autonomia dos professores nesse modelo de gestão, o que pode levar à desmotivação e ao afastamento dos profissionais. Contudo, diante das entrevistas dos professores participantes, foi possível constatar que eles não estão em um ambiente de gestão autocrática, visto que os professores descreveram suas participações ativas nos planos de melhoria pedagógica. Isso corrobora com a ideia de Batista e Pereyra (2020), que argumentam que a ausência de um espaço para o diálogo pode resultar em tensões silenciosas e dificuldades na resolução de problemas.

De acordo com os relatos, a escola não possui decisões centralizadas e hierarquia excessiva e há uma comunicação predominantemente unilateral, contudo, alguns professores se sentem limitados em participar do processo decisório. Esse dado dialoga com as observações de Lück (2009), que ressalta como a verticalização da comunicação impede a formação de laços de confiança e cooperação entre os agentes escolares.

De acordo com Paro (2017), a inclusão dos professores, alunos e pais nos processos decisórios fortalece o sentimento de pertencimento, e essa percepção foi confirmada pelos relatos coletados nas entrevistas. Tal ideia está de acordo com o que foi apresentado pelos participantes, visto que os professores entrevistados

descreveram a escola como um ambiente de trabalho mais colaborativo, no qual as decisões são tomadas de forma compartilhada e a participação da comunidade escolar é incentivada.

Os professores afirmaram que a autonomia pedagógica e a liberdade para desenvolver estratégias inovadoras são fatores que impactam positivamente sua satisfação profissional e, conseqüentemente, a qualidade do ensino. D'Auria-Tardeli *et al.* (2023) afirmam que a participação ativa dos docentes na tomada de decisões resulta em maior engajamento e comprometimento com a instituição de ensino, um aspecto reforçado pelos depoimentos coletados.

Os entrevistados relataram que a forma como a gestão escolar é conduzida impacta diretamente na organização pedagógica e na qualidade do ensino. Assim, é possível dizer que a escola adota práticas de gestão democrática, demonstra maior compromisso com o desenvolvimento integral dos alunos e dos professores, pois investem na formação continuada, no fortalecimento dos laços com a comunidade e na promoção de um ambiente de aprendizagem mais humano e acolhedor. Isso corrobora as afirmações de Oliveira e Waldhelm (2016) sobre a importância de um clima escolar positivo na promoção da aprendizagem significativa.

Por outro lado, cabe citar que as instituições com uma gestão mais centralizada e focada apenas nos aspectos administrativos apresentaram dificuldades na articulação entre os diferentes setores da escola, impactando negativamente a dinâmica escolar. De acordo com Severino (2003), esse tipo de gestão tende a priorizar a hierarquia e o controle burocrático, em detrimento do desenvolvimento pedagógico e do envolvimento da comunidade.

Outro ponto relevante identificado na pesquisa foi que a escola possui uma gestão participativa, segundo as respostas dos entrevistados, por apresentar uma resolução de conflitos mais eficiente, criando espaços para o diálogo aberto e a mediação coletiva de problemas. Esse achado reforça as conclusões de Bastos (2019) sobre a relação entre gestão democrática e a promoção de um ambiente seguro e inclusivo.

4.3 Triangulação dos dados

Os dados obtidos a partir das entrevistas com diretores, vice-diretores e professores permite uma análise mais robusta sobre a gestão escolar, identificando

convergências e divergências entre as diferentes perspectivas. Ao cruzar as informações fornecidas pelos três grupos, é possível compreender de forma mais ampla como a administração, as práticas pedagógicas e os resultados acadêmicos estão interligados dentro do ambiente escolar.

No que diz respeito às práticas administrativas, os diretores enfatizam a importância do planejamento estratégico e da otimização de recursos, enquanto os vice-diretores ressaltam a operacionalização dessas diretrizes no cotidiano da escola. Os professores, por sua vez, percebem as decisões administrativas como fatores determinantes para a qualidade da infraestrutura, a disponibilidade de materiais didáticos e a implementação de novas metodologias. A triangulação indica que, apesar dos esforços da gestão em estruturar um modelo eficiente, desafios como a burocracia, a falta de investimento e a necessidade de maior diálogo entre as partes ainda impactam diretamente a dinâmica escolar.

Em relação aos métodos pedagógicos, há uma clara interdependência entre as decisões dos gestores e a prática dos docentes. Enquanto os diretores buscam promover formações e incentivar abordagens inovadoras, os professores enfrentam dificuldades na aplicação dessas metodologias devido a fatores como turmas superlotadas, resistência dos alunos e limitações tecnológicas.

Os vice-diretores, por sua posição intermediária, atuam como mediadores, auxiliando na implementação das propostas pedagógicas e no alinhamento entre a equipe gestora e os docentes. Essa triangulação revela que, para que as práticas pedagógicas sejam efetivas, é essencial que haja um suporte contínuo, tanto estrutural quanto formativo, por parte da gestão escolar.

Por fim, os resultados acadêmicos emergem como reflexo direto da interação entre administração e ensino. Diretores e vice-diretores avaliam o desempenho escolar por meio de indicadores institucionais e diagnósticos internos, enquanto os professores observam os avanços dos alunos em sala de aula.

A triangulação dos dados demonstra que, embora existam esforços para aprimorar o ensino e a aprendizagem, ainda há desafios na personalização do ensino, na recuperação de alunos com dificuldades e na motivação estudantil. Isso reforça a necessidade de um trabalho integrado, em que diretores, vice-diretores e professores atuem de maneira colaborativa para garantir melhorias no desempenho acadêmico.

