UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL

CAMPUS ERECHIM

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO INTERDISCIPLINAR EM CIÊNCIAS HUMANAS

DANIELE RIBEIRO BOLSONELLO MARCIÓ

ENTRE A SALA DE AULA E A GESTÃO ESCOLAR:
PERCEPÇÕES DE DIRETORES SOBRE FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS NAS ESCOLAS ESTADUAIS DE ERECHIM/RS

ERECHIM

2026

DANIELE RIBEIRO BOLSONELLO MARCIÓ

ENTRE A SALA DE AULA E A GESTÃO ESCOLAR:

PERCEPÇÕES DE DIRETORES SOBRE FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS NAS ESCOLAS ESTADUAIS DE ERECHIM/RS

Dissertação apesentada ao Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Ciências Humanas da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências Humanas.

Orientadora: Profª Drª Zoraia Aguiar Bittencourt

ERECHIM

2026

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Marció, Daniele Ribeiro Bolsonello
ENTRE A SALA DE AULA E A GESTÃO: PERCEPÇÕES DE DIRETORES SOBRE FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS NAS ESCOLAS ESTADUAIS DE ERECHIM/RS / Daniele Ribeiro Bolsonello Marció. -- 2026.
123 f.:il.

Orientadora: Doutora Zoraia Aguiar Bittencourt

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Ciências Humanas, Erechim,RS, 2026.

1. gestão escolar. 2. administração. 3. ferramentas administrativas. 4. diretores escolares. 5. educação pública. I. Bittencourt, Zoraia Aguiar, orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

Elaborada pelo sistema de Geração Automática de Ficha de Identificação da Obra pela UFFS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

DANIELE RIBEIRO BOLSONELLO MARCIÓ

ENTRE A SALA DE AULA E A GESTÃO ESCOLAR:

PERCEPÇÕES DE DIRETORES SOBRE FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS NAS ESCOLAS ESTADUAIS DE ERECHIM/RS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Ciências Humanas da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências Humanas.

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 25/08/2026

BANCA EXAMINADORA

gov.br Documento assinado digitalmente
ZORAIA AGUIAR BITTENCOURT
Data: 27/09/2026 16:31:56-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof.ª Dr.ª Zoraia Aguiar Bittencourt
Orientadora

gov.br Documento assinado digitalmente
ADRIANA SALETE LOSS
Data: 28/09/2026 10:52:24-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof.ª Dr.ª Adriana Salete Loss
Avaliadora

gov.br Documento assinado digitalmente
JERONIMO SARTORI
Data: 28/09/2026 11:19:38-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof. Dr. Jerônimo Sartori
Avaliador

Ao meu lado esquerdo do corpo,
que tanto fez pelo lado direito
quando este mais precisou.
A todos que foram meu lado esquerdo,
quando me vi sendo o direito
que tanto precisava.

AGRADECIMENTOS

“Vamos escrever? Eu te ensino a ler...”

A primeira vez que disse essa frase ainda era uma menina. Hoje, agradeço a Deus por, mesmo com minha imaturidade, ter encontrado no ato de ensinar a paz que meu coração precisava.

Devo dedicar a minha mãe, que me ensinou a ler, quando eu ainda era tão pequenina! Sei que foi por ela que me apaixonei pela educação. Ao meu pai, ferroviário por tantos anos, dedico a organização, o planejamento, os ajustes que tanto vi cada vez que um trem chegava.

Entre essas observações, fui percebendo que misturava profissões: seria eu interdisciplinar desde cedo? “Sim, a mamãe é”, certamente meu filho responderia.

Ao meu filho, Aramis, agradeço por, depois de aprender sobre letras e profissões com meus pais, ter aprendido contigo a maior lição: a prática do Amor verdadeiro. Obrigada, meu mosqueteiro! Foi você que me abraçou e me motivou. Uma voz companheira ao lado me dizia: “Eu vou contigo! Eu não te deixo só”, e era dele, obrigada, Paulo Ricardo, meu coração já é teu.

Agradeço a minha orientadora. Caminhamos lado a lado durante esta pesquisa e, ao longo desse percurso, também nos encontramos para além dela. Aprendemos muito uma com a outra. Sua sensibilidade, aliada ao conhecimento, à organização e ao incentivo constante, tornou possível a concretização deste trabalho.

Aos professores, aos meus colegas de profissão e aos alunos do IFRS Campus Sertão, agradeço por estarem na plateia e por dirigirem frases de motivação. Igualmente, agradeço aos amigos, aos verdadeiros: recorri e fui atendida muitas vezes no decorrer da caminhada.

Tudo demanda tempo: pensar, escrever, estar presente, analisar, sugerir. Assim, agradeço a banca examinadora pela disposição em ouvir, pelas contribuições generosas e pelo olhar cuidadoso: vocês enriqueceram esta pesquisa.

Por fim, dirijo algumas palavras ao Schwannoma Vestibular craniano do lado direito. Nunca imaginei que um diagnóstico pudesse pausar tantos planos e, ao mesmo tempo, reorganizar tantos sentidos. O tumor tirou meu equilíbrio físico, mas me obrigou a encontrar um equilíbrio muito mais profundo: aquele que nasce da coragem, da fé, da persistência. Ofereceste-me desafios e, apesar de ter estado comigo durante a pesquisa, hoje te digo: eu venci.

Essa trajetória fortaleceu-se pelas presenças que encontrei ao longo do caminho. Gratidão a todos que torceram por mim, compreenderam minhas ausências, tiveram paciência

e, de alguma forma, permaneceram ao meu lado. Eu sei: vocês foram meu apoio e, por isso, nunca me senti sozinha.

Abordar o conhecimento de si mesmo pelo viés das transformações do ser – sujeito vivente e conhecente no tempo de uma vida, através das atividades, dos contextos de vida, dos encontros, acontecimentos de sua vida pessoal e social das situações que ele considera formadoras e muitas vezes fundadoras, é conceber a construção da identidade, ponta do iceberg da existencialidade, como um conjunto complexo de componentes (Josso, 2007, p. 420)

RESUMO

A crescente complexidade da gestão escolar contemporânea tem ampliado as exigências atribuídas aos diretores das escolas públicas, demandando competências que extrapolam a formação pedagógica e aproximam-se de conhecimentos tradicionalmente vinculados à Administração. Esta pesquisa insere-se na interface entre Educação e Administração e teve como problema compreender como as ferramentas administrativas se articulam às atividades rotineiras desenvolvidas pelos gestores escolares, na perspectiva dos diretores das escolas públicas estaduais do município de Erechim, Rio Grande do Sul. O objetivo geral foi analisar as possíveis articulações entre o uso de ferramentas administrativas e o trabalho desenvolvido na gestão escolar, considerando as atividades rotineiras e os desafios enfrentados pelos diretores. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, fundamentada em pesquisa bibliográfica, documental e de campo. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário misto, aplicado a 16 diretores, correspondendo a 77% do universo pesquisado. Os resultados evidenciaram que a atuação dos diretores envolve múltiplas atribuições administrativas, pedagógicas, financeiras, legais e relacionais, exigindo competências de planejamento, liderança, organização, comunicação, gestão de pessoas e tomada de decisão. As ferramentas administrativas, como planejamento estratégico, ciclo PDCA, brainstorming, liderança e trabalho em equipe, demonstraram potencial para contribuir com a organização dos processos de gestão, a otimização dos recursos e o fortalecimento das práticas administrativas, quando utilizadas de forma crítica e contextualizada às especificidades da educação pública. Identificaram-se, ainda, lacunas entre a formação inicial dos diretores e as competências requeridas para o exercício da função, bem como desafios relacionados à sobrecarga de trabalho, ao excesso de burocracia e ao distanciamento entre as demandas dos órgãos superiores e a realidade escolar. As percepções dos diretores sobre a seleção para a função e o curso preparatório também evidenciaram aspectos relacionados às suas experiências, críticas e necessidades formativas. Conclui-se que as ferramentas administrativas podem articular-se às atividades rotineiras e às práticas pedagógicas da gestão escolar, não como transposição do modelo empresarial para a escola, mas como instrumentos de apoio à atuação dos gestores. A pesquisa contribui para o diálogo interdisciplinar entre Administração e Educação e oferece subsídios para a formação continuada de diretores e o aperfeiçoamento das práticas de gestão educacional.

Palavras-chave: gestão escolar; administração; ferramentas administrativas; diretores escolares; educação pública.

ABSTRACT

The increasing complexity of contemporary school management has expanded the responsibilities assigned to public school principals, requiring competencies that go beyond pedagogical training and approach knowledge traditionally associated with the field of Administration. This research lies at the intersection of Education and Administration and aimed to understand how administrative tools are articulated with the routine activities performed by school managers, from the perspective of principals of state public schools in the municipality of Erechim, Rio Grande do Sul, Brazil. The general objective was to analyze the possible connections between the use of administrative tools and the work carried out in school management, considering the routine activities and challenges faced by principals. The research is characterized as qualitative, exploratory, and descriptive, based on bibliographic, documentary, and field research. Data were collected through a mixed questionnaire administered to 16 principals, corresponding to 77% of the research population. The results showed that the work of school principals involves multiple administrative, pedagogical, financial, legal, and relational responsibilities, requiring competencies in planning, leadership, organization, communication, people management, and decision-making. Administrative tools, such as strategic planning, the PDCA cycle, brainstorming, leadership, and teamwork, demonstrated potential to contribute to the organization of management processes, optimization of resources, and strengthening of administrative practices when used critically and in a manner adapted to the specific characteristics of public education. Gaps were also identified between the principals' initial training and the competencies required to perform their roles, as well as challenges related to workload, excessive bureaucracy, and the distance between demands from higher administrative bodies and the reality experienced by schools. The principals' perceptions regarding the selection process for the position and the preparatory course also revealed aspects related to their experiences, criticisms, and training needs. It is concluded that administrative tools can be integrated into routine activities and pedagogical practices of school management, not as a transposition of the business model to schools, but as instruments to support managers' work. The research contributes to the interdisciplinary dialogue between Administration and Education and provides input for the continuing education of school principals and the improvement of educational management practices.

Keywords: school management; administration; administrative tools; school principals; public education.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Fluxograma demonstrativo das etapas do processo de eleição de diretores escolares das escolas públicas estaduais do Rio Grande do Sul 24
Figura 2 - Legislações em linha do tempo sobre escolha de diretores no Rio Grando do Sul 30
Figura 3 - Entendendo a formação da gestão e do gestor para o desempenho de suas Atividades 32
Figura 4 - Ciclo PDCA 34
Figura 5 - Questão da Prova aplicada para seleção de diretores e vice-diretores, relacionada ao ciclo PDCA 35
Figura 6 - Pirâmide das necessidades de Maslow 38
Figura 7 - Questão da Prova aplicada para seleção de diretores e vice-diretores relacionada à Liderança 40
Figura 8 - Questão da Prova aplicada para seleção de diretores e vice-diretores relacionada à Motivação 40
Figura 9 - Questão 63 da Prova para seleção de diretores e vice-diretores das escolas públicas do estado do Rio Grande do Sul relacionada à Teoria de Maslow 41
Figura 10 - Esquema de utilização de preenchimento do plano estratégico através da ferramenta 5w2h 44
Quadro 1 - Organização da Pesquisa Bibliográfica 47
Quadro 2- Esquematização da formulação do Questionário utilizado para a coleta de dados com os Diretores das escolas públicas estaduais da cidade de Erechim/RS 49
Figura 11 - Estado do Rio Grande do Sul e suas 39 Coordenadorias Regionais enumeradas 50
Figura 12 - Mapa demonstrativo das 31 cidades abrangidas pela 15ª CRE na AMAU 51
Figura 13 - Disposição da Cidade de Erechim/RS no estado. Mapa da cidade de Erechim/RS, destaque para localização de suas escolas públicas estaduais 51
Figura 14 - Escolas Estaduais existentes na Cidade de Erechim/RS 52
Gráfico 1 - Área de formação dos diretores 58
Gráfico 2 - Idade atual dos diretores participantes da pesquisa 59
Quadro 3 - Transcrições de algumas respostas sobre o maior desafio enfrentado na gestão escolar 60
Quadro 4 - Transcrição sobre a Prova de Diretores 61
Quadro 5 - Transcrição de trechos relacionados à gestão de materiais 63
Quadro 6 - Trechos das respostas relacionadas ao planejamento e controle financeiro 64
Quadro 7 - Transcrição de trechos relacionados às respostas negativas sobre a existência de gestão participativa na sua gestão escolar 65
Quadro 8 - Trechos das respostas referentes à comunicação 67
Quadro 9 - Transcrições selecionadas das respostas de autoavaliação 68
Quadro 10 - Respostas da autoavaliação de Notas 3 e 2 68

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO **13**
2 A PRIMEIRA PORTA: A SALA DE AULA **19**
3 A SEGUNDA PORTA: A DIREÇÃO ESCOLAR **23**
3.3 LEIS E CONTORNOS HISTÓRICOS 26
4 INSTRUMENTALIZANDO: AS FERRAMENTAS COMO SUPORTE PARA A EXECUÇÃO DE ATIVIDADES PROFISSIONAIS **31**
4.1 FERRAMENTA DE GESTÃO DA QUALIDADE: PDCA 33
4.2 LIDERANÇA, MOTIVAÇÃO E TRABALHO EM EQUIPE 36
4.3 BRAINSTORMING 41
4.4 FERRAMENTA 5W2H 43
5 ABRINDO AS PORTAS: METODOLOGIA DA PESQUISA **46**
5.1 ABRANGÊNCIA DA PESQUISA 50
6 ENTRE AS DUAS PORTAS: A INTERDISPLINARIDADE **53**
6.1 PERFIL PROFISSIONAL 57
6.2 DIREÇÃO E SUA ROTINA 59
6.3 LIDERANÇA E DESAFIOS 60
6.4 PROVA DOCENTE E CURSO PREPARATÓRIO 61
6.5 FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS 62
6.6 ESTOQUE E FINANÇAS 63
6.7 A GESTÃO DEMOCRÁTICA 65
6.8 AUTOAVALIAÇÃO 68
7 CONSIDERAÇÃO FINAIS **70**
REFERÊNCIAS **73**
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA PESQUISA **79**
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO **85**
APÊNDICE C – DECLARAÇÃO DE CIÊNCIA E CONCORDÂNCIA **88**
ANEXO A – PROVA DE SELEÇÃO DE DIRETORES E VICE-DIRETORES DA REDE PÚBLICA DE ENSINO DO ESTADO DO RS Nº 01/2024 **89**
ANEXO B – APROVAÇÃO DO CONSELHO DE ÉTICA E PESQUISA (CEP) **109**

INTRODUÇÃO

As ferramentas constituem o acessório suporte para a execução de atividades. Assim como o professor possui a didática e os procedimentos de ensino, o administrador terá seu alicerce nas ferramentas administrativas. A gestão escolar, executada pelo diretor e por sua equipe diretiva, é composta por profissionais docentes, com formação em áreas distintas, os quais optaram em sair da sala de aula e compor a direção.

Observa-se que, durante a formação em nível de graduação dos docentes, exceto no curso de Pedagogia, a gestão escolar é contemplada sob diferentes perspectivas e com ênfases distintas daquela observada na formação pedagógica. É possível encontrar uma base teórica e prática no interior dos estágios supervisionados, apenas. A gestão educacional é, por vezes, instruída, com um foco mais instrutivo e norteador para quem deseja seguir na docência, e não especificamente no vislumbre de uma carreira solidificada na direção escolar.

Diante deste contexto, o governo estadual do Rio Grande do Sul, mediante Lei nº 16.088, de 10 de janeiro de 2024[1], que dispõe sobre a Gestão Democrática do Ensino nas Escolas Públicas Estaduais, e do Decreto nº 57.775, de 2 de setembro de 2024[2], que regulamenta os critérios e os procedimentos para a realização do processo seletivo à designação de Diretores e de Vice-Diretores, instituiu a obrigatoriedade de curso preparatório, sendo de 60 horas, a ser realizado preliminarmente à candidatura ao cargo de direção. A observância do conteúdo do curso, disponibilizado pelo Portal Educacional da Secretaria da Educação do Rio Grande do Sul (SEDUC/RS) e incluso no Edital de Seleção de Diretores e Vice-Diretores da Rede Estadual de Ensino do Rio Grande do Sul Nº 01/2024[3], possibilita identificar a presença de temas administrativos, como a administração financeira, a sistematização de informações e o planejamento estratégico.

Ao se tornar gestor escolar, o docente, que utilizava a didática como ferramenta, necessitará de outros aparatos para realizar suas atividades. Com o propósito de conhecer os desafios que encontram nessa mudança e ambientação diante da perspectiva da nova função

---

[1] Lei disponível no link: https://leisestaduais.com.br/rs/lei-ordinaria-n-16088-2024-rio-grande-do-sul-dispoe-sobre-a-gestao-democratica-do-ensino-nas-escolas-publicas-estaduais-e-da-outras-providencias

[2] Decreto disponível no link: https://leisestaduais.com.br/rs/decreto-n-57775-2024-rio-grande-do-sul-regulamenta-os-criterios-e-os-procedimentos-para-a-realizacao-do-processo-seletivo-para-designacao-de-diretores-e-vice-diretores-das-unidades-escolares-estaduais-bem-como-os-procedimentos-para-a-destituicao-da-funcao-de-diretor-dos-quais-trata-a-lei-n-16088-de-10-de-janeiro-de-2024-que-dispoe-sobre-a-gestao-democratica-do-ensino-nas-escolas-publicas-estaduais

[3] Edital disponível no link: https://conhecimento.fgv.br/sites/default/files/concursos/doe-2024-09-30-edital-de-selecao-de-diretores-e-vice-diretores-da-rede-estadual-de-ensino-do-rio-grande-do-sul-n.pdf

educacional, esta pesquisa tem como objetivo geral analisar possíveis articulações entre o uso de ferramentas administrativas e o trabalho desenvolvido na gestão escolar, considerando as atividades rotineiras e desafiadoras que são desenvolvidas por diretores de escolas públicas estaduais da cidade de Erechim/RS.