5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa, apesar das contribuições deste estudo para a compreensão das relações entre o estilo de gestão escolar e o desempenho acadêmico, é importante reconhecer algumas limitações que impactam diretamente seus resultados. O recorte metodológico, centrado em duas escolas da Superintendência Regional de Ensino da Metropolitana C, restringe a generalização dos achados para outras realidades educacionais. A escolha pela abordagem qualitativa e pelo estudo de casos permitiu uma análise aprofundada, mas os dados foram obtidos exclusivamente por meio de entrevistas individuais semiestruturadas, o que implica certo grau de subjetividade nas informações coletadas. Além disso, a ausência de acompanhamento contínuo limita a possibilidade de identificar transformações nas práticas de gestão ao longo do tempo, bem como os efeitos sustentados dessas práticas sobre o desempenho escolar.

Somam-se a essas questões metodológicas algumas limitações de ordem pessoal. A conciliação entre as demandas da função de diretor escolar e as exigências do percurso formativo no mestrado representou um desafio constante, exigindo rigoroso gerenciamento do tempo, resiliência emocional e esforço contínuo para manter a qualidade tanto da atuação profissional quanto da produção acadêmica. Essa sobreposição de papéis pode ter impactado a disponibilidade para aprofundamentos teóricos e metodológicos em determinados momentos do processo investigativo. Tais limitações, no entanto, não invalidam e nem descartam os resultados obtidos com a pesquisa, mas indicam a necessidade de que futuras investigações ampliem a amostra de escolas, diversifiquem os instrumentos de coleta de dados — como observações diretas e análise documental — e considerem diferentes períodos de análise. Com isso, será possível aprofundar o conhecimento sobre os impactos da gestão escolar em distintos contextos e contribuir de forma ainda mais abrangente para o aprimoramento das práticas educacionais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa possibilitou uma análise da gestão escolar a partir da perspectiva de diretores, vice-diretores e professores, permitindo compreender como as práticas administrativas, os métodos pedagógicos e os resultados acadêmicos se inter-relacionam no contexto educacional. A partir da triangulação dos dados coletados, foi possível identificar que a eficácia da gestão escolar depende diretamente da convergência entre planejamento estratégico, suporte pedagógico e monitoramento contínuo do desempenho dos alunos. As entrevistas revelaram diferentes abordagens na administração escolar, refletindo não apenas o estilo de liderança dos gestores, mas também os desafios estruturais e institucionais enfrentados na rotina escolar.

Os dados evidenciaram que, enquanto diretores e vice-diretores estão mais voltados para a organização estrutural e a gestão de recursos, os professores desempenham um papel central na implementação das diretrizes pedagógicas e no acompanhamento direto do aprendizado dos alunos. No entanto, foi possível perceber que a falta de um alinhamento mais efetivo entre esses agentes pode comprometer a execução de estratégias educacionais, resultando em dificuldades na adaptação de metodologias de ensino e na promoção de um ambiente de aprendizagem adequado. Além disso, a burocracia e a escassez de recursos emergem como fatores que dificultam a flexibilidade e a inovação na gestão escolar, gerando impactos diretos na qualidade do ensino.

No que tange às práticas administrativas, verificou-se que os diretores adotam diferentes estratégias para otimizar a distribuição de recursos e garantir o funcionamento da escola. Enquanto alguns priorizam a transparência e a participação do conselho escolar na tomada de decisões financeiras, outros investem na digitalização de processos administrativos e na gestão colaborativa para alcançar melhores resultados. Essas diferenças de abordagem demonstram que não há um modelo único de gestão eficaz, mas sim a necessidade de adaptar as práticas às demandas e limitações específicas de cada instituição de ensino.

Em relação aos métodos pedagógicos, os professores apontaram desafios na implementação de estratégias inovadoras devido a fatores como resistência à mudança, carga horária elevada e ausência de formação continuada. Observou-se que, quando há um suporte mais estruturado por parte da equipe gestora, os

docentes se sentem mais motivados a explorar metodologias ativas e recursos tecnológicos, promovendo uma experiência de aprendizagem mais dinâmica e inclusiva para os alunos. Assim, a pesquisa destaca a importância de investimentos na capacitação docente e na criação de espaços de troca de experiências, permitindo uma maior articulação entre teoria e prática no ensino.

Os resultados acadêmicos analisados demonstram que escolas com uma gestão mais participativa e organizada tendem a apresentar um melhor desempenho dos alunos, tanto em avaliações formais quanto na permanência escolar. A presença de programas de reforço, mentorias e acompanhamento pedagógico contínuo foram identificados como fatores-chave para a redução da defasagem de aprendizagem e o aumento da motivação discente. Contudo, desafios como evasão escolar, dificuldades de inclusão e desigualdade no acesso à tecnologia ainda representam barreiras significativas para a melhoria dos indicadores educacionais, exigindo esforços coordenados entre gestores, professores e demais atores do ambiente escolar.

Diante dessas considerações, reforça-se a necessidade de um modelo de gestão escolar que valorize o diálogo constante entre a equipe gestora e os professores, promovendo uma administração mais integrada e focada na melhoria contínua dos processos educacionais. Além disso, a pesquisa aponta para a importância de políticas públicas que viabilizem investimentos em infraestrutura, tecnologia educacional e formação continuada, de modo a fortalecer a qualidade do ensino e tornar o ambiente escolar mais inclusivo e eficiente. Por fim, espera-se que este estudo contribua para novas reflexões e pesquisas sobre o impacto da gestão escolar no desempenho acadêmico, oferecendo subsídios para o desenvolvimento de práticas inovadoras e mais alinhadas às necessidades do cenário educacional contemporâneo.

REFERÊNCIAS

- Abbeg, V. A. J. O. (2023). Cultura material escolar e o livro didático. *Revista De Ciências Humanas*, 1(1), 44–73.
- Almeida, B. T. S., & Camargo, M. E. S. (2022). Sistema PDCA na gestão escolar. *Revista Científica Eletrônica de Ciências Aplicadas de Falt*.
- Almeida, M. E. B., & Vasconcelos, F. H. L. (2024). *Inovação e liderança na educação: a reinvenção do gestor educacional no contexto do e-learning*. *Revista Tópicos*, 21(1).
- Alves, Maria Teresa Gonzaga, & Xavier, Flavia Pereira. (2018). Indicadores multidimensionais para avaliação da infraestrutura escolar: o ensino fundamental. *Cadernos de Pesquisa*, 48(169), 708-746.
- Andrade, R., Henrique Romani de Campos Rodrigues de, L., & Victor Veiga da Costa, H. (2021). Infraestrutura escolar: uma análise de sua importância para o desempenho de estudantes de escolas públicas. *Ciência & Trópico*, 45(1).
- Aragão, W. H., & Silva, E. L. da. (2023). Gestão escolar para resultados: Como as escolas fazem a política de eficiência gerencial em Pernambuco. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*.
- Araújo, A. F. (2021). *Gestão escolar e instrumentos de tecnologia de gestão educacional: um estudo de caso em uma escola cidadã integral no município de Picuí-PB*.
- Araújo, M. C. M. (2009). *Gestão escolar*. Curitiba: Iesde, 46-56.
- Augusto, M. H. (2010). *Eficiência escolar*. In D. A. Oliveira, A. M. C. Duarte, & L. M. F. Vieira (Eds.). *Dicionário: Trabalho, profissão e condição docente* (CD-ROM). Belo Horizonte: UFMG/Faculdade de Educação.

Azambuja, P. L., Conte, E., & Habowski, A. C. (2017). O planejamento docente na educação infantil: metamorfoses e sentidos ao aprender. *Pesquisa em Foco*, 22(2).

Barbato, J. C. (2017). *Gestão de recursos e processos: Estratégias para a competitividade*. Editora Saraiva.

Barbosa, J. M. S., & Mello, R. M. A. V. D. (2015). *A gestão escolar e a busca pela melhoria na aferição do IDEB*.

Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo* (1ª ed.). Lisboa: Edições 70.

Bastos, C. Z. D. A. (2019). *Clima escolar: estudo de caso em uma escola democrática do estado de São Paulo*.

Batista, N. C., & Pereyra, M. A. (2020). A gestão democrática da escola pública em contextos de reformas educacionais locais: estudo comparado entre Brasil e Espanha. *Education Policy Analysis Archives*, 28(2), 1-28.

Bezerra, E. T., Damacena, R., Lima, I. F. dos S., Lisboa, A. de O. C., Ferreira, M. de O., Freitas, A. Q. de, ... Vieira, A. J. F. (2024). Gamificação e estudos mediados por tecnologia: engajamento e motivação no ambiente educacional. *Revista Ibero-Americana De Humanidades, Ciências E Educação*, 10(7), 3102–3117.

Bolívar, A. (2018). *A direção escolar: liderança pedagógica e gestão de centros educativos*. Porto Alegre: Artmed.

Brasil. (1996). *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) - Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996*. Ministério de Educação e Cultura.

Broetto, A. R., & Maria Neves Dias Rúdio, L. (2019). A gestão participativa na escola. *RELACult - Revista Latino-Americana De Estudos Em Cultura E Sociedade*, 5(1).

Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5ª ed.). Oxford University Press.

Cabral, M. S. N., Sousa, M. T. C., & Nascimento, A. F. do. (2015). Estilos de liderança no contexto da gestão escolar democrática: algumas apreciações. *Revista Signos*, 36(2).

Caldas, V., & Ribeiro, N. A. (2020). *Gestão participativa na escola: práticas colaborativas e construção de pertencimento*. Autêntica.

Callegari, César. (2021). *Educação: Direito de Aprender*. São Paulo: Moderna.

Candian, J. F., & Rezende, W. S. (2020). O contexto normativo do clima escolar e o desempenho dos alunos: implicações para o debate sobre gestão escolar. *Pesquisa e Debate em Educação*, 3(2), 25–41.

Cardoso, M. C. S. D. A. (2018). *Dificuldades para o uso da informática no ensino: percepção de professores de matemática após 40 anos da inserção digital no contexto educacional brasileiro*.

Carreiro, F. B. (2016). *GESTÃO ESCOLAR: ações que desencadeiam a melhoria do IDEB no Estado do Maranhão*.

Chirinéa, A. M., & Barreiro, I. M. de F. (2009). Qualidade da educação: Eficiência, eficácia e produtividade escolar. *Revista on line de Política e Gestão Educacional*, (7), 19–32.

Collioni, G., da Rosa, Q. C. B., & Macedo, R. C. (2013). Gestão na Escola: dos empecilhos à gestão participativa. *Educação por escrito*, 4(1), 5-14.

Costa, C. M. (2005). *Gestão participativa e transformação escolar*. Papirus.