A abrangência desta investigação abarca a gestão escolar de escolas públicas estaduais localizadas na cidade de Erechim/RS em virtude de ser esta a cidade onde está sediado o Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Ciencias Humanas (PPGICH) da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), ao qual está filiada a presente pesquisa, considerando a interdisciplinaridade deste PPG. Erechim também é domicílio da 15ª CRE – Coordenadoria Regional de Educação, da qual fazem parte 41 munícipios circunvizinhos à cidade. Compondo-se de 109.610 habitantes[4], Erechim é a 2ª maior cidade do Norte do estado do Rio Grande do Sul, apresentando, assim, forte representatividade em diversos setores, incluindo o Setor Educacional.

Esta pesquisa está direcionada a oferecer resultados que auxiliem na compreensão da complexa e desafiadora função de diretor escolar relacionada à atribuição de administrador, mobilizando, assim, um potencial diálogo entre as áreas da Educação e da Administração. Essa articulação se dá na intersecção de que, ao integrar a equipe diretiva, exige-se o conhecimento sobre as ferramentas administrativas.

A predileção pelo presente tema de pesquisa apresenta aproximação com a Linha de Pesquisa *Educação, Culturas e Cidadanias Contemporâneas*. Nesta perspectiva, importa analisar a realidade desafiadora de gerir uma escola, bem como todos os agentes envolvidos na instituição escolar, sendo alunos, professores, pais e comunidade, já que uma escola bem gerida implica positivamente no resultado educacional de seus educandos.

Particulamente, a escolha por compreender a possível aliança entre as ferramentas da Administração com a função da Gestão Escolar foi concebida diante da formação acadêmica em curso superior em Administração desta pesquisadora, alicerçada pela experiência docente em escolas públicas e em instituições particulares. A vivência observada no ambiente escolar resultou na percepção de algumas lacunas na organização de sua gestão, bem como de inseguranças por parte das gestoras em desempenharem suas funções, mesmo sendo exigido conhecimento prévio em administração escolar.

No decorrer do período em atividade como docente em escolas públicas, o conhecimento das ferramentas da Administração acabou por auxiliar em sugestões à efetiva

[4] Dados diponíveis em: https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/rs/erechim.html

organização e ao funcionamento das atividades propostas pela gestão escolar, fato esse que culminou na presente Dissertação. A eficácia resultante no uso destas ferramentas foi fundamental para o desenvolvimento do pensamento investigativo, e tal discussão foi, em período recente, ampliada e impulsionada pela imposição da Prova de Seleção de Diretores e de Vice-Diretores da Rede Pública de Ensino do Estado do Rio Grande do Sul[5], a qual contém questões referentes ao conhecimento das ferramentas administrativas.

A Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor[6], aprovada pelo Conselho Nacional de Educação – CNE em 2021, concebeu uma lista de competências e de atribuições ao diretor escolar. Um apanhado destas apresenta, sinteticamente: gerir, liderar, coordenar, promover estratégias, avaliar e desenvolver as atividades envolvendo a comunidade escolar (professores, alunos, pais, funcionários), gerindo os recursos em concomitância com a condução responsável, respeitosa e estimuladora de eficiência no ambiente escolar.

As teorias Administrativas: Administração Científica (Taylor, 1911), Teoria Clássica da Administração (Fayol, 1916), Teoria da Burocracia (Weber, 1922) e Teoria das Relações Humanas (Mayo, 1933) apresentam estes termos, ditos "competências", elencados pela Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor, por conseguinte por Administradores.

A sistematização colocou em voga e metodizou a relevante função de diretor escolar. Nesse enquadramento, ferramentas administrativas, tais como 5W2H[7], ciclo PDCA[8], Missão – Visão-Valores[9], Brainstorming[10], mapofluxograma[11] e liderança[12], foram definidas dentre outras existentes para amparar a concepção investigativa dessa pesquisa. Empresas que utilizam corretamente as ferramentas mencionadas podem apresentar resultados positivos em sua estruturação e funcionamento. Independente do objetivo principal do empreendimento ou instituição (com ou sem fins lucrativos, sociais ou privadas), o desenho hierárquico, os processos, a interação entre os agentes, dependem do conhecimento e da boa gestão da equipe

[5] Prova disponível no Anexo A.
[6] A Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor está disponível no link: https://www.gov.br/mec/pt-br/cne/pdf/pareceres-do-cne/cp/2021/pcp004_21.pdf
[7] 5W2H é uma ferramenta de planejamento estratégico para desenvolver planos de ação, método utilizado na Gestão da Qualidade, pelas empresas.
[8] Conhecido como ciclo de Deming, o PDCA é utilizado para gerenciar os processos de forma a garantir o alcance dos objetivos da organização.
[9] A determinação da Visão, da Missão e dos Valores pelas organizações visa clarificar a todos os envolvidos o propósito, o desejo almejado e os princípios envoltos para a concretização de suas ações em prol dos objetivos propostos.
[10] Brainstorming ou "Tempestade de ideias" é o levantamento de soluções, onde todos os envolvidos participam fomentando com suas concepções e suas opiniões, a fim de resolver um problema levantado.
[11] Mapofluxograma é a esquematização dos processos objetivando eliminar trabalhos desnecessários e otimizando procedimentos e informações.
[12] Liderança como estratégia para condução da equipe, um trabalho em conjunto para fazer fluir de forma saudável a organização, com a presença de um líder-gestor.

selecionada para tal função.

Uma empresa mal gerida resultará em fracassos financeiros e desgastes emocionais. Em comparativo, uma instituição educacional, mesmo tendo foco distinto de uma empresa, se mal dirigida, ocasionará prejuízos, tais como a falta de materiais para os professores, falhas na comunicação entre os agentes envolvidos (alunos, coordenação, servidores, etc.), abarcando em abatimentos psicológicos, fatos que refletiriam diretamente na relação com alunos e nas práticas de ensino.

A justificativa social desta pesquisa está calcada na observância da escola como centro formador do indivíduo e que necessita ser amparada por olhares solidários e experientes visando seu bom funcionamento. Ao movimentar-se de forma adequada atendendo às expectativas dos envolvidos, a resposta será visualizada em cada cidadão que vivencia suas práticas. Uma instituiçao que caminha de forma saudável consequentemente irá oferecer à sociedade pessoas providas de princípios, ética, inteligência emocional e autoestima, o que resultaria em benefícios à coletividade.

Alves e Franco (2008) apontam, após análises documentais, que um dos fatores para a eficácia escolar é a efetiva organização e estruturação correta da gestão da escola, além de salientarem a importância da liderança do gestor nas atividades realizadas no ambiente escolar.

Soares (2007) vai além, descrevendo que a gestão escolar é preponderante na produção do desempenho escolar dos alunos, pois o gestor é responsável em administrar o projeto pedagógico da escola, as relações entre os participantes da comunidade escolar e o funcionamento adequado do aparato educacional.

Como dito, a interdisciplinaridade pretendida na presente Dissertação permite aliar os campos da Administração e da Educação com o propósito de conjecturar as composiçoes analíticas na multiplicidade da dimensão que envolve os sujeitos escolares, as políticas e as práticas sociais na forma de beneficiar a todos.

Nesta direção, esta pesquisa envolve a preocupação com a preparação dos professores que assumem o cargo de direção ao não evidenciarem habilidades para tornarem eficientes suas ações no ambiente escolar. A mesma preocupação foi demonstrada pelo governo do estado do Rio Grande do Sul, ao exigir, também, dentro dos conteúdos elencados para a prova de diretores de escola, a utilização de ferramentas da Administração empresarial na gestão escolar, mesmo que a parcela de conhecimento exigida ainda apareça de maneira mínima na consolidação do conhecimento e nas exigências para atuação na função de diretor escolar.

Com base nessas considerações de atribuições, expectativas e práxis na gestão escolar, este trabalho reflete, apontando o seguinte problema de pesquisa:

Considerando as atribuições e os desafios do diretor escolar, como as ferramentas administrativas articulam-se com as atividades rotineiras que são desenvolvidas pelo gestor escolar, na perspectiva de diretores de escolas públicas estaduais da cidade de Erechim/RS?

O objetivo geral busca analisar possíveis articulações entre o uso de ferramentas administrativas e o trabalho desenvolvido na gestão escolar, considerando as atividades rotineiras e desafiadoras que são desenvolvidas por diretores de escolas públicas estaduais da cidade de Erechim/RS.

Os objetivos específicos são:

a) Apontar as principais ferramentas administrativas que podem contribuir para a gestão escolar;
b) Caracterizar as atividades que são desenvolvidas rotineiramente pela equipe diretiva nas escolas públicas estaduais na cidade de Erechim/RS;
c) Elencar os desafios na gestão escolar com foco na administração;
d) Correlacionar os conhecimentos exigidos para investidura na função com a realidade rotineira da gestão escolar.

A metodologia desta pesquisa teve uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório descritivo, objetivando coletar informações para encorpar a investigação. A coleta de dados se dá através de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa de campo com diretores de escolas estaduais do município de Erechim/RS, os quais responderam questionário referente às atividas rotineiras, aos desafios e aos conhecimentos exigidos para o desempenho da função.

Para tal, após a introdução, o primeiro capítulo teórico, intitulado "A primeira porta: sala de aula", apresentará um debate sobre a formação inicial docente, enfatizando aqui o começo da carreira docente e a sala inicial, que é a sala de aula e a prática da licenciatura. O segundo capítulo, nomeado "A segunda porta: direção escolar", abordará o momento em que o professor, formado em licenciatura, com suas atribuições em sala de aula, opta em se tornar diretor escolar e realiza a troca de sala, saindo assim da sala de aula e entrando na sala da direção para exercer a nova função. Sequencialmente, as ferramentas profissionais utilizadas como suporte na execução de tarefas profissionais são foco da discussão teórica. Subcapitulados estão a gestão da qualidade (PDCA), Liderança, Motivação e Trabalho em equipe como ferramentas administrativas, bem como brainstorming e 5w2h. O capítulo 5 é destinado a caracterizar a metodologia da pesquisa com seu subcapítulo sobre sua abrangência.

Na sequência, o capítulo relatando a Interdisciplinaridade, onde encontramos entre as duas portas a análise do perfil profissional, direção e sua rotina, liderança e desafios, percepções

sobre a prova docente, o curso preparatório, e as ferramentas administrativas. Ao final, as considerações, abrangendo os resultados conforme pesquisa realizada.

2 A PRIMEIRA PORTA: A SALA DE AULA

> *Um quadro branco, um canetão que desliza contornando traços previamente escolhidos para o momento. Não é possível ver seus olhos curiosos, mas sei que estão ali, esperando eu me virar e dar sentido a cada forma*.[13]

Essa primeira porta, a da docência em sala de aula, expõe o início da profissão docente, o currículo da licenciatura, a formação continuada, a intervenção pelas decisões democráticas, um apanhado discricionário que inquieta, instiga, irrestrita os saberes e permite explorar suas ramificações.

O docente, em sua prática, desencadeia reflexões e questionamentos. É no processo em sala de aula que o professor propõe e também experimenta, reconstrói realidades, um movimento a questionar as próprias crenças (Gómez, 1997). Esse caminhar de proposições se vincula à autonomia de escolher a maneira como observa e introjeta situações do ambiente, valendo-se disso para exteriorizar de forma eficiente o objetivo de sua estada, naquele momento, em sala de aula.

Ao escolher a docência, o professor compreende, de antemão, que vivenciará o outro lado de quem já foi aluno. É dentro da sala de aula que o conhecimento adquirido no curso de licenciatura ganha voz, escritas, gestos, saberes.

Segundo Lomba e Faria Filho (2022), a complexidade da profissão docente, em suas várias dimensões, teóricas, experienciais, culturais, políticas, necessariamente precisa ser compreendida. A perspectiva da profissão é entrar em sala de aula. Eventualmente, e por interesse do próprio docente, há a possibilidade de trocar de sala ao longo do tempo, dando espaço à sala da direção. Ao cursar a licenciatura, a principal função é exercer a docência em sala de aula referente à formação escolhida, porém, no ambiente escolar, a função de direção é exercida por um dos professores do quadro de funcionários da escola, o qual se dispõe a desempenhar tal função.

A Resolução do Conselho Nacional de Educação – Conselho Pleno, Resolução Nº 2, de 1º de julho de 2015, define as Diretrizes Curriculares Nacionais para a formação inicial em nível superior (cursos de licenciatura, cursos de formação pedagógica para graduados e cursos de segunda licenciatura) e para a formação continuada, dispondo em seu artigo 7º:

> Art. 7º O(A) egresso(a) da formação inicial e continuada deverá possuir um repertório

[13] A autora (2026).

> de informações e habilidades composto pela pluralidade de conhecimentos teóricos e práticos, resultado do projeto pedagógico e do percurso formativo vivenciado cuja consolidação virá do seu exercício profissional, fundamentado em princípios de interdisciplinaridade, contextualização, democratização, pertinência e relevância social, ética e sensibilidade afetiva e estética, de modo a lhe permitir:
> [....]
> III - a atuação profissional no ensino, na gestão de processos educativos e na organização e gestão de instituições de educação básica.

Este "repertório de informações e habilidades composto pela pluralidade de conhecimentos teóricos e práticos" para também atuar na gestão das escolas se consolida no Art 8º, proferindo que o licenciado deverá estar apto a atuar na gestão e na organização das instituições de Educação Básica, planejando, executando, acompanhando e avaliando políticas, projetos e programas educacionais. Tal aptidão será alicerçada pelo currículo do curso de licenciatura, o qual deverá garantir conteúdos de gestão da educação.

Pesquisa realizada por Carraro e Pierozan (2021) apontou informações relevantes sobre a Gestão Escolar no currículo de formação de professores das Instituições de Ensino Superior (públicas e privadas) da Região da Associação dos Municípios do Alto Uruguai (AMAU), no estado do Rio Grande do Sul, a qual a cidade de Erechim pertence, em articulação com as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia. Os resultados do estudo indicaram que a carga horária destinada à disciplina de Gestão Escolar estava compreendida em um período entre 40 horas até 100 horas do total de horas do curso, equivalentes, em suas variações, em 2 a 3% do montante de horas do curso. Nessa pesquisa, foram avaliadas oito instituições de ensino da região da AMAU, entre públicas e privadas, sendo elas a UFFS, URI, IDEAU, FAEL, UNICESUMAR, UNOPAR, UNINTER e ANHANGUERA. Tal pesquisa corrobora com o olhar investigativo deste trabalho, reforçando o interesse e a busca por compreender o formato do conhecimento acerca desta importante função de diretor escolar.

Segundo a pesquisa, o posicionamento da ministração da disciplina variava entre o 2º ao 8º semestre, dependendo da instituição de ensino (Carraro; Pierozan, 2021). O debate foi traçado em torno da percepção de não haver uma padronização entre os semestres em que a disciplina Gestão Escolar aparece no currículo, sendo observada a oferta no início do curso, nos primeiros semestres em algumas instituições, o que acaba sendo um tempo imaturo para o futuro licenciado que ainda não tem o conhecimento teórico necessário para fazer o elo entre o saber pedagógico e as práticas administrativas na direção escolar.

O curso de Pedagogia da Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS, Campus Erechim/RS, possui, em seu eixo-formativo: "A docência na escola", um compontente

curricular, obrigatório, específico de *Gestão Escolar*, com um total de 60 horas acrescidos de 30 horas de estágio, totalizando 90 horas, além de outro componente curricular chamado *Gestão e organização escolar*, ofertado no 4º semestre, com duração de 60 horas[14]. Então, durante o curso de licenciatura em Pedagogia, são 150 horas relacionadas à Gestão escolar, envolvendo teoria e prática.

Ao observar o Projeto Pedagógico de Curso – PPC dos demais cursos de Licenciatura na mesma instituição (UFFS), no Campus Erechim/RS, além da pesquisa citada anteriormente, no curso de História (licenciatura) a Gestão Escolar não aparece como componente curricular, mas tal debate encontra-se na disciplina de *Política Educacional e Legislação do Ensino no Brasil*. Nas referências básicas deste componente curricular, a Gestão aparece no livro: "Educação básica: política e gestão da escola", que também encontra-se no *Estágio Supervisionado*, no total das 480 horas destinadas a este. Sendo assim, 10 horas destas estão voltadas para *"Observação geral da escola (o Projeto Político Pedagógico, a estrutura física, a localização, os materiais didáticos, a organização administrativa e pedagógica, entre outros aspectos)"* (UFFS, 2016, p. 160). O curso de Geografia (licenciatura), da mesma universidade, das 3.480 horas totais do curso, 90 horas são destinadas ao *Estágio Curricular Supervisionado – Gestão escolar*, com teoria e prática. Da mesma forma, o Curso de Ciências Socias (licenciatura), que, das 3.025 horas totais do curso, 90 horas são destinadas a igual Estágio. Essas informações exemplificam cursos de licenciaturas nos quais os diretores escolares podem ter graduação, salientando que, para ser diretor escolar, independe a área de formação na licenciatura, por isso o conhecimento do ensino da Gestão Escolar em diferentes cursos, possuindo uma maior carga horária, que não só a Pedagogia, faz-se importante.

Observa-se, diante do resultado de tal pesquisa, que a Gestão Escolar, mesmo que com passagem efêmera, se faz presente na consolidação da formação do licenciado.