Costa Júnior, J. F., Moraes, L. S. ., de Souza, M. M. N. ., Lopes, L. C. L. ., Meneses, A. R. ., Pontes Pinto, A. R. de A., dos Santos, L. S. R. ., & Zocolotto, A. (2023). A importância de um ambiente de aprendizagem positivo e eficaz para os alunos. *Rebena - Revista Brasileira De Ensino E Aprendizagem*, 6, 324–341.

Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.

Creswell, J. W. (2014). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: Escolhendo entre cinco abordagens* (3ª ed.). Penso Editora.

Cruz, S. M. S. da. (2005). *FACE: Uma ferramenta de gestão acadêmica e escolar baseada em serviços Web e softwares livres*. XXV Congresso da Sociedade Brasileira de Computação: 22 a 29 de julho.

Cunha, E. O. (2012). *A gestão escolar e sua relação com o resultado da escola: Um estudo em duas escolas municipais de Salvador* [Tese de doutorado, Universidade Federal da Bahia].

Cunha, R. C. O. B. (2015). As repercussões das condições de trabalho na organização do trabalho coletivo e (re)elaboração do projeto político-pedagógico na escola básica. *Horizontes*, 33(1).

Cury, C. R. J. (2006). *Educação e contradição: Elementos metodológicos para a compreensão da educação brasileira*. Papirus.

D'Auria-Tardeli, D., Barros, L. da S., Tessaro, M., & Alves, V. T. (2023). Percepções de professores sobre clima educacional na educação infantil de São Bernardo do Campo. *Educação e Pesquisa*, 49.

Deming, W. E. (1993). *The new economics for industry, government, education* (2nd ed.). Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.

Denzin, N. K. (2017). *The SAGE handbook of qualitative research* (5ª ed.). SAGE Publications.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2018). *The SAGE handbook of qualitative research* (5ª ed.). SAGE Publications.

Dourado, Luiz Fernandes. *Democracia e gestão da educação pública: desafios contemporâneos*. Revista Retratos da Escola, v. 11, n. 21, p. 25-42, 2017.

Dourado, Luiz Fernandes; Oliveira, Romualdo Portela de. *Políticas de gestão educacional: democracia, participação e qualidade social*. Belo Horizonte: Autêntica, 2020.

Dreher, J., & Dreher, T. (2019). *As contribuições da tecnologia digital na gestão escolar*.

Drucker, P. (1985). *A prática da administração*. Editora Pioneira

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.

Fayol, H. (1990). *Administração geral e industrial*. Atlas. (Original work published 1916).

Feder, R. (2023). *Educação para o Futuro: O passo a passo para construir uma gestão educacional focada em resultados*.

Fernandes, S. B., & Pereira, S. M. (2014). Projeto político-pedagógico: ação estratégica para a gestão democrática. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, 9(4), 985-1006.

Fernandes, E., Capicotto, A. D., Silva, A. R. O., Silva, C. K., Costa, C. S., Cruz, E. C., Silva, S. M., & Bernardo, S. J. S. (2024). *Liderança escolar no século XXI: desafios e estratégias na gestão de centros educacionais*. *Caderno Pedagógico*, 21(4), e3948.

Ferreira, A. B. de H. (1986). *Novo dicionário da língua portuguesa* (2ª ed. rev. ampl.). Nova Fronteira.

Filho, H. Z. (2020). Uma boa gestão melhora o desempenho da escola, mas o que sabemos acerca do efeito da complexidade da gestão nessa relação?. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 28(106), 198-220.

Fischer, A. L. (2013). *Gestão escolar: Uma questão de compromisso*. Wak Editora.

Freire, P. (1970). *Pedagogia do oprimido*. Paz e Terra.

França, F. S. R. de. (2025). Gestão participativa nas escolas: desafios e possibilidades. *Revista Aracê*, 7(4), 17978–17992.

Freire, P. (1996). *Pedagogia da autonomia: Saberes necessários à prática educativa*. Paz e Terra.

Freitas, L. C. de. (2011). *Gestão democrática da educação: Atuais tendências, novos desafios*. Cortez.

Fullan, M. (2014). *The Principal: Three Keys to Maximizing Impact*. San Francisco: Jossey-Bass

Gadotti, M. (2000). *Educação e transformação social*. Cortez.

Gaiger, V. A. (2002). *Gestão escolar: Transformando a prática educativa*. Papirus.

Garcia, R. A., Rios-Neto, E. L. G., & Miranda-Ribeiro, A. de. (2021). Efeitos rendimento escolar, infraestrutura e prática docente na qualidade do ensino médio no Brasil. *Revista Brasileira De Estudos De População*, 38.

Gatti, B. (2004). *A Gestão Escolar no Contexto da LDB*. Editora Papirus.

Gava, S. A., & Nascente, R. M. M. (2023). *Relações entre estilos de liderança, formas de seleção de diretores e práticas de gestão escolar*. *Jornal de Políticas Educacionais*, 17(2).

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed.). Editora Atlas S.A.

Gino, J. C. D. S. A. (2017). *Gestão escolar e desempenho no IDEB: o caso de duas escolas municipais da grande Tijuca* (Master's thesis).

Gobbi, B. C., Lacruz, A. J., Zanquetto, B. L. A., Silva, M. da C. de S., & Fonseca, W. G. da. (2023). Liderança na gestão escolar para a eficácia: Um estudo bibliográfico sobre sua influência na qualidade educacional. *Caderno de Diálogos*.

Góes, E. de A., & Silva, C. G. (2016). *Metodologia da pesquisa científica*. Juruá.