A gestão, como conteúdo na formação inicial docente, não intenta apenas dar sequência na carreira profissional (trocar de sala), mas, também, criar saberes para que os professores possam contribuir, visando uma Gestão Democrática no ambiente escolar.

Segundo Sartori e Pierozan (2023), a Gestão Democrática baseia-se na práxis escolar de forma coletiva, pensando na formação de cidadãos autônomos, alicerçando-se na pluralidade, na transparência, na participação e na autonomia. Para Libâneo (2002), o processo de decisão e de funcionamento da escola circunda todos os envolvidos no ambiente escolar, estabelecendo de forma conjunta a responsabilidade pela efetivação da função social da escola.

[14] PPC 2018, UFFS Campus Erechim.

Diante da perspectiva de disponibilizar-se à função de diretor escolar, a opção por uma formação continuada que encorpe os conhecimentos sobre gestão escolar faz-se plausível.

A busca pelo aprimoramento na atividade docente coerente com as políticas e com os contextos acaba por oferecer parâmetros disciplinares, reconhecendo o educador como sujeito histórico, e seu espaço de trabalho, a escola, como seu local de produção do conhecimento (Gatti *et al.*, 2019). Procurar aperfeiçoar o entendimento superficial sobre conteúdos instigantes e de importância imprescindível, além de oferecer mais saberes para o aperfeiçoado, acaba por respingar na sua maneira de portar-se, de construir sua identidade e, consequentemente, nas relações sociais. Não somente o aprimorado que engrandece, mas quem de sua convivência usufrui de seu novo estado.

Na direção da formação continuada, a Universidade Federal da Fronteira Sul, Campus Erechim/RS, oferta o Curso de Especialização em Gestão Escolar: Direção, Coordenação e Supervisão Educacional[15]. O objetivo é contribuir com a formação de profissionais da educação através da atualiação e do aprofundamento de conteúdos teórico-práticos relacionados à Gestão Escolar. Destina-se a gestores das escolas públicas, bem como a demais profissionais da educação. O curso possui carga horária de 405 horas, distribuídas em 10 disciplinas, com duração de 14 meses, permitindo que diretores, vice-diretores, coordenadores pedagógicos, de Erechim e região, usufruam de uma especialização gratuita e de qualidade.

A formação continuada supera o imobilismo, professores atualizam conhecimentos e práticas, munem-se para enfrentar os desafios da educação, guiar e inspirar os estudantes através de um processos emancipatório e humano (Farina; Benvenutti, 2024).

Percebe-se que a interdisciplinaridade faz-se presente na dimensão da Gestão escolar, uma vez que os saberes docentes, teoria e prática cotidiana na escola, ganham o viés dos conhecimentos administrativos quando um docente, com graduação diversa, busca especializar-se especificamente em gestão. Para Tardiff (2014), o saber docente é oriundo de mais de uma fonte, está ligado com a carreira profissional, com as escolhas e as vivências. Ensinar e gerir acabam por mobilizar uma diversidade de saberes, sucumbindo às necessidades no momento da execução de suas atividades pedagógicas e ou diretivas.

A primeira porta está aberta, contempla um sujeito capacitado, licenciado, por vezes com formação continuada, que pode ou não almejar abrir a porta da direção escolar.

[15] Link disponível sobre o curso: https://site-antigo-2025.uffs.edu.br/campi/erechim/cursos/lato-sensu/cursos-em-andamento/esp_gestao_escolar/apresentacao

3 A SEGUNDA PORTA: A DIREÇÃO ESCOLAR

No interior, à vista da segunda porta, está a normatização para a investidura na função de diretor escolar, as especificações do cargo, a Gestão escolar na prática cotidiana e as adversidades inerentes à troca de função profissional.

Sobre a função do diretor de escola, Libâneo, Oliveira e Toschi (2003) destacam a capacidade de liderar, de coordenar, de acompanhar o desenvolvimento de ações, além de prestar contas e de fazer a delegação de atividades para os agentes internos da comunidade escolar.

A Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar é um documento que parametriza a função. Ela é apresentada através de Competências, organizadas em dimensões, atribuições, práticas e ações com o fim de garantir uma escola pública de qualidade para todos.

Desde o ano de 2024, o processo de seleção de diretores nas escolas públicas do estado do Rio Grande do Sul inicia-se com a divulgação do edital de seleção pela Secretaria da Educação (SEDUC), em consonância com o Decreto nº 57.908, de 12 de dezembro de 2024, que regulamenta os critérios e os procedimentos para a realização do processo seletivo para a designação de Diretores e de Vice-Diretores das unidades escolares estaduais, bem como os procedimentos para a destituição da função de Diretor, dos quais trata a Lei nº 16.088, de 10 de janeiro de 2024, que dispõe sobre a Gestão Democrática de Ensino nas Escolas Públicas Estaduais.

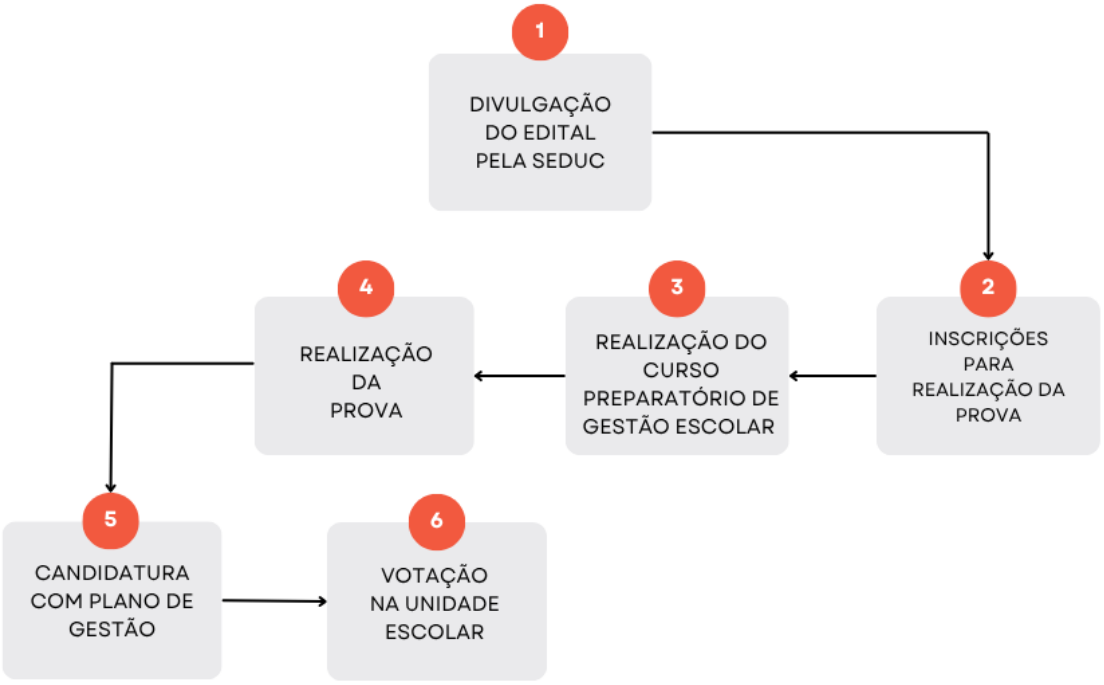
Após, os inscritos deverão realizar Curso Preparatório para a Gestão Escolar, de 60 horas, de forma remota, disponibilizado pelo Portal da Educação, conferindo conhecimentos para realização de uma Prova de Conhecimentos Específicos, realizada de forma digital, utilizando *chromebooks* fornecidos pela Secretaria da Educação (SEDUC) nos municípios-sede das Coordenadorias Regionais da Educação, sendo que a aprovação se dará com o acerto de 60% das questões.

A aprovação permite a candidatura munida de Plano de Gestão e de documentações exigidas pela Comissão Eleitoral Escolar. Só assim, então, ocorrerá a eleição através de voto. A votação terá validade com a participação mínima de 30% do total de pais e estudantes e de 50% do total de professores e de servidores de escola, sendo permitido apenas um voto por núcleo familiar em cada unidade escolar, independentemente de ter um ou mais filhos matriculados na unidade escolar. Professores e servidores de escola que sejam pais, mães ou responsáveis de estudantes na mesma unidade escolar de lotação deverão optar entre votar no

segmento de professores e servidores ou no de pais, mães e responsáveis, cabendo-lhes apenas um voto.

No fluxograma abaixo, é possível observar sucintamente as etapas do processo de escolha de Diretores das escolas públicas estaduais do estado do Rio Grande do Sul:

Figura 1 - Fluxograma demonstrativo das etapas do processo de eleição de diretores escolares das escolas públicas estaduais do Rio Grande do Sul



Fonte: Elaborado pela autora com base nas informações do SEDUC (2025)

Esse processo, como citado anteriormente, teve início neste formato somente a partir de 2024. Antes disso, a escolha de diretores ocorria com a apresentação das chapas interessadas, sem a necessidade de o candidato a diretor possuir curso preparatório ou ter realizado prova alguma de conhecimentos específicos para a função. Bastava o interesse genuíno de exercer o cargo, apresentar um plano de gestão à comunidade e, assim, após a homologação dos candidatos, a eleição acontecia, através de votação, nos mesmos moldes como ocorre atualmente.

Em 2021, o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB) já havia realizado o primeiro movimento para a modificação no processo de escolha de diretores em escolas estaduais, estimulando uma estrutura de escolha mais técnica e com participação ativa da comunidade escolar. O Decreto nº 10.656, de 22 de março de 2021, regulamenta a Lei nº 14.113, de 25 de

dezembro de 2020, impondo condicionalidades. O artigo 43 condiciona o montante do Valor Anual por Aluno (VAAF) à escolha de diretores da seguinte forma, disposto em seu inciso I, onde diz: “I - provimento do cargo ou da função de gestor escolar de acordo com critérios técnicos de mérito e desempenho ou a partir de escolha realizada com a participação da comunidade escolar entre candidatos aprovados previamente em avaliação de mérito e desempenho;” (Brasil, 2021). Essa imposição acabou por demonstrar haver a necessidade de conhecimentos prévios, técnicos, avaliados, sobre a administração escolar, por parte do candidato a ser escolhido como futuro gestor.

A organização independente e suprapartidária Todos pela Educação, em conjunto com o Itaú Social, em 2022, encomendaram uma pesquisa inédita ao Data Folha, a primeira pesquisa de opinião com amostra nacional representativa feita com gestores escolares. Através de questionário, via telefone, diretores de escolas municipais e estaduais em âmbito nacional responderam questões relacionadas à temática da gestão escolar no Brasil. Na questão relacionada à concordância em avaliar as competências técnicas dos candidatos a diretores, 93% dos gestores concordam totalmente ou em parte de que o processo de escolha deve avaliar tais competências. Ao serem questionados sobre sua preparação na graduação ou na pós-graduação, 44% responderam não ter recebido total preparo para os desafios da gestão escolar. Ao serem questionados sobre a essencialidade de atribuições e de competências de um diretor escolar, 83% responderam que concordavam totalmente.

Esta pesquisa oferece informações importantes relacionadas ao conhecimento técnico (administrativo) dos diretores escolares. Essa percepção do não preparo de forma eficiente pelos cursos de graduação acabou por validar o interesse em aprimorar e buscar alternativas para um melhor preparo do diretor na incumbência de suas atividades no exercício de sua função.

A alta taxa de respostas sobre as competências administrativas, e não somente pedagógicas, é um fator relevante para que o movimento de modificação na forma do processo seletivo de candidatos a diretores fosse considerado preponderante na eficácia da gestão escolar.

Munindo-se dessas informações, investigar a perspectiva dos diretores de escolas públicas estaduais da cidade de Erechim/RS poderá auxiliar a fomentar as contribuições percebidas pelo uso das ferramentas administrativas em suas atividades rotineiras. A exteriorização da realidade dos diretores, de seus desafios, da falta de conhecimento, das percepções sobre competências poderá apresentar uma importante forma de colaboração para o melhoramento contínuo nos processos educacionais, especificamente no que concerne à Gestão Escolar.

Quanto à participação de toda a comunidade escolar no processo de escolha da gestão, segundo Loss *et al.* (2015, p. 151), "a estrutura administrativa demandada pela escola na atualidade necessita potencializar as diferentes possibilidades para o alcance dos objetivos educacionais, considerando os interesses da população, prevendo mecanismos que mobilizem a participação de todos". Para Libâneo (2018), a escola deve deixar de ser uma redoma, um lugar fechado, e se tornar uma comunidade educativa com interação à sociedade, permitir que pais e professores participem dos acontecimentos e decisões, ensinando sobre suas responsabilidades, sobre partilhar valores e formar juntos competências para o protagonismo na vida social e também econômica.

Os desafios percebidos na execução da função de diretor escolar poderão pertencer a atividades relacionadas ao conhecimento de normatizações, à conservação e limpeza do espaço físico, à gestão financeira, à comunicação com pais e professores, à inspeção e ao controle sobre funções exercidas no ambiente escolar, à organização e ao planejamento de atividades relacionadas às atividades escolares, entre outras atividades que diferem do trabalho docente em sala de aula. A participação de todos os envolvidos acalenta e oferece segurança para a realização efetiva da gestão escolar, por parte do diretor, além de oferecer um espaço onde predomina a harmonia e a representatividade de opiniões.

A investigação sobre os desafios na perspectiva dos diretores poderá auxiliar na inserção de novas ferramentas administrativas ou processos a amparar esses elementos, de forma a minimizar problemas ocasionados em sua decorrência.

3.1 LEIS E CONTORNOS HISTÓRICOS

A trajetória da escolha de diretores das escolas públicas estaduais do Rio Grande do Sul é marcada por diferentes formas de participação da comunidade escolar e por sucessivas alterações normativas, evidenciando movimentos de ampliação, de interrupção e de reconfiguração dos mecanismos de participação na gestão escolar. A análise desse percurso permite compreender que o processo de escolha dos diretores não se constituiu de forma linear, mas foi sendo redefinido em diferentes contextos políticos e institucionais.

Até meados da década de 1980, predominavam formas de designação vinculadas ao Poder Executivo e às autoridades educacionais. Um marco importante nesse processo ocorreu em 1985 com a promulgação da Lei Estadual nº 8.025, de 14 de agosto de 1985, que estabeleceu normas para a escolha de diretores e vice-diretores das escolas estaduais. A legislação introduziu mecanismos de participação da comunidade escolar, ao prever a constituição de um

colégio eleitoral formado por membros do magistério e por representantes de alunos, funcionários e pais. Entretanto, a escolha ainda não se caracterizava como eleição direta para o cargo, uma vez que o diretor era designado pelo Secretário de Estado da Educação e Cultura dentre os integrantes de uma lista tríplice eleita pelo referido colégio eleitoral. Assim, a Lei nº 8.025/1985 pode ser compreendida como uma mudança em direção à ampliação da participação da comunidade escolar, embora mantivesse a decisão final vinculada à autoridade administrativa estadual.

Esse movimento ocorreu em um contexto mais amplo de redemocratização do país, no qual as discussões sobre participação social e democratização das instituições públicas passaram a ganhar maior espaço. A Constituição Federal de 1988 consolidou esse processo ao estabelecer, em seu artigo 206, inciso VI, a gestão democrática do ensino público como princípio da educação brasileira. Esse dispositivo constitucional forneceu fundamento para a regulamentação da participação nos sistemas de ensino, embora não tenha determinado, especificamente, a adoção da eleição direta para diretores.

No âmbito estadual, a Constituição do Estado do Rio Grande do Sul, promulgada em 1989, avançou na regulamentação da matéria ao estabelecer, no artigo 213, §1º, que os diretores das escolas públicas estaduais seriam escolhidos mediante eleição direta e uninominal pela comunidade escolar, na forma da lei. O dispositivo representou uma alteração significativa em relação ao modelo estabelecido pela Lei nº 8.025/1985, pois deslocava a participação da comunidade escolar de uma função de composição de lista para um processo de escolha direta. Posteriormente, esse dispositivo constitucional foi objeto de questionamento judicial e teve sua inconstitucionalidade declarada pelo Supremo Tribunal Federal.

Na sequência, a Lei Estadual nº 9.233, de 13 de fevereiro de 1991, regulamentou a eleição de diretores e vice-diretores das escolas públicas estaduais, estabelecendo a escolha pela comunidade escolar. A legislação representou, naquele momento, uma ampliação da participação direta dos segmentos escolares no processo de escolha das equipes diretivas. A mesma conjuntura normativa contemplou a criação dos Conselhos Escolares, por meio da Lei nº 9.232/1991, ampliando os espaços institucionais de participação da comunidade na vida escolar.

Em 1992, foram questionadas judicialmente as normas que sustentavam a eleição direta dos diretores, incluindo dispositivos da Lei nº 9.233/1991 e da Constituição Estadual. Nesse período, conforme registrado em estudos sobre a gestão democrática no estado, houve a substituição de diretores eleitos por designações realizadas pelo Poder Executivo, interrompendo temporariamente a experiência de escolha direta pela comunidade escolar. Esse

episódio evidencia que a trajetória da gestão democrática no Rio Grande do Sul não ocorreu de maneira linear, sendo marcada também por momentos de retração dos mecanismos de participação instituídos anteriormente.

A retomada ocorreu em 1995, com a promulgação da Lei Estadual nº 10.576, de 14 de novembro de 1995, que dispôs sobre a Gestão Democrática do Ensino Público e reorganizou os mecanismos de participação nas escolas estaduais. A legislação contemplou aspectos relacionados à autonomia administrativa, pedagógica e financeira, à participação da comunidade escolar nos processos decisórios e aos órgãos colegiados, além de regulamentar o processo de escolha dos diretores. Dessa forma, a legislação de 1995 representou uma nova configuração institucional da gestão democrática no sistema estadual de ensino.

Durante os anos 2000 e 2010, a legislação estadual passou por sucessivas alterações e regulamentações. Paralelamente à manutenção dos mecanismos de participação da comunidade escolar, ampliaram-se as discussões relacionadas à formação, à profissionalização da função diretiva, ao planejamento e ao acompanhamento da gestão. A função do diretor passou a envolver, de maneira cada vez mais evidente, dimensões pedagógicas, administrativas, financeiras e relacionais, exigindo conhecimentos e competências relacionados à organização dos processos escolares, à gestão de pessoas, ao planejamento e à tomada de decisões. A legislação estadual também passou a estabelecer instrumentos relacionados à atuação dos Conselhos Escolares e à organização do processo de escolha das equipes diretivas. A Secretaria da Educação do Estado registra, entre as normas que regulamentaram esse período, o Decreto nº 49.502/2012, que regulamentou o processo de indicação de diretores e vice-diretores.

Nesse percurso, observa-se, portanto, uma tensão entre diferentes dimensões da gestão escolar: de um lado, a participação da comunidade e a legitimidade democrática; de outro, a definição de requisitos, procedimentos administrativos e mecanismos de acompanhamento da atuação dos gestores. Essa combinação contribuiu para a configuração de um modelo no qual a escolha do diretor passou a envolver, simultaneamente, participação da comunidade escolar e exigências relacionadas à formação e à preparação para o exercício da função.

Em 2024, uma nova alteração significativa ocorreu com a promulgação da Lei Estadual nº 16.088, de 10 de janeiro de 2024, que passou a dispor sobre a Gestão Democrática do Ensino nas Escolas Públicas Estaduais. A nova legislação modificou o processo de escolha dos diretores e vice-diretores ao estabelecer um processo de habilitação e de seleção. No processo realizado em 2024, foram previstas cinco etapas: participação em curso de gestão escolar de 60 horas; prova de conhecimentos específicos; formalização da candidatura com apresentação do

Plano de Gestão; eleição da chapa diretiva pela comunidade escolar mediante votação direta; e designação dos candidatos eleitos por ato do Secretário da Educação.

O modelo instituído em 2024 passou a articular participação da comunidade escolar e mecanismos prévios de habilitação, aproximando o processo de escolha de uma lógica que combina participação democrática com requisitos técnicos e formativos. A legislação, portanto, introduziu uma nova configuração no percurso histórico da escolha dos diretores no Rio Grande do Sul, na qual a participação eleitoral permaneceu presente, mas passou a ser precedida por etapas de formação, de avaliação de conhecimentos e de apresentação de plano de gestão.

Entretanto, a configuração estabelecida pela Lei nº 16.088/2024 passou a ser objeto de controvérsia judicial. Em dezembro de 2025, o Órgão Especial do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul julgou procedente ação que questionava dispositivos da referida lei, declarando a inconstitucionalidade de determinados dispositivos relacionados ao processo de escolha e à designação dos diretores. Em 2026, o processo permanecia em tramitação, com recursos apresentados no âmbito da ação. Assim, a situação jurídica da legislação de 2024 deve ser apresentada com cautela, especialmente quando se pretende caracterizar o modelo como definitivo ou consolidado.

A análise histórica evidencia, portanto, que o processo de escolha dos diretores das escolas estaduais do Rio Grande do Sul passou por diferentes configurações: inicialmente marcado pela designação administrativa, avançou para mecanismos de participação da comunidade escolar em 1985; posteriormente, aproximou-se da eleição direta com as normas de 1991 e a Constituição Estadual de 1989; sofreu uma interrupção durante o início da década de 1990; foi retomado e institucionalizado pela Lei nº 10.576/1995; e, mais recentemente, passou a incorporar mecanismos de habilitação, de formação e de avaliação associados à participação da comunidade escolar.

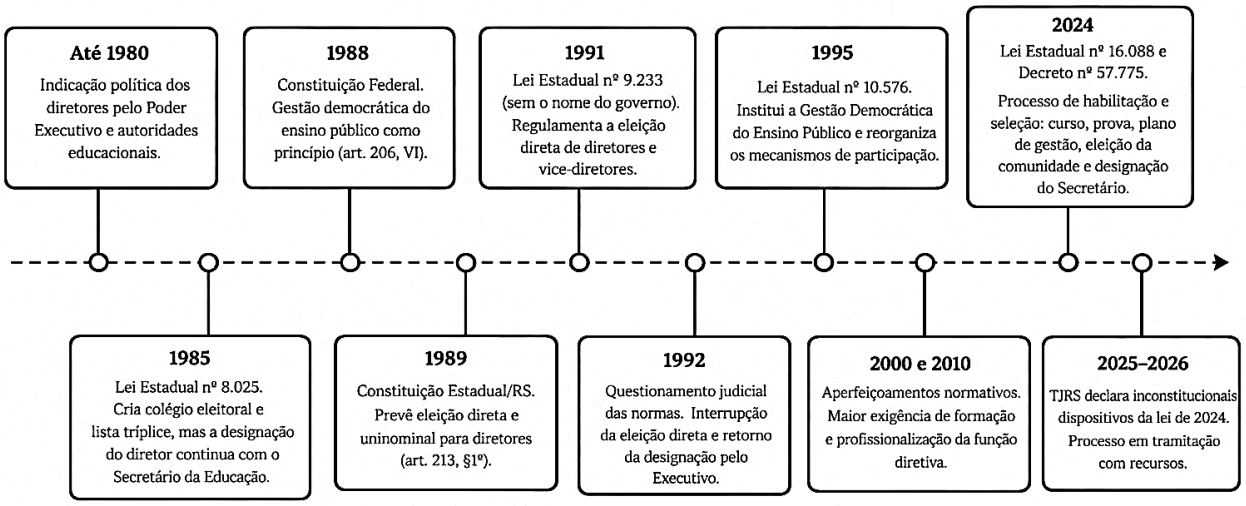
A trajetória não pode ser compreendida simplesmente como uma sequência linear de avanços ou retrocessos. Trata-se de um processo marcado por avanços, interrupções, disputas jurídicas e reconfigurações institucionais, no qual diferentes concepções de gestão escolar se articulam: a participação democrática da comunidade, a autonomia da escola, a profissionalização da função diretiva e a atuação reguladora do Estado.

Conforme Paro (2016), a efetivação da gestão democrática não depende exclusivamente do mecanismo utilizado para a escolha do diretor, mas também das condições concretas de participação, de autonomia e de compromisso coletivo com o projeto educativo da escola pública.

A evolução normativa do Rio Grande do Sul demonstra que a escolha do diretor constitui apenas uma das dimensões da gestão democrática, cuja efetivação depende também da participação de professores, de funcionários, de estudantes, de pais e de demais integrantes da comunidade escolar nos processos decisórios. O diretor permanece como figura central na organização e na articulação das diferentes dimensões da gestão, mas sua atuação está inserida em uma estrutura institucional que envolve órgãos colegiados, comunidade escolar, órgãos da administração educacional e políticas públicas. A ampliação das exigências relacionadas à formação, à apresentação de planos de gestão e à preparação para o exercício da função evidencia, ainda, a crescente complexidade atribuída à gestão escolar e a necessidade de articulação entre competências pedagógicas, administrativas e participativas.

A Figura a seguir representa de forma clara as modificações, em linha do tempo, do processo de escolha de diretores públicos no estado.

Figura 2 - Legislações em linha do tempo sobre escolha de diretores no Rio Grande do Sul



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

O próximo capítulo apresenta as ferramentas administrativas como suporte para a execução de atividades profissionais, seu uso como instrumento de trabalho.

4 INSTRUMENTALIZANDO: AS FERRAMENTAS COMO SUPORTE PARA A EXECUÇÃO DE ATIVIDADES PROFISSIONAIS

> *Os homens criam as ferramentas, e as ferramentas recriam os homens.* (Jonh Culkin, 1967)

Este capítulo abordará as técnicas, ditas ferramentas, utilizadas como suporte na execução de funções determinadas, o conceito e a importância, bem como a instrumentalização do professor em suas atividades e a troca de instrumentos (técnicas, ferramentas) ao tornar-se diretor escolar. Os subcapítulos inclinam-se a demonstrar algumas ferramentas utilizadas na Administração e que aparecem nas referências de estudos para a realização da prova classificatória e eliminatória para a candidatura às eleições de diretores escolares da rede estadual do estado do Rio Grande do Sul.

A palavra ferramenta, do Latim *ferramentum,* tem seu significado pautado como conjunto de instrumentos ou utensílios de ferro. Em Português, segundo o Dicionário Michaelis, ferramenta é qualquer instrumento necessário para o desempenho de uma função. Para Coan (1997), a palavra ferramenta representa todo instrumento utilizado pelo homem para executar seu trabalho, sendo que esta pode ser de forma física ou um aparato estrutural para realização de determinados processos em seu ofício.

Valendo-se de que cada profissão utilizará, então, meios de realizar de forma eficaz suas atividades, tanto o professor quanto o administrador possuem um conjunto de instrumentos, conhecidos como ferramentas, para proceder suas funções, buscando os resultados planejados.

O professor possui suas ferramentas pedagógicas para execução de suas funções. Essas ferramentas podem ser didáticas de forma digital ou não. A tecnologia, segundo Brito (2007), aparece para agilizar a comunicação, a escrita, a transmissão e o recebimento de informações, além de trabalhar outras áreas do raciocínio diferentes das utilizadas na criação de materiais manuais, por exemplo. Para Tardif (2014), todo processo de trabalho tem uma atividade instrumental, supondo também a presença de uma tecnologia utilizada para abordar situações, tratá-las, transformá-las. Para o professor, "a pedagogia corresponde à dimensão instrumental do ensino [..] que consiste em coordenar diferentes meios de produzir resultados educativos" (Tardif, 2014, p. 118).

O licenciado aprende métodos para realizar a prática docente, utilizará de ferramentas materiais e imaterias para isso: quadro-branco, datashow, cadernos, técnicas de aprendizagem, memorização, leitura, escrita, lousas digitais, plataformas de gamificação, metodologias ativas, assim como saber reger uma sala de aula e estabelecer uma boa relação com os alunos. A

definição dos seus meios de avaliação, como provas, trabalhos em grupo, apresentação oral, teatral, representam seus instrumentos de aferição de aprendizagem. Estas são suas ferramentas de suporte em sua atividade profissional.

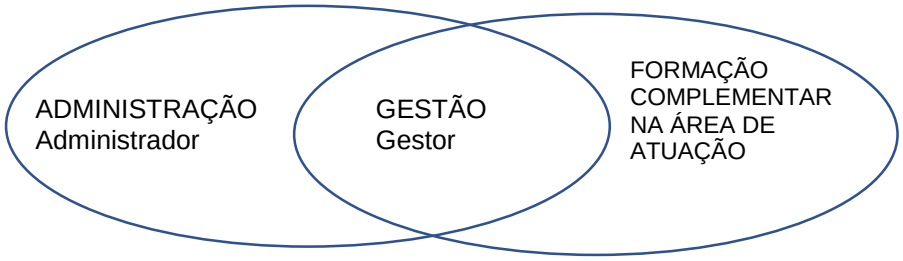
Já o Administrador é o profissional estrategista responsável por realizar ações efetivas empregando seu conhecimento na transformação de dados coletados em informações, e informações em pilares para a realização das atividades congruentes com o objetivo da organização, efetuando este ofício tanto em empresas privadas quanto públicas (Drucker, 2001).

Administração é entendida como uma ciência social, pois é constituída de atividades que englobam o estudo de funções de coordenação para a melhoria de processos humanos associados, objetivando chegar a um fim beneficamente comum (Whitley, 1977). Já Thompson (1976) inclui que a administração é uma ciência social aplicada, pois seus conhecimentos práticos nortearão a resolução de problemas sociais, não sendo possível apenas versar sobre a teoria de sua importância, mas também na práxis de sua existência.

O Administrador é o profissional devidamente qualificado, com formação acadêmica em Bacharelado em Administração. Gestor aparece nas organizações como sendo o profissional que realiza as atividades de administrador, porém com uma formação diminuta (comparativa à do bacharel) para tal função. Necessário estabelecer aqui a relação entre Administração e Gestão, sendo que gestão aparece como sendo parte integrante da Administração. A gestão somente ocorre porque faz parte dos estudos realizados e propostos pela Administração, porém o gestor precisa ter a formação correlacionada com a função da área em que atua (Scaico, 2011)

Na Figura 3, é possível compreender a intersecção da Administração como um todo com a Gestão, sendo esta parte integrante, e a formação complementar, que finaliza de forma integral a função do gestor ou da gestão.

Figura 3 - Entendendo a formação da gestão e do gestor para o desempenho de suas atividades



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Ao compreender serem funções distintas, a de Administrador e a de Gestor, a interdisciplinaridade aparece quando o sujeito, professor, formado em sua área de licenciatura e conhecedor das práticas docentes e pedagógicas, inclui em seu repertório profissional o conhecimento (exigido) e a prática da Gestão. Para tal, utilizará suas conhecidas ferramentas pedagógicas para o ambiente escolar e agregará, conforme conveniência, termos e ferramentas administrativas.

Segundo Paro (2012), na administração, usam-se os recursos de forma racional, a racionalização do trabalho, ao mesmo tempo que esforços despendidos sempre irão em busca de coordená-los na mão de propósito comum.

A escola é vista como uma Organização, uma vez que "as organizações são unidades sociais (e, portanto, constituída de pessoas que trabalham juntas) que existem para alcançar determinados objetivos. Os objetivos podem ser o lucro, as transações comerciais, o ensino, a prestação de serviços públicos, a caridade, o lazer etc." (Chiavenatto, 1989, p.3).

Para Libâneo (2018, p. 87), "para que as *organizações* funcionem e, assim, realizem seus objetivos, requer-se a tomada de decisões e a direção e controle dessas decisões. Este é o processo que denominamos de *Gestão*."

Ao sair da sala de aula e entrar na sala da Direção, o professor torna-se o gestor. A sala não é mais a mesma, as pessoas que dividem a sala também não, a função e o aparato que utilizará para realizar com eficácia suas atividades, por conseguinte, serão outros, diferentes dos conhecidos métodos e técnicas da docência. "O diretor da escola é o responsável pelo funcionamento administrativo e pedagógico, portanto, necessita de conhecimentos tanto administrativos quanto pedagógicos" (Libâneo, 2018, p. 95). Enfatizando os conhecimentos da área da Administração e suas possíveis contribuições para a Gestão Escolar, os subcapítulos apresentados a seguir demonstram algumas ferramentas administrativas utilizadas na função do Administrador.

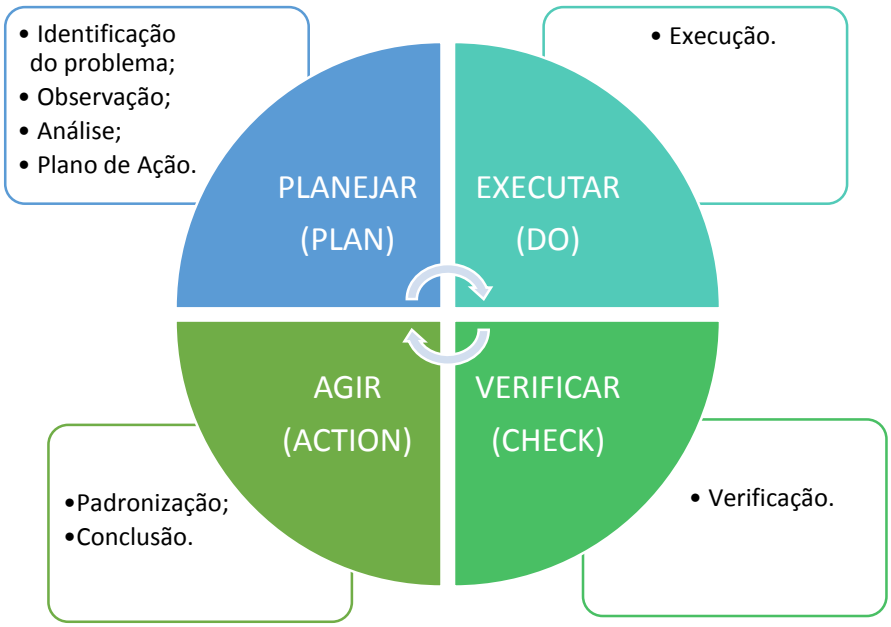
4.1 FERRAMENTA DE GESTÃO DA QUALIDADE: PDCA

Conhecer as ferramentas utilizadas pelo administrador para a efetividade de suas funções poderá facilitar as atividades de gestão. O PDCA (Planejar – Plan, Executar – DO, Verificar/Checar – Check, Agir corretivamente – Action), criado por Walter Shewart e difundido por Edward Deming na década de 50 no Japão, é um método utilizado para melhoria na qualidade dos processos de uma organização (Vieira, 2007).

As etapas do ciclo PDCA podem ser utilizados em qualquer atividade, basta estabelecer

qual será e então seguir o fluxo previso conforme a Figura 4.