Gomes, Candido Alberto. (2019). *Democracia, Gestão e Qualidade da Educação: Entre o Desejável e o Possível*. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, v. 35, n. 3, p. 723–738.

Gonçalves, A. C. P. & Razão, Q. A. (2019). *A influência da gestão participativa na motivação da comunidade interna: caso da Escola Secundária de Catembe–Maputo* (Doctoral dissertation, Universidade Eduardo Mondlane).

Hargreaves, A., & Shirley, D. (2021). *Five paths of student engagement: Blazing the trail to learning and success* [Cinco caminhos para o engajamento dos estudantes: Abrindo trilhas para a aprendizagem e o sucesso]. Bloomington: Solution Tree Press.

Hattie, J. (2009). *Visible learning: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. Routledge.

Hees, L. W. B., & Pimentel, M. R. (2021). Gestão escolar: estilos de liderança e os reflexos no clima organizacional. *Brazilian Journal of Development*, 7(5), 47810–47819.

Hoffmann, J. (2006). Práticas educativas e gestão escolar. Artmed.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2021). *Leadership in turbulent times: The five practices for leading in uncertain times*. Wiley.

Lakatos, E. M., & Marconi, M. de A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5ª ed.). Atlas.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22.

L'Hotellier, L. (2015). *Gestão de negócios: Estratégias e desafios*. Editora Gente.

Libâneo, J. C. (2001). *Organização e gestão da escola: Teoria e prática*. Vozes.

Libâneo, J. C. (2006). *Didática*. Cortez Editora.

Libâneo, J. C. (2013). *Organização e gestão da escola: Teoria e prática*. Goiânia: Ed. Goiânia.

Lima, C. C. de. (2023). Implementação do SIMADE: Análise da atuação dos diretores escolares. *Linhas Críticas*, 28, e41860. Lipman, P. (2013). *The new political economy of urban education: Neoliberalism, race, and the right to the city*. Routledge.

Lima, F. N., & Bitelli, F. M. (2019). O Processo de Elaboração dos Planos de Ação em Governo Aberto do Município de São Paulo. *Revista Gestão & Políticas Públicas*, 9(1), 51-69.

Lima, A. C. P., Sobreira, D. B., Costa, E. M., & Irffi, G. (2023). Gestão escolar e desempenho educacional: evidências do PDE-Escola no Brasil. *Texto para Discussão*, (66), Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA).

Lins, R., & Fortes, G. (2025, março 6). IDEB e desigualdade racial: O Brasil está caminhando para uma educação mais equitativa? *Observatório da Equidade Educacional*.

Lück, H. (2017). *A gestão participativa na escola*. Editora Vozes Limitada.

Lück, H. (2009). *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo.

Lück, H. (2017). *Gestão da cultura e do clima organizacional da escola* (Vol. 5). Editora Vozes Limitada.

Lück, H. (2021). *Gestão escolar e liderança: fundamentos e práticas para a aprendizagem e equidade educacional*. InterSaberes.

Lück, H. (2009). *Gestão escolar e qualidade da educação: Política, planejamento e avaliação*. Vozes.

Lück, H. (2000). *Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores*. Brasília: Em Aberto.

Lüdke, M., & André, M. E. D. A. (1986). Pesquisa em educação: Abordagens qualitativas. *EPU*.

Lunardi, N. M. S. S., Nascimento, A., Sousa, J. B. de ., Silva, N. R. M. da ., Pereira, T. G. N., & Fernandes, J. da S. G.. (2021). Aulas Remotas Durante a Pandemia: dificuldades e estratégias utilizadas por pais. *Educação & Realidade*, 46(2), e106662.

Matos, E. F., Capicotto, A. D., Silva, A. R. O., Silva, C. K., Costa, C. S., Cruz, E. C., Silva, S. M., & Bernardo, S. J. S. (2024). *Liderança escolar no século XXI: desafios e estratégias na gestão de centros educacionais*. Caderno Pedagógico, 21(4), e3948.

Maximiano, A. C. A. (2021). *Teoria geral da administração: Da revolução urbana à revolução digital* (9ª ed.). Atlas.

Melo, R. B. A. (2019). Escola, família e gestão escolar uma breve discussão Teórica Sobre Novos Desafios No Contexto Contemporaneo. *Revista científica de Iniciación a la Investigación*, 4(1).

Mendes, J. de S. C. (2023). A avaliação dos resultados do IDEB e as políticas públicas adotadas pelo sistema educacional. *Revista Científica FESA*, 3(11), 99–109.

Menezes, V. M. O., Bento, F. da S., & Garcia, B. S. (2023). A reprodução das desigualdades no acesso às estatísticas educacionais. *Cadernos de Pesquisa*. Fundação Carlos Chagas.

Micotti, M. C. de O. (2012). *Gestão escolar: Enfrentando desafios e construindo soluções*. Vozes.

Miguel, A. M. R., & Silva, R. M. (2024). *Avaliação institucional na educação básica: uma revisão sistemática durante a pandemia (2020-2023)*. Revista Foco, 17(6), e5437.

Miguel, M. E. B. (2010). *Gestão educacional e tecnologia*. Wak Editora.

Minayo, M. C. S. (2001). *Pesquisa social: Teoria, método e criatividade* (20ª ed.). Vozes.

Moran, J. M. (2007). *Novas perspectivas em gestão escolar*. Papirus.

Moran, J. M. (2007). *A educação que desejamos: Novas direções para a escola*. Cortez.