Figura 4 - Ciclo PDCA

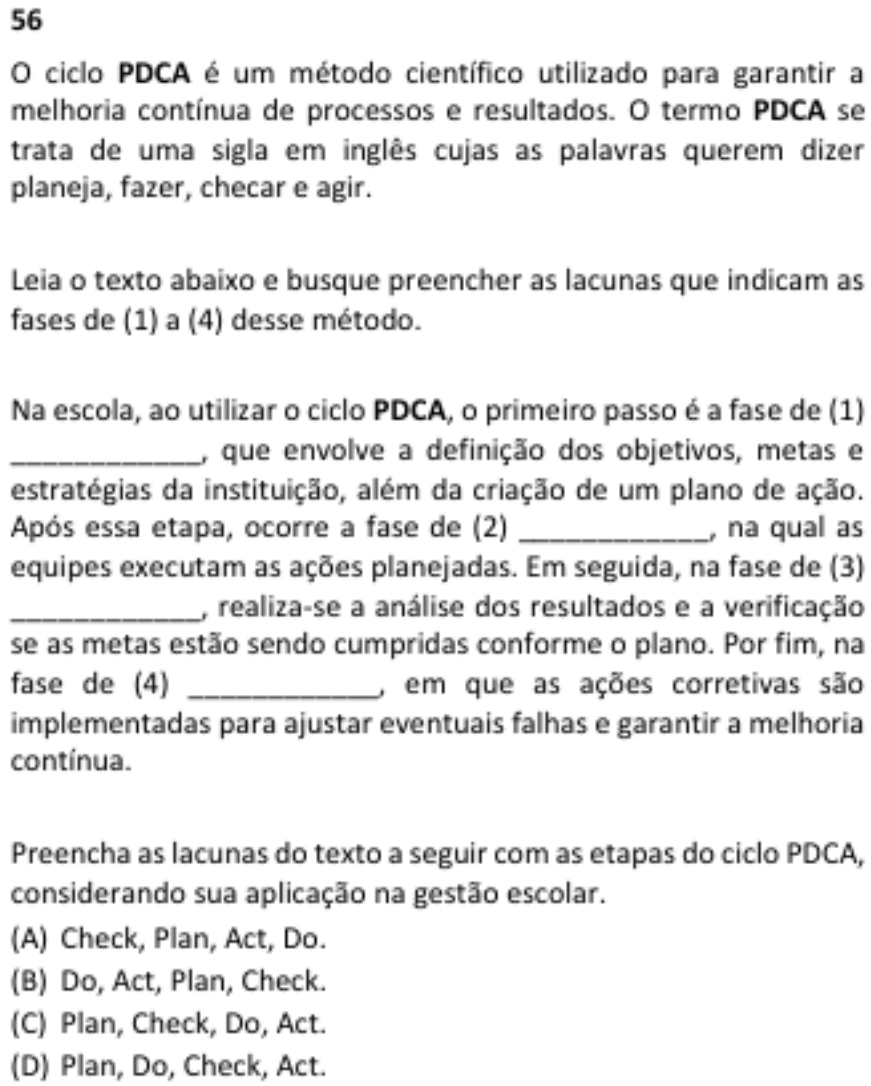


Fonte: Adaptado de Vieira (2007)

O objetivo da inclusão da ferramenta PDCA na rotina dos processos é realizar ações sistemáticas para garantir a manutenção e o crescimento da organização. Trata-se de um composto que auxilia no diagnóstico, na análise e na resolução de problemas de forma eficaz (Quinquiolo, 2002).

A Prova para seleção de Diretores e Vice-diretores das escolas públicas do estado do Rio Grande do Sul, aplicada em 2024, apresentou uma questão relacionada, especificamente, ao ciclo PDCA, assim como o mesmo assunto estava no edital, sendo conteúdo programático para estudo dos candidados. A Figura 5 apresenta a questão 56 compilada da prova.

Figura 5 - Questão da Prova aplicada para seleção de diretores e vice-diretores, relacionada ao ciclo PDCA



56

O ciclo **PDCA** é um método científico utilizado para garantir a melhoria contínua de processos e resultados. O termo **PDCA** se trata de uma sigla em inglês cujas as palavras querem dizer planeja, fazer, checar e agir.

Leia o texto abaixo e busque preencher as lacunas que indicam as fases de (1) a (4) desse método.

Na escola, ao utilizar o ciclo **PDCA**, o primeiro passo é a fase de (1) _____, que envolve a definição dos objetivos, metas e estratégias da instituição, além da criação de um plano de ação. Após essa etapa, ocorre a fase de (2) _____, na qual as equipes executam as ações planejadas. Em seguida, na fase de (3) _____, realiza-se a análise dos resultados e a verificação se as metas estão sendo cumpridas conforme o plano. Por fim, na fase de (4) _____, em que as ações corretivas são implementadas para ajustar eventuais falhas e garantir a melhoria contínua.

Preencha as lacunas do texto a seguir com as etapas do ciclo PDCA, considerando sua aplicação na gestão escolar.

(A) Check, Plan, Act, Do.
(B) Do, Act, Plan, Check.
(C) Plan, Check, Do, Act.
(D) Plan, Do, Check, Act.

Fonte: SEDUC (2024).

A teoria da mudança educacional desenvolvida por Fullan (2016) oferece importantes elementos para compreender a utilização do PDCA na escola. Fullan (2016) argumenta que a melhoria institucional depende da capacidade das organizações de aprender continuamente com sua própria prática, utilizando evidências para orientar decisões futuras. Essa concepção aproxima-se diretamente da etapa *Check*, na qual a avaliação deixa de assumir caráter meramente classificatório para converter-se em instrumento de aprendizagem organizacional.

Dessa forma, a literatura permite concluir que o ciclo PDCA constitui uma importante ferramenta de apoio à gestão escolar, desde que sua utilização não seja orientada exclusivamente pela lógica da eficiência administrativa. Sua maior contribuição consiste em favorecer processos sistemáticos de planejamento, de acompanhamento e de avaliação,

articulando os fundamentos da gestão da qualidade às finalidades educativas da escola. Assim, o PDCA deixa de representar apenas um instrumento técnico da Administração e passa a configurar-se como um mecanismo de fortalecimento da gestão democrática, da aprendizagem organizacional e da melhoria contínua da qualidade social da educação.

4.2 LIDERANÇA, MOTIVAÇÃO E TRABALHO EM EQUIPE

O líder é a pessoa incumbida de fomentar na equipe interna da organização a realização de suas atividades de forma competente, direcionando, orientando para que estes gerem resultados positivos para a organização. O desafio está em influenciar, sendo também uma inspiração para a equipe (Silveira, 2007).

A compreensão de que Liderança deriva de duas fontes de poder é salientada por Yukl (2002), que explica que o líder pode exercer sua liderança por meio do poder pessoal, determinado pela sua formação para tal, ou pela amizade como indivíduo de referência, ou por meio do poder de posição, legitimada pela posição/cargo de gestor, tendo entre suas competências a orientação, a punição, a recompensa. De qualquer forma, a liderança aparece como ferramenta primordial para direcionar atividades e na resolução de conflitos dentro do grupo organizacional.

Liderar envolve motivar os funcionários para que juntos trabalhem em consonância com os objetivos da empresa. Chiavenatto (2010) sinaliza o conceito de motivação introduzindo seu significado etimológico, do latim “movere”, como fundamentos e atitudes que causam movimento, motivos para mover-se. No ambiente de trabalho, a motivação será a responsável por fazer com que os envolvidos caminhem em direçao ao propósito da empresa de forma a fazê-lo com consciência da importância de cada ação individual para o todo.

Para Lück (2009), a liderança exercida pela direção escolar deve ser compartilhada, estimulando o desenvolvimento da autonomia, da corresponsabilidade e do compromisso coletivo com a aprendizagem dos estudantes. Dessa forma, o gestor deixa de exercer apenas funções burocráticas e assume o papel de articulador das relações humanas, promovendo ambientes organizacionais capazes de favorecer a inovação, a confiança e o desenvolvimento profissional contínuo.

Quando se enfatiza a liderança, aparece o: Liderar quem? No caso da escola, a liderança, que vem partir da direção escolar, abraça a equipe, o grupo de professores que disseminará, de sua forma, os aspectos coordenados pela direção.

Para Robns, Judge e Sobral (2010), uma organização é composta por indivíduos com suas singularidades, mas que não apenas compõem um grupo de trabalho, e sim uma Equipe. Apesar de suas individualidades, é a união destas competências realizadas coletivamente que entregará o resultado almejado dentro da empresa ou da instituição.

A cultura do pensamento em equipe é uma ferramenta administrativa utilizada estrategicamente pelo líder gestor para fazer com que os membros da equipe sintam-se pertencentes a um grupo e compreendam a sua participação como importante para o funcionamento e o sucesso na realização de atividades propostas no ambiente de trabalho.

Para Monaco (2001), o trabalho em equipe abrange a identificação das pessoas que dele fazem parte, trabalhando engajadas, o que difere do simples trabalho em grupo. Esse senso de unidade está presente no trabalho em equipe, não no grupo em si.

Segundo Libâneo (2018), uma escola cuja equipe docente atua de forma fragmentada tende a produzir inconsistências curriculares, divergências metodológicas e dificuldades na implementação do Projeto Político-Pedagógico. Em contrapartida, quando professores e equipe gestora desenvolvem espaços permanentes de planejamento coletivo, ocorre significativa melhoria na continuidade das práticas educativas, na integração curricular e na efetividade das intervenções pedagógicas. O autor exemplifica que a elaboração conjunta de planos de ação voltados à recuperação da aprendizagem permite identificar dificuldades comuns entre diferentes turmas, promovendo estratégias integradas que potencializam os resultados escolares.

Como pressuposto, a liderança não deve ser compreendida apenas como exercício de autoridade formal decorrente do cargo ocupado pelo gestor. Trata-se, sobretudo, de um processo relacional e político, por meio do qual indivíduos influenciam comportamentos, promovem engajamento e favorecem a construção de consensos em torno de metas institucionais. Sob essa perspectiva, o trabalho em equipe deixa de representar uma simples estratégia de divisão de tarefas para constituir-se em um mecanismo de integração de saberes, de fortalecimento da inteligência coletiva e de desenvolvimento institucional.

Para Burns (1978), líderes transformacionais são aqueles capazes de elevar os níveis de motivação, de compromisso e de desenvolvimento de seus membros da organização, estimulando-os a ultrapassar interesses individuais em favor de objetivos coletivos. Diferentemente da liderança transacional, baseada em recompensas e controle, a liderança transformacional promove mudanças culturais profundas, incentivando inovação, criatividade e senso de pertencimento organizacional.

A motivação pode ser intrínseca ou extrínseca: a primeira corrobora com o sentimento

interno que faz o indivíduo agir, por exemplo, o prazer de fazer o que se gosta, a competência, a autodeterminação; a segunda são os fatores externos que a causam, como ser recompensado com gratificações por um trabalho bem-feito (Konh, 1998).

A teoria das necessidades de Abraham Maslow explica cinco fatores que influenciam no comportamento humano e, por conseguinte, na motivação. A Administração utiliza a Pirâmide de Maslow como ferramenta para entender e motivar os profissioinais no local de trabalho. Para Gil (2001), a produtividade de uma empresa está intimamente ligada com o nível de motivação de sua equipe, e essa motivação parte do administrador ou gestor, que utiliza a pirâmide para auxiliar no autoconhecimento e no desenvolvimento, pois as pessoas estão sempre à procura de atender alguma das necessidades e, assim, motivarem-se a buscar a realização em forma de ações.

Vejamos a Pirâmide de Maslow na Figura 6. O profissional, ao atingir as Necessidades Fisiológicas, na base da pirâmide, buscará saciar a Necessidade de Segurança; após esta, buscará atender as Necessidades Sociais, e assim consecutivamente, sendo que, ao perder a satisfação de uma das necessidades abaixo da que está, ele retoma seu processo de satisfação partindo da necessidade a ser atendida.

A responsabilidade do gestor vai ao encontro da compreensão de qual necessidade o funcionário precisa atender para que se sinta motivado na realização de suas atividades. As estratégias de motivação deverão estar com parâmetros articulados minuciosamente com os fatores capazes de influenciá-las.

A figura abaixo traz a representação da pirâmide das necessidades, segundo Maslow.

Figura 6 - Pirâmide das necessidades de Maslow



Fonte: Elaborado pela autora com base na teoria das necessidades de Abraham Maslow (2025)

No contexto escolar, professores submetidos à precarização das condições de trabalho, à sobrecarga burocrática, à insegurança profissional ou à ausência de reconhecimento

institucional tendem a apresentar menor envolvimento com projetos pedagógicos e reduzida participação nos processos colaborativos. Por outro lado, escolas que promovem ambientes acolhedores, valorizam o desempenho docente e oferecem oportunidades de desenvolvimento profissional favorecem o fortalecimento da motivação intrínseca e do compromisso coletivo.

Citado pelos estudos usados na Administração, Frederick Herzberg desenvolveu a Teoria dos Dois Fatores, distinguindo fatores higiênicos, como salário, condições físicas de trabalho, estabilidade e políticas institucionais, dos fatores motivacionais, relacionados ao reconhecimento, à autonomia, à responsabilidade e ao crescimento profissional (Herzberg; Mausner; Snyderman, 1959). Segundo os autores, a ausência dos fatores higiênicos gera insatisfação, mas sua presença não garante motivação duradoura; esta decorre principalmente da possibilidade de realização pessoal e profissional.

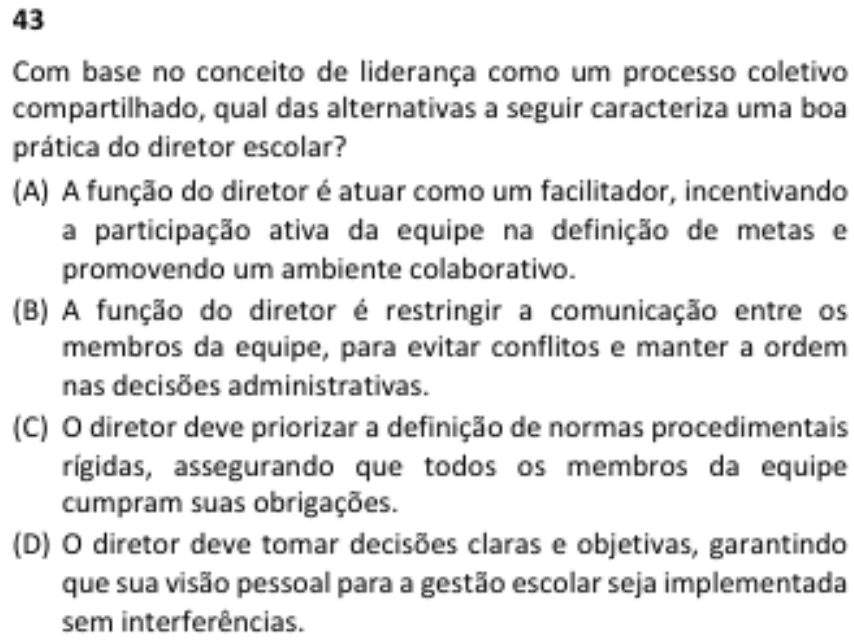
Essa perspectiva revela importante contribuição para a gestão escolar, pois evidencia que investimentos exclusivamente estruturais não asseguram equipes comprometidas. Embora infraestrutura adequada e remuneração digna sejam imprescindíveis, a permanência da motivação depende da existência de práticas administrativas que valorizem o protagonismo docente, promovam autonomia

No campo educacional, Paulo Freire oferece uma compreensão crítica da motivação ao defender que o trabalho docente somente adquire sentido quando fundamentado na autonomia, no diálogo e na valorização da prática reflexiva. Para Freire (1996), educadores motivados não são aqueles simplesmente satisfeitos com suas condições de trabalho, mas aqueles que percebem significado ético e político em sua atuação profissional. A motivação, nessa perspectiva, emerge da possibilidade de transformar a realidade por meio da educação, fortalecendo o compromisso social da escola e o protagonismo dos sujeitos envolvidos no processo educativo.

Percebe-se que as três ferramentas citadas, liderança, motivação e trabalho em equipe, caminham conjuntamente com o administrador/diretor para obter o sucesso dos processos na organização/escola. Quando a tratativa é com pessoas, compreender os mecanismos que permeiam suas necessidades pessoais, as do coletivo e as da organização, precede a maneira pela qual será conduzida a atividade-fim proposta e planejada pela gestão.

A Prova para Seleção de Diretores e Vice-diretores das escolas públicas do estado do Rio Grande do Sul apresentou várias questões relacionadas à Liderança, à Motivação e à Teoria de Maslow, as quais podem ser observadas nas figuras que seguem, retiradas da prova aplicada em 2024.

Figura 7 - Questão da Prova aplicada para seleção de diretores e vice-diretores relacionada à Liderança



43

Com base no conceito de liderança como um processo coletivo compartilhado, qual das alternativas a seguir caracteriza uma boa prática do diretor escolar?

(A) A função do diretor é atuar como um facilitador, incentivando a participação ativa da equipe na definição de metas e promovendo um ambiente colaborativo.

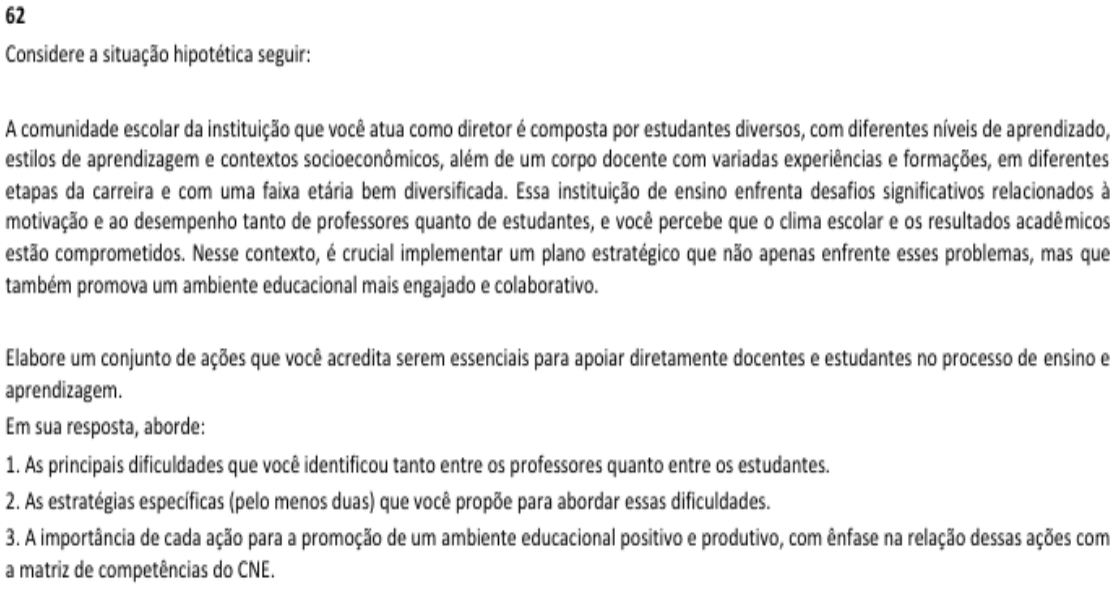
(B) A função do diretor é restringir a comunicação entre os membros da equipe, para evitar conflitos e manter a ordem nas decisões administrativas.

(C) O diretor deve priorizar a definição de normas procedimentais rígidas, assegurando que todos os membros da equipe cumpram suas obrigações.

(D) O diretor deve tomar decisões claras e objetivas, garantindo que sua visão pessoal para a gestão escolar seja implementada sem interferências.

Fonte: SEDUC, 2024**.**

Figura 8 - Questão da Prova aplicada para seleção de diretores e vice-diretores relacionada à Motivação



62

Considere a situação hipotética seguir:

A comunidade escolar da instituição que você atua como diretor é composta por estudantes diversos, com diferentes níveis de aprendizado, estilos de aprendizagem e contextos socioeconômicos, além de um corpo docente com variadas experiências e formações, em diferentes etapas da carreira e com uma faixa etária bem diversificada. Essa instituição de ensino enfrenta desafios significativos relacionados à motivação e ao desempenho tanto de professores quanto de estudantes, e você percebe que o clima escolar e os resultados acadêmicos estão comprometidos. Nesse contexto, é crucial implementar um plano estratégico que não apenas enfrente esses problemas, mas que também promova um ambiente educacional mais engajado e colaborativo.

Elabore um conjunto de ações que você acredita serem essenciais para apoiar diretamente docentes e estudantes no processo de ensino e aprendizagem.

Em sua resposta, aborde:

1. As principais dificuldades que você identificou tanto entre os professores quanto entre os estudantes.

2. As estratégias específicas (pelo menos duas) que você propõe para abordar essas dificuldades.

3. A importância de cada ação para a promoção de um ambiente educacional positivo e produtivo, com ênfase na relação dessas ações com a matriz de competências do CNE.

Fonte: SEDUC (2024)

A questão 63 abordava a Teoria de Maslow. A figura a seguir apresenta essa questão.

Figura 9 - Questão 63 da Prova para seleção de diretores e vice-diretores das escolas públicas do estado do Rio Grande do Sul relacionada à Teoria de Maslow

63

Considere a situação descrita a seguir:

A Escola Estadual Primavera, localizada em uma comunidade de vulnerabilidade social no estado do Rio Grande do Sul, vem enfrentando desafios quanto à motivação e ao bem-estar de seus profissionais. A equipe é composta por docentes e funcionários administrativos com diferentes níveis de formação, tempo de serviço e experiência, o que gera necessidades diversas. O diretor, em seu primeiro ano de gestão, busca implantar um modelo de administração inclusiva, alinhado com os princípios da escola como organização social, na qual a função pedagógica se sobrepõe à burocrática.

Para alcançar esse objetivo, pretende considerar em seu planejamento as queixas frequentes dos docentes quanto à sobrecarga de trabalho, desmotivação e falta de reconhecimento. Além disso, alguns docentes e estudantes demonstram insatisfação com as condições físicas da escola, especialmente em relação à falta de infraestrutura básica, como ventilação adequada, e à necessidade de reparos nas salas de aula e nos espaços de convivência, observações que o novo diretor também pretende considerar em sua gestão.

Com base no estudo de caso e considerando, no mínimo, dois níveis da pirâmide de Maslow, apresentada a seguir, discorra sobre duas possíveis ações concretas que o diretor pode adotar para garantir um ambiente de trabalho motivador e inclusivo, relatando seus impactos positivos no clima organizacional e na qualidade do trabalho pedagógico nessa escola.



Fonte: SEDUC (2026).

Assim como as ferramentas apresentadas anteriormente, a ferramenta brainstorming e a 5w2h serão apresentadas a seguir**.**

4.3 BRAINSTORMING

A “tempestade de ideias”, como é conhecida a ferramenta brainstorming, consiste em utilizar a criatividade e a imaginação para resolver problemas (Osborn, 1987). Divulgada em 1953, por Alex Faickney Osborn, a técnica é embasada no trabalho em grupo, onde, por diferentes concepções, chega-se a uma decisão comum (Osborn, 1987).

Ao reunir um grupo de pessoas, integrantes da organização e, por conseguinte, conhecedores do objetivo da organização, expõem-se um fato (situação) e insta-se que todos possam oferecer sua ideia. A utilização do brainstorming como ferramenta administrativa acaba por aumentar a confiança e a motivação dos funcionários, os quais sentem-se realmente participantes das principais decisões ocorridas na organização (Xavier, 2018).

O interesse é coletar a maior quantidade de sugestões e juntos fazer uma adaptação, aproveitando o conhecimento de cada indivíduo, suas experiências e sua perspectiva, para encontrar a melhor solução para a resolução de situações ocasionadas na organização.

A condução do brainstorming pode ocorrer de forma estruturada, na qual cada indivíduo oferta sua opinião, seguindo uma ordem sequencial, ou pode ocorrer de forma não estruturada, quando a abordagem do líder (coordenador, diretor, mediador) acontece de maneira informal, com liberdade para o pronunciamento aleatório dos participantes (Reyes; Vicino, 1998).

Durante as sessões de brainstorming, uma técnica interessante é o uso de mapas mentais para representar palavras, ideias, tarefas ou outros itens relacionados, organizando-os em torno de uma ideia central ou palavra-chave. Os mapas mentais podem ser escritos à mão, apresentados em cartões impressos ou criados digitalmente, e ajudam a obter uma visão mais clara das ideias geradas na discussão. Esses mapas podem ser usados tanto durante a sessão de produção de ideias quanto na fase de avaliação, permitindo agrupar e consolidar as ideias em grupos lógicos e identificar conexões entre elas. (Argenta, 2023, p. 5).

A autora também aborda que, assim como outras ferramentas, de uso profissional, o brainstorming precisa seguir o método, observando o ambiente onde é realizado, o bem-estar das pessoas no momento da abordagem e o cuidado com críticas e limitações oferecidas ao livre pensar.

Embora concebido originalmente para o contexto empresarial, o brainstorming passou a ser incorporado por diferentes áreas do conhecimento, particularmente pela Administração, Psicologia Organizacional, Inovação Tecnológica e Educação. Essa expansão decorre da compreensão de que ambientes colaborativos favorecem o desenvolvimento do pensamento crítico, da criatividade e da aprendizagem significativa, elementos indispensáveis para organizações que enfrentam contextos marcados pela incerteza, pela complexidade e pelas rápidas transformações sociais.

No campo da Administração, o brainstorming consolidou-se como uma ferramenta voltada ao planejamento estratégico, à inovação organizacional, à resolução de conflitos e à construção participativa de soluções.

As escolas contemporâneas enfrentam desafios relacionados à evasão escolar, à inclusão, ao desempenho acadêmico, à gestão de recursos, à convivência escolar e à implementação de políticas públicas frequentemente marcadas por mudanças constantes. Tais desafios dificilmente podem ser solucionados mediante decisões centralizadas, exigindo processos colaborativos capazes de integrar professores, gestores, estudantes, famílias e comunidade.

Lev Vygotsky oferece importantes contribuições para compreender o potencial pedagógico do brainstorming. Ao defender que o desenvolvimento cognitivo ocorre prioritariamente nas interações sociais, Vygotsky (2007) evidencia que a aprendizagem é construída coletivamente antes de ser internalizada pelo indivíduo. Sob essa ótica, o brainstorming configura-se como ambiente privilegiado para a construção coletiva do conhecimento, favorecendo processos de mediação, de negociação de significados e de elaboração compartilhada de soluções.

O brainstorming representa uma metodologia interdisciplinar cuja relevância ultrapassa os limites da criatividade organizacional. Quando articulado aos princípios da gestão democrática, da aprendizagem significativa e da construção coletiva do conhecimento, constitui uma estratégia capaz de favorecer processos decisórios mais participativos, estimular o protagonismo dos diferentes sujeitos escolares e fortalecer a cultura institucional voltada à inovação pedagógica e administrativa.

4.4 FERRAMENTA 5W2H

Conhecida e utilizada pelas organizações, o 5w2h serve de base ao suporte do planejamento estratégico, sendo prática, de fácil utilização e muito eficaz (Meira, 2003).

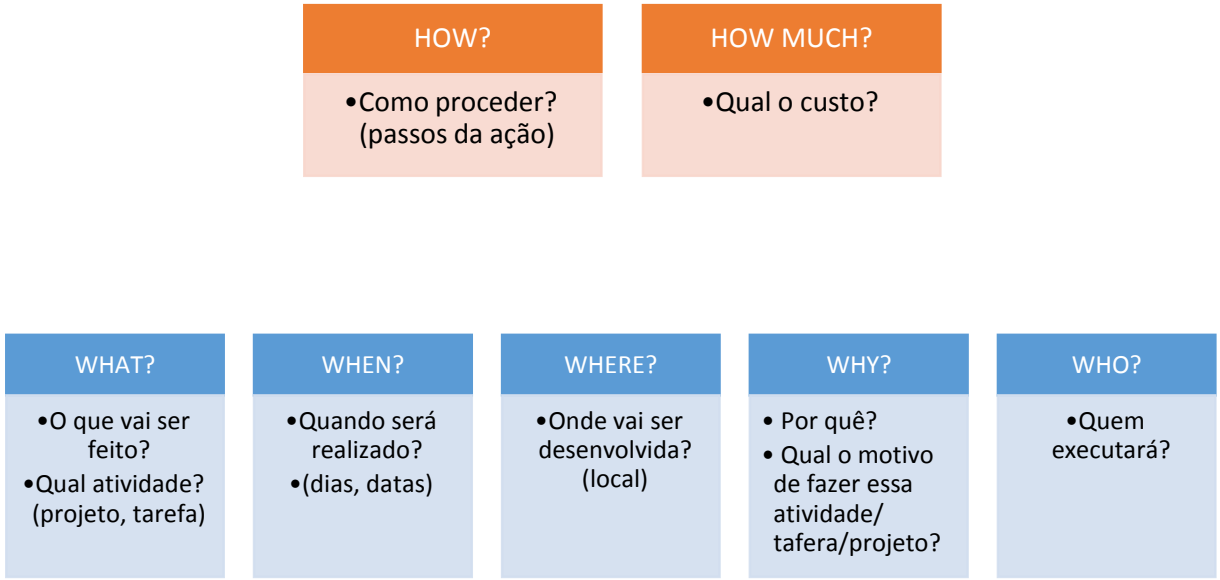
Para Chiavenatto (2007), os eventos que ocorrem nos processos a serem realizados dentro da organização seguem uma lógica, e sua composição poderá ser de planos a curto, médio e longo prazo.

O planejamento com a ferramenta 5w2h consiste em fazer questionamentos, disto origina-se o seu nome: *what*? (o quê?), *when* (quando?), *where* (onde?), w*hy* (por quê?), *who* (quem?), *how* (como?), *how much* (quanto custa?). Oriunda do Japão, teve seu início durante a década de 1950 e disseminou-se a partir de então devido à sua alta eficiência e clarificação dos processos.

A ferramenta 5w2h auxilia na economia de recursos e de tempos, mapeando atividades rotineiras, de forma a poder corrigir, quando necessário, com rapidez (Nakagawa, 2014).

A figura, a seguir, representa o plano a ser construído utilizando as sete perguntas-chave.

Figura 10 - Esquema de utilização de preenchimento do plano estratégico através da ferramenta 5w2h



FONTE: Elaborado pela autora (2026) com base em Nakagawa (2014)

Embora o 5w2h tenha sido concebido para o contexto organizacional, seus princípios são compatíveis com a gestão escolar contemporânea, especialmente quando esta é compreendida como um processo sistemático de planejamento, de coordenação, de execução e de avaliação das ações educacionais. Nessa perspectiva, a escola deixa de ser apenas um espaço de ensino e passa a constituir uma organização complexa, que necessita de mecanismos de gestão capazes de integrar objetivos pedagógicos, administrativos e financeiros.

Para exemplificar, considere uma escola que identifica elevados índices de reprovação em Matemática nos anos finais do Ensino Fundamental. Após análise diagnóstica realizada pela equipe gestora e pelos docentes, define-se a necessidade de elaborar um plano de intervenção.

Nesse contexto, o 5w2h poderia estruturar o planejamento da seguinte forma:

- What (o que será feito?): implantação de um programa de reforço em Matemática.
- Why (por que será feito?): reduzir os índices de reprovação e melhorar o desempenho dos estudantes.
- Where (onde?): nas dependências da própria escola, utilizando salas disponíveis no contraturno.
- When (quando?): durante o segundo semestre letivo.
- Who (quem será responsável?): coordenação pedagógica, professores de Matemática e equipe gestora.

- How (como será realizado?): aulas de reforço, atividades diagnósticas, monitoramento contínuo e reuniões periódicas com as famílias.
- How much (quanto custará?): utilização dos recursos disponíveis no orçamento escolar ou em programas de apoio financeiro.

É importante reconhecer que o uso dessa ferramenta, isoladamente, não garante melhorias na qualidade da gestão escolar. Sua efetividade depende da existência de planejamento participativo, de liderança democrática, de acompanhamento sistemático e de avaliação contínua dos resultados.

Neste capítulo, foi possível relatar algumas ferramentas da área da Administração e algumas questões priorizadas da prova, permitindo mostrar a imposição do referido conhecimento aos candidatos a diretores e vice-diretores nas escolas estaduais do Rio Grande do Sul.

O capítulo que segue apresenta a metodologia da pesquisa, detalhando o modo como a investigação foi realizada.

5 ABRINDO AS PORTAS: METODOLOGIA DA PESQUISA

O processo investigativo foi estruturado pela metodologia escolhida, sendo este utilizado para se alcançar o objetivo proposto pela presente pesquisa (Lakatos; Marconi, 2003).

A metodologia aconteceu através de uma abordagem qualitativa, na tentativa de centrar-se na dinamicidade das relações sociais, efetivando-se em situações da realidade em que não é possível quantificar, e sim explicar (Rudnick; Carlos; Müller, 2021).

Para Teixeira (2003), a pesquisa qualitativa permite ao investigador produzir dados fidedignos, um passo a passo em sua coleta, mas se caracteriza por ser intuitiva e dinâmica.

A abordagem qualitativa iniciou-se com uma pesquisa bibliográfica, pois esses dados qualitativos representam a sequência de uma busca por dados e por informações importantes referentes ao tema de pesquisa. Minayo (2009) caracteriza de uma forma interessante a pesquisa bibliográfica, dizendo que esta deve ser pensada em "espiral", uma vez que, quando se busca informações, o questionamento deve acompanhar de forma ininterrupta. Ao encontrar materiais, ainda assim a busca continua, sempre instigando e abrindo-se para encontrar e, ao mesmo tempo, procurar preencher lacunas: quanto mais se busca, mais se esmiúça, e, assim, torneiam-se mais detalhadamente caminhos para a estruturação do conhecimento.

A pesquisa bibliográfica utiliza diferentes fontes de documentação (Markoni; Lakatos, 2003), podendo ser recorrido a publicações, livros, artigos, manuais, legislações, revistas, material cartográfico ou audiovisual. Neste trabalho, a pesquisa bibliográfica incluiu livros, normatizações e pesquisas documentadas sobre o tema.

A construção do conhecimento do pesquisador-investigador compõe-se da alimentação de escritos já realizados, de percepções exteriores, que, aos poucos, fomentarão a formação solidificada para expor com criticidade suas conclusões perante os dados da pesquisa.

Nesse sentido, buscou-se conceitos relacionados à Educação e à Administração como foco central, explorando suas ramificações, pormenorizando o tema, estreitando-se conhecimentos. O quadro abaixo mostra os conceitos, os autores e os documentos destinados a suprir a pesquisa bibliográfica.