Nascente, Renata Maria Moschen, Conti, Celso Luiz Aparecido, & Lima, Emília Freitas de. (2018). Políticas públicas e formas de gestão escolar: relações escola-Estado e escola-comunidade. *Revista da FAEBA: Educação e Contemporaneidade*, 27(53), 157-169.

Nascimento, B. H. A. do, Lira, J. de S., & Pereira, M. B. N. (2021). O IDEB e as ações de intervenção da gestão escolar. *Brazilian Journal of Development*, 7(3), 26812–26829.

Neves, Clarice; Bordignon, Genuíno. (2021). *Gestão Democrática na Escola: Desafios e Possibilidades*. São Paulo: Cortez.

Nóvoa, A. (1997). *Os professores e sua formação*. Nova Enciclopédia.

Nunes, K. J. O., & Rolim, F. A. R. (2023). A eficiência e eficácia da gestão escolar no processo ensino-aprendizagem: O papel da gestão escolar e a melhoria do ensino. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 9(03). ISSN 2675-3375.

Nunes-Valente, M., & Monteiro, A. P. (2016). Inteligência emocional em contexto escolar. *Revista Eletrônica de Educação e Psicologia*, 7(1-11).

Oliveira, A. C. P., & Waldhelm, A. P. S. (2016). Liderança do diretor, clima escolar e desempenho dos alunos: qual a relação? *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 24(93), 824-844.

Oliveira, R. R. da S., Pimentel, G. S. R., & Araújo, J. B. O. (2024). Políticas públicas educacionais brasileiras: contexto de influência na construção do IDEB. *Revista Nova Paideia - Revista Interdisciplinar em Educação e Pesquisa*, 6(3), 423–434.

Oliveira, R. P. de. (2020). Gestão democrática da educação: caminhos e desafios. In D. A. Oliveira & A. M. C. Duarte (Orgs.), *Gestão da educação: impasses e desafios* (2ª ed.). Autêntica.

Oliveira, I. C., & Vasques-Menezes, I. (2018). Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. *Cadernos de Pesquisa*, 48(169), 876-900.

Oliveira, L. D. S. (2018). *Gestão Escolar: Uma análise sobre o estilo de gestão praticado em um espaço escolar brasileiro e potenciais impactos nos processos de ensino-aprendizagem* (Master's thesis).

Oliveira, M. S. de. (2021). Os Entrelaçamentos na Aquisição e uso do Livro Didático. *Revista Ensin@ UFMS*, 2(6), 221-238.

Pacheco, N. M. D. R. (2007). *Gestão democrática e relação escola-comunidade: um estudo sobre a experiência do Morro da Cruz*, Florianópolis, SC.

Paro, V. H., & Barreto, E. S. de S. (2022). *Gestão escolar e qualidade da educação: princípios e práticas*. Cortez.

Paro, V. H. (2010). *Gestão democrática da escola pública*. Cortez Editora.

Paro, V. H. (2010). *Gestão escolar e qualidade do ensino*. Xamã.

Passone, E. F. K. (2019). Gestão escolar e democracia: O que nos ensinam os estudos de eficácia escolar. *Laplage em Revista* (Sorocaba), 5(2), 142-156.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3ª ed.). SAGE Publications.

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4ª ed.). SAGE Publications.

Pereira, L. H. (2011). *Gestão escolar e práticas pedagógicas*. Vozes.

Picanço, R. (2024). Liderança educacional: estratégias para uma gestão eficiente. *Revista PPC – Políticas Públicas e Cidades*, 13(2), 1–19.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*: Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*: Creating and sustaining superior performance. Free Press.

Prata, C. L. (2010). Gestão escolar e as tecnologias. Alonso, Myrtes, Almeida, Maria Elizabeth B. de; Masetto, Marcos Tarciso. *Formação de gestores escolares para utilização de tecnologias de informação e comunicação*. Secretaria de Educação a Distância.

Procasko, J. C. S. R., & Martins Giraffa, L. M. (2021). A gestão escolar na promoção da inovação pedagógica: Percepções de pesquisadores em educação. *RENOTE*, 19(1), 513–522.

Queiroz, Eduarda Moura, Silva, Letyza Reis Lima da, Marchi, Jamur Johnas. (2013). *Plano de desenvolvimento institucional*. Americana: Publicação.

Ramos, L., & Garcia, R. (2021). *Participação estudantil e gestão democrática: caminhos para a inclusão e o protagonismo juvenil*. Cortez.

Rocha, E. F., & de Mello, I. C. (2020). A política do PNLD sob a ótica de grupos econômicos: em foco, a produção de livros didáticos digitais de Química. *Revista da Sociedade Brasileira de Ensino de Química*, 1(1).

Rodrigues, E. M. da S., et al. (2020). A gestão participativa: A postura do gestor escolar mediador do processo de tomada de decisão. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 5(1), 107–133.

Rosito, M. M. B., da Rocha Azevedo, C., Nunes, C. N., Moreira, F. L., & Pio, P. L. (2021). Mediação escolar e clima organizacional. *Revista@mbienteeducação*, 518-536.

Sá, Jauri dos Santos, & Werle, Flavia Obino Corrêa. (2022). Infraestrutura escolar: condições materiais das escolas e o rendimento dos alunos. *ETD Educação Temática Digital*, 24(3), 651-670.

Sá, L. L. de. (2005). *Gestão democrática e participativa nas escolas*. Autores Associados.

Sales, A. B., & Boscaroli, C. (2020). Uso de tecnologias digitais sociais no processo colaborativo de ensino e aprendizagem. *Revista Ibérica de Sistemas e tecnologias de informação*, (37), 82-98.