Quadro 1 - Organização da Pesquisa Bibliográfica

Conceitos-base	Subdivisão dos conceitos-base	Autores e/ou Documentos
Docente	Formação docente	Tardif (2014) Loss *et al.* (2015) Lomba; Faria Filho (2022) Resolução CNE nº 02, de 01/07/2015 Gatti (2019) Carraro; Pierozan (2021) Paro (2018)
	Currículo dos cursos de licenciatura	
	Formação continuada	
	Saberes docentes	
	Ferramentas pedagógicas	
Gestão escolar	A escolha da gestão escolar no RS	Libâneo (2002, 2018) Lei 16.088, de 10/01/2024 Sartori; Pierozan (2023)
	Gestão escolar	
	Gestão democrática na escola	
Diretor escolar	A prova	Edital RS nº 01/2024 Prova de seleção de diretores e vice-diretores de escolas estaduais do estado do RS (2024) Decreto 57.908, de 12/12/2024 Decreto 57.775, de 02/09/2024 Matriz Comum de Competências do Diretor Decreto 10.656, de 22/03/2021
	A eleição para diretor	
	Competências do diretor	
Administração	Organização	Drucker (2001) Paro (2012) Chiavenato (2010) Gil (2001) Nakagawa (2014)
	A função do administrador	
	Ferramentas utilizadas pela Administração	
Interdisciplinaridade	Interdisciplinaridade na formação do Diretor escolar	Fazenda (1981)

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Após o aporte teórico, é engendrada a pesquisa de campo. Segundo Gonsalves (2001), ao escolher a pesquisa de campo, o pesquisador precisa ir até o espaço e ter um encontro mais direto com a população pesquisada. Para Gil (2002), o estudo de campo apresenta um aspecto de profundidade na definição de questionamentos investigativos sobre os pesquisados. Com o intuito de aprofundar e de se aproximar da realidade dos diretores para a obtenção de respostas, utilizou-se um questionário misto, com perguntas abertas e fechadas. Para Hill (2014), os questionários não são limitados, abrangem respostas objetivas e subjetivas e por isso têm sido utilizados com recorrência na área da Educação. Diante disso, foram entregues questionários aos 21 diretores das 21 escolas escolas públicas estaduais da cidade de Erechim/RS.

A perspectiva desses diretores é o cerne dessa investigação, daí a escolha por fazer diretamente com o diretor de cada escola, uma vez que também a prova e as exigências de competências recaem sobre a função deste. Diante disso, seu olhar e suas percepções sobre os desafios ao estarem diretores neste contexto de exigências fizeram-se preponderantes.

O primeiro contato foi com a 15ª CRE (Coordenadoria Regional de Educação), levando informações e documentos pertinentes para as devidas autorizações para a realização das pesquisas nas escolas.

O questionário, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido[16] e o Projeto desta Dissertação foram submetidos ao Comitê de Ética da UFFS, assim como a 15ª CRE precisou assinar a Declaração de Ciência e Concordância[17]. Além disso, cada participante da pesquisa assinou o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), declarando a ciência da natureza desta pesquisa. A devolutiva com o aceite feita pelo Conselho de Ética e Pesquisa[18] (CEP) permitiu o início da pesquisa.

O questionário utilizado foi entregue em mãos no dia da visita à escola, previamente agendada com a diretora de cada uma das unidades escolares. Para Hoppen *et al.* (1996), o instrumento utilizado para a coleta de dados deve ser refinado, a confecção do enunciado e das perguntas deve ser baseada na revisão bibliográfica para que sejam congruentes com o objetivo da pesquisa, os indicadores construídos precisam ser uma boa representação do tema a ser estudado.

O quadro a seguir esquematiza o formato em que o questionário estava estruturado. As seções iniciais, da primeira até a quarta, foram perguntas objetivas; na sequência, apresenta questões discursivas.

Quadro 2 - Esquematização da formulação do Questionário utilizado para a coleta de dados com os Diretores das escolas públicas estaduais da cidade de Erechim/RS

Seções	**Temas abordados**	**Questões relacionadas**
	Questões objetivas	
Seção 1	Perfil profissional do Diretor e dados demográficos	01 até 10
Seção 2	Rotinas e atividades da Gestão Escolar	11 até 13

[16] Apêndice B.
[17] Apêndice C.
[18] Anexo B.

Seção 3	Desafios percebidos na prática da Gestão Escolar	14
Seção 4	Ferramentas administrativas e competências	15 até 17
	Questões discursivas	
Seção 5	Planejamento, desafios, prova de Diretores das escolas públicas do RS e seu Curso preratório, uso de ferramentas administrativas na gestão	18 até 33

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Para que o questionário obtivesse conclusões pertinentes ao objetivo da pesquisa, primeiramente realizou-se um pré-teste, o qual foi aplicado a um grupo reduzido de diretores de quatro escolas da cidade de Getúlio Vargas/RS, que não fizeram parte da amostra final da pesquisa, preservando-se, assim, a validade dos dados posteriormente coletados. A escolha desses participantes considerou critérios semelhantes aos da amostra principal, como atuação na gestão escolar e experiência na função de direção, garantindo maior aproximação com o público-alvo do estudo. Durante o pré-teste, os respondentes foram orientados a avaliar não apenas o conteúdo das questões, mas também aspectos relacionados à clareza da redação, à sequência lógica das perguntas, ao tempo necessário para o preenchimento do questionário e ao nível de compreensão dos termos utilizados. Além disso, foi disponibilizado espaço para que os participantes pudessem registrar sugestões, críticas ou dificuldades encontradas durante o preenchimento do instrumento.

Os dados obtidos no pré-teste não foram utilizados para fins de análise dos resultados da pesquisa, servindo exclusivamente para o aperfeiçoamento do questionário. A partir das contribuições dos participantes, o instrumento sofreu ajustes, minimizando vieses e buscando garantir que o questionário fosse compreendido de maneira uniforme pelos diretores de escola, favorecendo a obtenção de dados mais consistentes e fidedignos para a análise e a interpretação dos resultados.

5.1 ABRANGÊNCIA DA PESQUISA

A escolha foi pela 15ª CRE (Coordenadoria Regional de Educação) situada em Erechim/RS, a qual abrange 41 municípios, e entre eles está a cidade de Erechim. A figura a seguir apresenta a localização das Coordenadorias Regionais no Estado do RS.

Figura 11 - Estado do Rio Grande do Sul e suas 39 Coordenadorias Regionais enumeradas



Fonte: SEDUC (2025)

A cidade escolhida, Erechim, em 2023, contava com mais de 21 mil alunos matriculados na sua rede de ensino pública estadual. Abaixo o mapa apresenta a relação de cidades contempladas pela 15ª CRE na região da Associação dos Municipios do Alto Uruguai (AMAU), que também abrange alguns municípios da Associação dos Municípios do Nordeste Rio-Grandense (AMUNOR). A cidade com maior número de escolas estaduais, até o momento, é a cidade de Erechim.

Destaca-se a diversidade de modelos escolares na cidade, onde existem escolas de Ensino Fundamental, Ensino Médio e Técnicos, todas estaduais. A 15ª CRE foi fundada em 1952 como Delegacia Regional e, mais tarde, passou a ser Coordenadoria Regional de Ensino, abrangendo 41 cidades do Norte do Rio Grande do Sul. A figura 12 apresenta as 31 cidades abrangidas pela 15ª CRE.

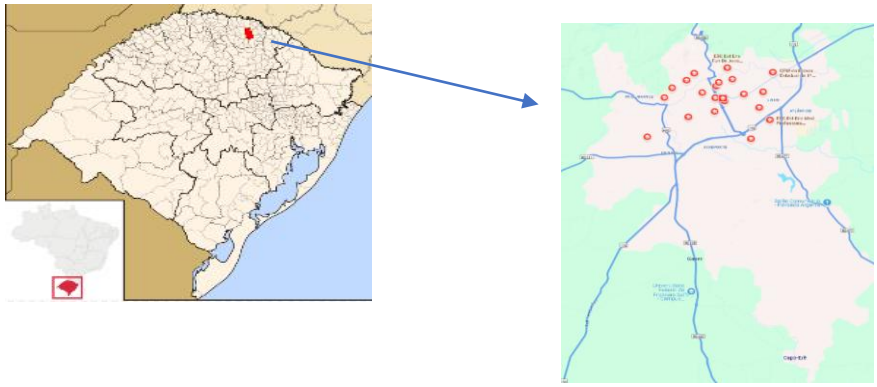
Figura 12 - Mapa demonstrativo das 31 cidades abrangidas pela 15ª CRE na AMAU



Fonte: Mapa exposto na 15ª CRE – Erechim/RS (2026)

A figura a seguir apresenta a localização da cidade escolhida, justificada por ser a 2ª maior cidade do Norte do Rio Grande do Sul, por ser a cidade sede da Coordenadoria Regional de Educação e também a sede da UFFS – Campus Erechim/RS e, respectivamente, do PPGICH, ao qual se filia a presente pesquisa. Atualmente, a cidade conta com 21 escolas estaduais.

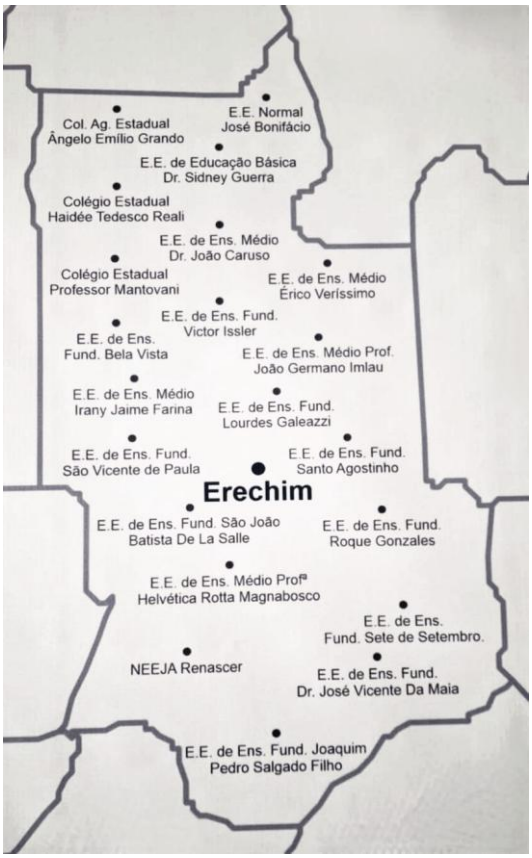
Figura 13 - Disposição da Cidade de Erechim/RS no estado. Mapa da cidade de Erechim/RS, destaque para localização de suas escolas públicas estaduais



Fonte: Prefeitura Municipal de Erechim/RS (2024)

A figura a seguir apresenta os nomes atualizados das escolas estaduais de Erechim.

Figura 14 - Escolas Estaduais existentes na Cidade de Erechim/RS



Fonte: Mapa exposto na 15ª CRE – Erechim/RS (2026)

A amostra, com dados coletados, conta com 16 diretores participantes, sendo 77% do universo escolhido para realização da pesquisa.

A análise dos dados, que se referem às respostas aos questionários respondidos pelos diretores será realizada pelo viés da Análise de Conteúdo na perspectiva de Laurence Bardin. Os diretores participantes foram nomeados de D1, D2, D3, e assim consecutivamente, até o D16, trechos de transcrições aparecem por vezes relatados, e a confidencialidade, através dessa simbologia, aparece preservada.

No próximo capítulo, serão abordados temas interdisciplinares relacionados às respostas obtidas na pesquisa quanto ao perfil profissional, à atuação da direção escolar e sua rotina, à liderança e seus desafios, à prova e ao curso de seleção para diretores e vice-diretores, além das ferramentas administrativas, da autoavaliação e dos princípios da gestão democrática. Esses aspectos contribuem para uma compreensão ampla da gestão educacional e de seus desafios no contexto escolar.

6 ENTRE DUAS PORTAS: A INTERDISCIPLINARIDADE

O tratamento dos dados obtidos e as interpretações realizadas ganharam significado a partir da organização e da análise dos dados brutos. Bardin (2016) destaca a importância desses dados para a construção das inferências e considera que, por meio de operações estatísticas simples, como porcentagens, podem ser elaborados quadros e gráficos, "os quais condensam e põem em relevo as informações fornecidas pela análise" (Bardin, 2016, p. 131).

Segundo Bardin (2016, p. 148), "classificar elementos em categorias impõe a investigação do que cada um deles tem em comum com os outros. O que vai permitir o seu agrupamento é a parte comum existente entre eles". A partir do material agrupado e da organização dos dados brutos, constroem-se as inferências finais. Com base nessa perspectiva, as categorias temáticas construídas nesta pesquisa foram definidas considerando as recorrências identificadas nas informações coletadas e sua relação com os objetivos da investigação. Cada categoria representa um eixo de análise, reunindo conteúdos pertinentes e características semelhantes que possibilitam uma compreensão aprofundada do fenômeno investigado.

A interdisciplinaridade manifesta-se na própria construção e interpretação das categorias analíticas. Embora cada subcapítulo seja organizado em torno de um tema específico, a análise estabelece relações entre diferentes áreas do conhecimento, especialmente entre Administração e Educação, evidenciando que os fenômenos relacionados à gestão escolar não podem ser compreendidos de forma fragmentada. Os conhecimentos administrativos relacionados ao planejamento, à organização, à liderança, à gestão de pessoas, à gestão financeira, à comunicação e à tomada de decisão são analisados em articulação com as especificidades da escola pública, suas práticas pedagógicas, relações institucionais e princípios de gestão democrática.

A gestão escolar, portanto, dialoga com a Administração à medida que incorpora processos de planejamento, organização, coordenação, liderança, controle e tomada de decisão, mas esses processos assumem características próprias no contexto educacional. Dessa forma, a categorização não apenas possibilita a organização dos dados, mas também favorece uma leitura interdisciplinar, na qual conhecimentos administrativos são relacionados às práticas concretas dos diretores e às particularidades da gestão escolar. Esse processo permite compreender como diferentes saberes e práticas se complementam na atuação do gestor e contribuem para a construção do conhecimento científico.

A primeira categoria, denominada *Perfil profissional*, reúne informações que

caracterizam os participantes e possibilitam compreender o contexto no qual desenvolvem suas práticas de gestão. Nessa categoria foram contemplados aspectos como formação acadêmica, faixa etária, município de residência e tempo de carreira destinado à sala de aula e à gestão escolar. A reunião dessas informações não se restringe à descrição do perfil dos participantes, mas constitui parte da análise construída posteriormente. Sob a perspectiva interdisciplinar, a formação e a trajetória profissional dos diretores permitem compreender as experiências e os conhecimentos que subsidiam sua atuação, incluindo aqueles relacionados à Administração e aqueles construídos no campo da Educação. Assim, essa categoria contribui para analisar de que maneira diferentes percursos formativos podem influenciar a apropriação de conhecimentos e de ferramentas administrativas no exercício da gestão escolar.

A segunda categoria, denominada *Direção e sua rotina*, reúne elementos que possibilitam compreender como os diretores organizam seu cotidiano. Nessa categoria, foram apresentadas informações relacionadas às formas de planejamento e de organização do trabalho, à utilização ou não de agenda e ao seu formato, bem como às percepções sobre os desafios enfrentados na gestão escolar. A relação entre essas informações está na compreensão de que a forma como o diretor organiza sua rotina pode influenciar sua percepção e seu enfrentamento dos desafios da gestão, ao mesmo tempo que as demandas vivenciadas exigem constantes adaptações na organização do trabalho. Essa categoria estabelece uma relação direta com a Administração, especialmente com os princípios de planejamento, de organização do tempo, de definição de prioridades e de tomada de decisão, que são ressignificados diante das demandas específicas da escola pública. Assim, a rotina do diretor constitui um espaço em que conhecimentos administrativos e práticas de gestão escolar se encontram concretamente.

A terceira categoria, denominada *Liderança e o principal desafio da gestão,* foi organizada de modo a compreender que os desafios enfrentados pelos diretores não constituem apenas obstáculos à gestão, mas também situações que demandam o exercício e o desenvolvimento da liderança. A competência de liderar ganha sentido na capacidade do gestor de responder aos desafios e às exigências impostas pelo contexto educacional, articulando pessoas, recursos e objetivos institucionais. A aproximação com a Administração manifesta-se especialmente nos estudos sobre liderança, gestão de pessoas, motivação, trabalho em equipe e tomada de decisão. Entretanto, no contexto escolar, essas dimensões estão relacionadas às finalidades educacionais e às relações estabelecidas entre os diferentes sujeitos que compõem a comunidade escolar. A categoria, portanto, evidencia a interdisciplinaridade ao aproximar conceitos administrativos das relações humanas e pedagógicas presentes na gestão escolar.

A quarta categoria, denominada *Prova e curso preparatório*, reúne as percepções dos

participantes acerca das duas etapas que compõem o processo de acesso à função de diretor escolar: a realização da prova e a participação no curso preparatório. Ambos os elementos se articulam, uma vez que o curso se relaciona à preparação e a prova à avaliação dos conhecimentos requeridos para o exercício da função. Busca-se compreender como as experiências vivenciadas nessas exigências foram percebidas pelos participantes e de que maneira contribuíram para sua trajetória de ingresso na gestão escolar. Essa categoria também estabelece relação com a Administração ao envolver aspectos de formação, do desenvolvimento de competências, da avaliação e da preparação para o exercício de uma função de gestão. Ao mesmo tempo, evidencia a especificidade da gestão educacional, uma vez que os conhecimentos exigidos para o cargo precisam estar articulados às particularidades da escola pública e de suas finalidades educacionais.

A quinta categoria, denominada *Ferramentas administrativas*, destaca os instrumentos de gestão utilizados pelos diretores, suas percepções sobre as ferramentas administrativas consideradas mais importantes e as situações concretas nas quais esses instrumentos estão sendo utilizados. A reunião desses aspectos decorre da compreensão de que o conhecimento das ferramentas administrativas adquire significado quando associado à sua aplicação prática. Assim, identificar quais instrumentos são utilizados no cotidiano, quais são considerados importantes e em quais situações são empregados permite ao pesquisador confrontar diferentes dimensões das respostas e analisar a relação entre conhecimento teórico e prática efetiva. O ponto central consiste em compreender que essas informações representam etapas de um mesmo processo: conhecer uma ferramenta, reconhecer sua utilidade e aplicá-la em situações concretas de gestão. Essa categoria constitui, de maneira mais direta, um dos principais pontos de articulação entre Administração e Gestão Escolar, pois permite analisar como instrumentos tradicionalmente associados à área administrativa são apropriados pelos diretores e adaptados às demandas e especificidades da escola pública.