Sarmiento, T. S., Villarouco, V., & Gomes, A. S. (2020). Arranjos espaciais e especificações técnicas para ambientes de aprendizagem adequados a práticas educacionais com blended learning. *Ambiente Construído*, 20(1), 365–390.

Saviani, D. (1983). *Escola e democracia*. Autores Associados.

Saviani, D. (2007). *A escola e a sociedade: Crítica e perspectivas*. Editora Cortez.

Shimamoto, S. V. D. M. (2011). *Gestão escolar democrática: Discursos de transformação ou conservação?*. Dissertação de Mestrado em Ciências Humanas.

Silva, R. O. da. (2010). *Gestão estratégica: fundamentos e aplicações*. Atlas.

Silva, M., & Monteiro, C. (2022). *Juventude, escola e democracia: práticas participativas na gestão educacional*. Autêntica.

Soares, T. M., Fernandes, N. da S., Nóbrega, M. C., & Melo, M. F. P. da C. (2020). A Gestão escolar e o IDEB da escola. *Pesquisa e Debate Em Educação*, 1(1), 38–56.

Soares, D. J. M., Soares, T. E. A., & Santos, W. (2022). O algoritmo do Ideb e as metas projetadas para a Educação brasileira: uma análise estatístico-matemática. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 30(115), 1–24.

Sousa, M. S. (2019). As contribuições da gestão escolar: liderança democrática e seus desafios para um ensino de qualidade. *Essentia-Revista de Cultura, Ciência e Tecnologia da UVA*, 20(2).

Sousa, S. D., Barbosa, A. C., & Andrade, C. D. (2021). *Recursos didáticos não convencionais no ensino de Geografia: o uso dos jogos lúdicos em sala de aula*.

Souza, A. N. M., Meurer, A. M., Costa, F., & Musial, N. T. K. (2020). Utilização de metodologias ativas e elementos de gamificação no processo de ensino-aprendizagem da contabilidade: experiência com alunos da graduação. *Desafio online*, 8(3).

Souza, A. S., & Furrier, M. (2020). Avaliação do conteúdo sobre estrutura interna da Terra em livros didáticos de Geografia do ensino médio de escolas públicas brasileiras. *Revista do Departamento de Geografia*, 40, 107-119.

Souza, M. C. de. (2006). *Gestão educacional: Desafios e perspectivas*. Editora Vozes.

Suchek, N., Rosa, S. P., Niada, A. C. M., & Junior, F. R. L. (2018, novembro). Implantação de um software de apoio à gestão de projetos na Escola de Gestão e Economia da UTFPR. *XXI SEMEAD Seminários em Administração*.

Terçariol, A. A. L., Vercelli, L. C. A., & Lauriti, N. C. (2023). *Avaliação institucional e da aprendizagem na escola básica*. *Dialogia*, (46), e25787

Trindade, R. da P., & Sousa Neto, J. M. (2015, 29–30 outubro). A gestão escolar como um sistema. *11º Congresso Brasileiro de Sistemas: O pensamento sistêmico e a interdisciplinaridade: debates e discussões*. Anais. Franca, SP, Brasil.

Turato, E. R. (2003). *Tratado de metodologia da pesquisa clínico-qualitativa: Construção teórico-epistemológica, discussão comparada e aplicação nas áreas da saúde e humanas*. Petrópolis: Vozes.

Valente, José Armando. *Computadores e Conhecimento: Repensando a Educação*. UNICAMP, 1993.

Vieira, A. E. R., & Bussolotti, J. M. (2019). GESTÃO ESCOLAR: um estudo de caso sobre Escolas Técnicas. *Interação – Revista De Ensino, Pesquisa E Extensão*, 20(1), 45–70.

Vieira, Alexandre (org.). *Gestão educacional e tecnologia*. São Paulo, Avercamp, 2003. Páginas 151-164.

Yin, Robert K. *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Penso Editora, 2016.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista para os Diretores Escolares

1) Antes da entrevista

- a) Apresentação do tema e do objetivo da pesquisa;
- b) Ressaltar que os dados serão coletados para fins exclusivamente acadêmicos;
- c) Explicar sobre a importância dos entrevistados para a investigação;
- d) Solicitar permissão para gravar as entrevistas.

2) Roteiro de entrevista semiestruturado

1. Como você organiza seu tempo para equilibrar as demandas administrativas e pedagógicas na escola? Quais são os principais desafios que você enfrenta nessa organização?
2. Como os recursos financeiros disponíveis são distribuídos e utilizados na escola? Quais estratégias você adota para garantir que o dinheiro seja aplicado de forma eficiente?
3. Como você avalia a adequação e a disponibilidade dos materiais e equipamentos utilizados na escola? Quais são as práticas adotadas para garantir que esses recursos sejam bem geridos?
4. Como você exerce sua liderança na escola, especialmente em relação à motivação e engajamento da equipe? Quais são as principais qualidades que você acredita serem essenciais para um líder escolar eficaz?
5. Pode descrever uma situação desafiadora recente na escola e como você lidou com ela? Que habilidades e estratégias foram mais importantes nesse processo?
6. Quais processos internos na escola você considera mais críticos para a eficiência geral? Como você trabalha para melhorar esses processos continuamente?
7. Quais práticas você adota para manter a equipe motivada e engajada? E em relação aos alunos, como a motivação deles é mantida e avaliada?
8. Como a tecnologia tem sido utilizada na gestão escolar? Quais são os principais benefícios e desafios que você encontra na implementação e uso de ferramentas tecnológicas?

9. Quais ferramentas de monitoramento e avaliação você utiliza para acompanhar o desempenho escolar? Como essas ferramentas impactam a tomada de decisões na escola?
10. Como você desenvolve e implementa planos de ação na escola? Pode descrever o processo de criação de um plano de ação recente e os resultados obtidos com sua implementação?

3) Perguntas adicionais

1. Há quantos anos você exerce a função de gestor escolar?
2. Qual é a sua formação acadêmica?
3. Como você descreveria seu estilo de liderança?
4. Como você lida com conflitos entre membros da equipe escolar?
5. Como você promove a participação dos pais na comunidade escolar?
6. Qual é a sua estratégia para lidar com os desafios financeiros na escola pública?
7. Como você incentiva a inovação e a melhoria contínua na escola?
8. Qual é a sua abordagem para lidar com questões de diversidade e inclusão na escola?
9. Como você avalia o sucesso dos alunos além das notas acadêmicas?
10. Como você se mantém atualizado sobre as tendências e melhores práticas na área da gestão escolar?

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista para a comunidade escolar

1) Roteiro de entrevista para a Comunidade Escolar

1. Como você percebe a organização do tempo na escola para equilibrar as demandas administrativas e pedagógicas? Quais são os principais desafios que você observa nessa organização?
2. Na sua visão, como os recursos financeiros da escola são distribuídos e utilizados? Quais estratégias você acha que poderiam garantir uma aplicação mais eficiente dos recursos?
3. Como você avalia a adequação e a disponibilidade dos materiais e equipamentos na escola? Quais práticas você sugere para melhorar a gestão desses recursos?
4. Como você avalia a liderança na escola em termos de motivação e engajamento da equipe? Quais qualidades você acredita serem essenciais para um líder escolar eficaz?
5. Pode descrever uma situação desafiadora recente na escola e como ela foi resolvida? Que habilidades e estratégias você considera cruciais na resolução de problemas?
6. Quais processos internos da escola você considera mais críticos para a eficiência geral? Como você acha que esses processos poderiam ser melhorados?
7. Na sua opinião, quais práticas são adotadas na escola para manter a equipe e os alunos motivados e engajados? Como você avalia a eficácia dessas práticas?
8. Como a tecnologia tem sido utilizada na gestão escolar? Quais são os principais benefícios e desafios que você percebe na implementação e uso de ferramentas tecnológicas?
9. Quais ferramentas de monitoramento e avaliação você vê sendo utilizada na escola para acompanhar o desempenho escolar? Como você acha que essas ferramentas impactam a tomada de decisões?
10. Como você participa do desenvolvimento e implementação de planos de ação na escola? Pode descrever um exemplo recente de plano de ação e os resultados alcançados?

2) Perguntas Adicionais

- 1 - Qual é o setor ao qual você está vinculado dentro da estrutura escolar?
- 2 - Como você descreveria o papel do gestor escolar em promover um ambiente inclusivo e diversificado?
- 3 - O que você acredita que seja mais importante para avaliar a eficácia de um gestor escolar?
- 4 - Como um gestor pode equilibrar as demandas administrativas com o apoio ao desenvolvimento profissional da equipe?
- 5 - Quais práticas de gestão você considera mais eficazes para melhorar o desempenho dos alunos?
- 6 - Como um gestor pode lidar com situações de conflito entre a busca pela eficiência administrativa e a necessidade de garantir a equidade na escola?
- 7 - Quais medidas você acredita que poderiam ser implementadas para melhorar a eficiência e eficácia da gestão escolar?
- 8 - Qual é a importância da comunicação eficaz na gestão escolar?
- 9 - Como um gestor pode incentivar a colaboração e o trabalho em equipe entre os funcionários da escola?

APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO**

Eu, Marcelo Augusto Ataíde, aluno do curso de mestrado acadêmico do Centro Universitário Unihorizontes, estou desenvolvendo uma pesquisa que tem por objetivo realizar um estudo comparativo sobre a relação entre o estilo de gestão escolar e o desempenho no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) em duas escolas da Regional Metropolitana C, em Minas Gerais.

Assim, convido você a participar desta pesquisa. O procedimento adotado para a coleta de dados será a entrevista semiestruturada. Os depoimentos, com a sua autorização prévia, serão gravados e transcritos e ficarão em poder do (a) pesquisador(a). Eles serão destruídos ao término de cinco anos. Informo-lhe, ainda, que os dados obtidos serão mantidos em sigilo, assim como a sua privacidade e a garantia de anonimato. Os resultados da pesquisa serão utilizados apenas para fins científicos.

Comunico-lhe que não terá despesas decorrentes de sua participação na pesquisa. Você tem a liberdade de se recusar a participar ou de retirar o seu consentimento em qualquer momento ou fase do estudo.

Eu,

_____,
RG _____, fui orientado(a) sobre o estudo e afirmo meu consentimento em participar da atividade proposta pelo pesquisador e autorizo a gravação da entrevista.

_____ de _____ de 2024.

Ass. do(a) entrevistado(a) _____

Ass. do(a) pesquisador(a) _____

Pesquisador(a) responsável: Marcelo Augusto Ataíde

Endereço: Rua Paracatu, 600.

Telefone: (31) 98854-6743.

Comitê de Ética em Pesquisa Centro Universitário Unihorizontes

Endereço: Rua Paracatu, 600

Bairro: Barro Preto

Belo Horizonte – Minas Gerais. CEP: 30.180-090

Telefone: (31) 3349-2925