A sexta categoria, denominada *Finanças e estoque*, foi constituída a partir da compreensão de que a gestão dos materiais utilizados pela escola e a administração financeira representam dimensões complementares da gestão escolar. O agrupamento dessas informações possibilita refletir sobre a utilização eficiente dos recursos disponíveis, considerando que ambas as dimensões exigem planejamento, organização, acompanhamento e tomada de decisões fundamentadas. A gestão financeira e o controle de materiais estabelecem relação direta com conhecimentos administrativos, especialmente no que se refere ao planejamento de recursos, controle, organização, previsão de necessidades e tomada de decisão. No contexto escolar, entretanto, esses conhecimentos são empregados em função das necessidades institucionais e

dos objetivos educacionais. A análise conjunta dessas dimensões permite compreender como práticas administrativas relacionadas à utilização e ao controle de recursos podem contribuir para o funcionamento da escola e para o trabalho desenvolvido pela gestão.

As percepções dos diretores acerca da gestão democrática e os aspectos relacionados aos mecanismos de comunicação utilizados na escola, incluindo a forma como os professores apresentam sugestões, participam das discussões e recebem feedback, foram reunidos na categoria *Gestão democrática e comunicação*. A análise integrada desses temas fundamenta-se na compreensão de que processos de comunicação efetivos ampliam as possibilidades de participação e de construção coletiva. Nesse sentido, a comunicação deixa de ser compreendida apenas como transmissão de informações e passa a constituir elemento estruturante da gestão democrática. A relação interdisciplinar com a Administração manifesta-se nos conhecimentos relacionados à comunicação organizacional, à liderança, à gestão de pessoas e às relações interpessoais, enquanto a Educação contribui com a compreensão da participação, da coletividade e da gestão democrática da escola pública. Essa categoria, portanto, evidencia de forma significativa a necessidade de articulação entre os dois campos para compreender a atuação do diretor escolar.

A categoria *Autoavaliação* foi posicionada ao final da análise e reúne dados fornecidos pelos próprios diretores, que atribuíram notas aos seus conhecimentos acerca das ferramentas administrativas. Essa avaliação não representa apenas um julgamento individual, mas possibilita confrontar a percepção dos participantes com os dados produzidos nas categorias anteriores. Ao analisar como os diretores avaliam seus próprios conhecimentos, torna-se possível verificar aproximações ou distanciamentos entre essa percepção e as práticas relatadas ao longo da investigação. Sob a perspectiva interdisciplinar, a autoavaliação permite retomar a relação entre formação, conhecimentos administrativos e práticas efetivamente desenvolvidas na gestão escolar, contribuindo para uma compreensão integrada dos resultados. Dessa forma, a categoria possibilita articular as percepções individuais dos participantes às evidências construídas nas demais categorias, subsidiando a análise final da pesquisa.

A organização das categorias evidencia, portanto, que a interdisciplinaridade entre Administração e Gestão Escolar não se restringe à presença de ferramentas administrativas no cotidiano dos diretores. Ela se manifesta na própria compreensão do trabalho de gestão, que envolve planejamento, organização da rotina, liderança, gestão de pessoas, comunicação, administração de recursos, formação, tomada de decisão e participação democrática. Enquanto a Administração oferece conceitos, métodos e instrumentos relacionados à organização e à gestão, a Educação e a Gestão Escolar atribuem a esses conhecimentos significado conforme

as finalidades, os princípios e as especificidades da escola pública.

Desse modo, as categorias construídas permitem observar diferentes pontos de encontro entre os dois campos. Perfil profissional e Prova e curso preparatório relacionam-se à formação e ao desenvolvimento de competências; Direção e sua rotina aproxima-se do planejamento, da organização e da gestão do tempo; Liderança e o principal desafio da gestão articula liderança, gestão de pessoas e tomada de decisão; Ferramentas administrativas evidencia a utilização prática de instrumentos de Administração; Finanças e estoque aproxima-se da gestão e do controle de recursos; enquanto Gestão democrática e comunicação articula conhecimentos administrativos relacionados à comunicação e às relações humanas aos princípios participativos próprios da gestão educacional. Por sua vez, a Autoavaliação permite integrar essas diferentes dimensões e confrontá-las com a percepção dos próprios gestores.

Assim, a categorização possibilitou não apenas sistematizar e interpretar os dados coletados, mas também evidenciar que a gestão escolar constitui um campo no qual diferentes conhecimentos se articulam. A análise interdisciplinar permite compreender que as ferramentas e os conceitos da Administração não são simplesmente transpostos para o ambiente escolar, mas apropriados, adaptados e ressignificados pelos gestores diante das demandas, dos desafios e das finalidades da educação pública. Essa articulação constitui elemento central para compreender os resultados desta investigação e sustenta a discussão sobre as possíveis contribuições da Administração para o fortalecimento das práticas de gestão escolar.

6.1 PERFIL DO PROFISSIONAL

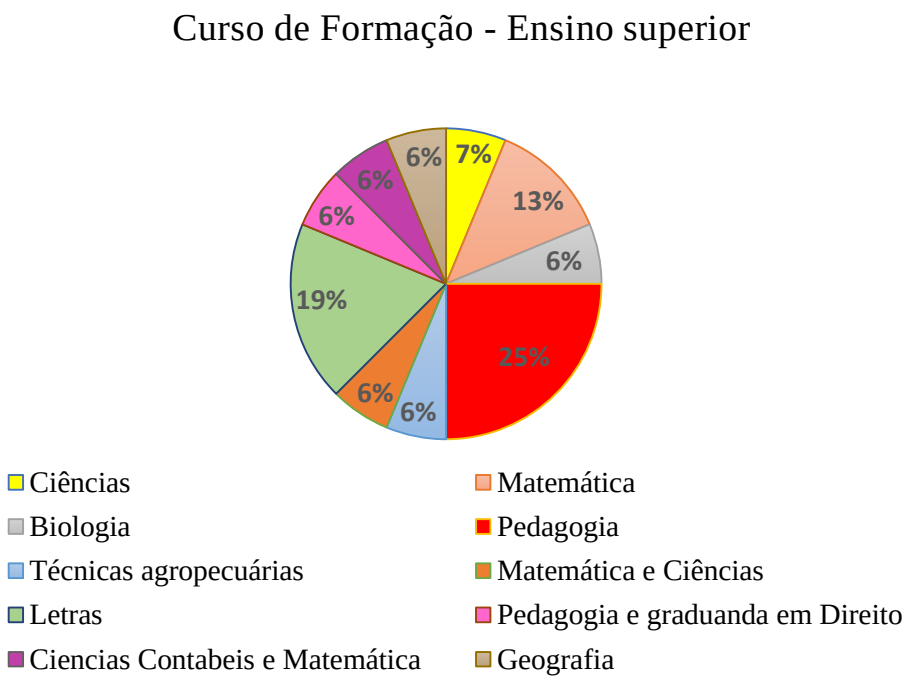
Analisando os dados coletados, observou-se que 25% dos diretores são do sexo masculino e 75% do sexto feminino. Esse dado demonstra a representatividade da mulher como liderança na gestão escolar das escolas estaduais de Erechim. Somente um participante não reside na cidade de Erechim, sendo que os demais residem na cidade, o que pode supor que conhecem a cultura local, possibilitando proporcionar uma gestão compreensiva.

A formação dos diretores está representada no gráfico abaixo. É possível observar que a maioria é formada no curso de Pedagogia. Essa formação proporciona conhecimentos de ensino e de aprendizagem, de organização do trabalho pedagógico, de currículo, de avaliação e de políticas educacionais, além das competências elencadas para o exercício de direção.

Os cursos de Letras e de Matemática como formação aparecem como segunda e terceira, respectivamente, formação de maior número. Nesta perspectiva, é possível destacar positivamente a existência de licenciados nesta área, pois envolve raciocínio lógico, resolução

de problemas, análise de dados, planejamento, habilidades igualmente importantes na administração de uma instituição de ensino. Embora a formação em Matemática e em Letras não contemple, de maneira aprofundada, os aspectos pedagógicos da gestão, ela pode favorecer uma postura analítica e sistemática.

Gráfico 1 - Área de formação dos diretores



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa (2026).

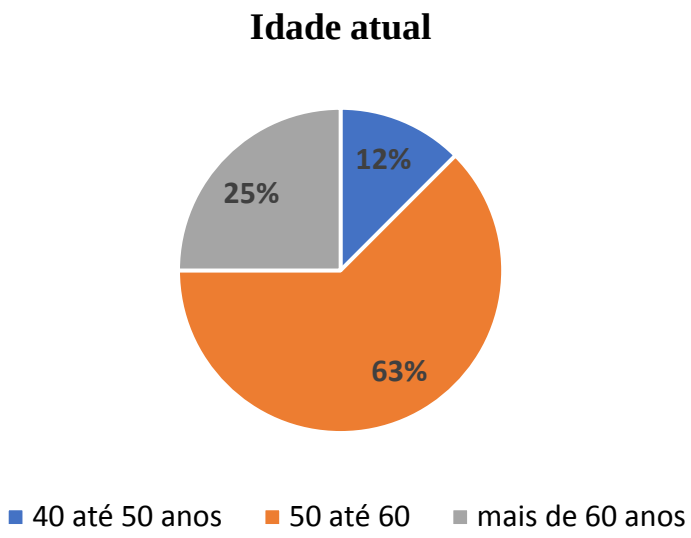
Quanto ao tempo de docência, 56% tem mais de 20 anos em sala de aula como professor e, no total, dos 16 participantes, 50% estão na Gestão da escola há mais de 5 anos. Conhecer as experiências dos diretores acaba por elevar seu nível de conhecimento no cotidiano escolar. Diretores que atuaram por mais de 20 anos como professores acumulam conhecimentos sobre os processos de ensino e de aprendizagem dos estudantes, os desafios enfrentados pelos professores e a realidade da escola. Essa vivência pode favorecer uma gestão mais sensível, participativa e fundamentada na prática pedagógica, uma vez que o gestor poderá compreender as demandas da equipe docente e tomar decisões mais assertivas em prol da comunidade escolar.

Um professor que está ou esteve na direção por mais de cinco anos acaba por fortalecer

seus vínculos na instituição. A experiência adquirida pode contribuir para o aprimoramento da gestão de pessoas e da resolução de conflitos, permitindo uma atuação mais estratégica diante dos desafios da profissão.

O gráfico abaixo representa a idade atual dos participantes.

Gráfico 2 - Idade atual dos diretores participantes da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2026)

Os dados apresentam que 63%, sendo então, a maioria, dos diretores possuem entre 50 até 60 anos, esse fato é congruente com o tempo que estes profissionais já dedicaram à prática docente em sala de aula e à prática de gestão.

6.2 DIREÇÃO E SUA ROTINA

Questionados sobre as atividades realizadas diariamente na escola, de que forma realizam a descrição das mesmas, 44% utilizam agenda física, 28% têm dúvidas e fazem uso de agenda física e digital, o restante, sendo 28%, não descreve as atividades a serem realizadas diariamente. O uso de agenda física e de menor utilização de meios digitais pode estar relacionado com a idade de cada participante, uma vez que 88% dos diretores questionados possuem mais de 50 anos.

Junto a isso, 60% dos participantes respondeu na questão sobre os desafios da gestão escolar como sendo o mais desafiador: “Organizar documentos, relatórios burocráticos exigidos na função”. Essa percepção de desafio aparece aliada à idade, já que, muitas vezeas, pessoas

com esta faixa etária podem apresentar maiores dificuldades com meios digitais, não colocando em seu ambiente de trabalho ferramentas digitais e, ao serem exigidas funções que precisam ser neste formato, acabam por identificarem como desafios.

Segundo Venkatesh *et al.* (2003), a idade é uma variável moderadora no uso e na aceitação de tecnologias nas organizações. Trabalhadores mais velhos tendem a perceber maior esforço para aprender e utilizar novas ferramentas digitais, tornando necessária a adoção de estratégias organizacionais de formação e de apoio para favorecer a transformação digital.

Esta questão sobre os desafios ao assumir a função de diretor destaca-se também como segunda resposta mais escolhida: "Motivar professores e funcionários". Essa função da motivação da equipe pode ser uma ferramenta administrativa importante se usada corretamente, já que tende a trazer bons resultados no ambiente escolar através de escuta ativa, de diálogo, de empatia e de espaço para formação e desenvolvimento. O gestor, em sua posição de liderança, faz da motivação sua aliada para evitar confiltos, absenteísmo por parte de alunos e professores, fazendo com que o engajamento para o alcance dos objetivos de todos seja alcançado mais facilmente.

6.3 LIDERANÇA E DESAFIOS

Ao falar sobre Liderança, 65% dos diretores responderam como sendo sua principal competência. Isso mostra um cenário de pessoas que se identificam como líderes, mas que veem como desafio a motivação de sua equipe. No entanto, apesar de o perfil do profissional e sua competência, fatores externos podem vir a contribuir para que essa liderança não seja colocada em prática. Ao perguntar "Qual o grau de dificuldade em pôr em prática o conhecimento administrativo em relação às práticas rotineiras da gestão escolar?", 50%, ou seja, oito participantes responderam que sentem insegurança em colocar em prática o conhecimento administrativo.

Ao escreverem espontaneamente sobre o maior desafio que estão enfrentando como diretores, revelaram-se respostas conforme o quadro abaixo:

Quadro 3 - Transcrições de algumas respostas sobre o maior desafio enfrentado na gestão escolar

Burocracia excessiva. (D10)
Falta de professores e coordenação pedagógica.(D7)
Os novos sistemas de rede estadual e demanda intensa nas escolas. (D14)
As demandas excessivas da Seduc e CRE. Planilhas, webs, falta de pessoal, pessoas contratadas sem conhecimento. (D15)

Falta de RH, falta de apoio e amparo nas tomadas de decisões, principalmente pedagógicas por parte da mantendora e outros órgãos, como conselho tutelares. (D12)
Dar conta de todas as exigências deste governo. Reuniões, planilhas, exigências... muitas vezes não conseguimos "enxergar" a nossa escola. (D9)
A sobrecarga de trabalho. (D3)

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Ao analisar algumas das respostas elencadas, nota-se que o excesso de trabalho aparece como um obstáculo diário a ser enfrentado. Além de coordenar as atividades da escola, o gestor precisa atender as demandas dos orgãos educacionais, acompanhar indicadores, gerenciar recursos, mediar conflitos e trabalhar, muitas vezes, realizando tarefas pela falta de pessoas na equipe.

Sobre a gestão democrática na escola, somente três diretores responderam que a gestão não se apresenta de forma democrática. Eles alegam motivações relacionadas à autonomia do gestor, que está vinculada à rede que unilateralmente determina regras. Os outros participantes relatam que existe democracia, que existe dentro da escola um compartilhamento das decisões entre todos os envovidos em prol da comunidade escolar.

6.4 PROVA DOCENTE E CURSO PREPARATÓRIO

Ao solicitar que dissessem sua opnião sobre a Prova de Diretores, 10 participantes do total de 16 responderam que a prova era desnecessária. Nessa questão, apareceram respostas como podem ser vistas no quadro que segue.

Quadro 4 - Transcrição sobre a Prova de Diretores

[...] *não digo que a prova seja necessária, mas ela não define as ações gestoras.* (D12)
A prova não era uma necessidade, o melhor aluno não será o melhor profissional. (D9)
Não... desnecessário. Necessário ter cursos de preparação, formação e não prova. (D8)
A prova não era uma necessidade, mas qualifica a gestão escolar (D16)
Sim era necessária, muitos gestores sem preparo necessitando estudar (D3)
A prova é necessária [...] *no entanto, a prova foi ridícula, mal elaborada, mal aplicada, uma vergonha* (D2)

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Quanto ao curso preparatório exigido para a realização da prova, três diretores do total de 16 dizem não ter sido pertinente. A maioria acredita que o curso apresentou temas

convenientes para a função na gestão escolar.

Segundo Chiavenato (2021), a avaliação de desempenho é um processo sistemático que busca mensurar o desempenho e o potencial dos profissionais. Para o autor, a avaliação não deve ser compreendida apenas como instrumento de controle, mas como uma oportunidade de crescimento tanto para a organização quanto para a empresa. Sob esse olhar, a autoavaliação questionada anteriormente faz com que o diretor destaque seus pontos fortes e reveja seus pontos fracos, um instrumento que oportuniza refletir e, com isso, agir.

A realização do instrumento de aptidão – prova para diretores e vice-diretores – foi encarada por muitos como desnecessária, porém salientam-se os motivos conforme foi visualizado nas escritas anteriores, como *"não ser bem elaborada"*. Gil (2019) destaca que os testes de aptidão auxiliam na seleção e no desenvolviemento de pessoas, reduzindo erros na contratação e favorecendo maior adequação entre o perfil profissional e as atividades desempenhadas.

Em contrapartida, a realização de cursos de formação foi dita como pertinente por 81% dos participantes. Marras (2011) ressalta que programas de formação profissional aumentam a produtividade e favorecem a inovação. O autor também relata o que se percebe aqui na pesquisa, que a percepção dos profissionais em relação às formações depende da forma como são planejadas. Quando os funcionários percebem seus benefícios e sentem a preocupação da instituição com seu crescimento individual, as formações são bem recebidas, porém, se perceberem que há uma obrigatoriedade, que são excessivamente teóricos ou desvinculados da realidade do trabalho, podem ser vistos com resistência.

O curso foi aceito; a prova, de forma controversa. Havendo o entendimento e a aliança entre o conteúdo proposto e o que realmente se exige na prova, o teste passa a ser visto como algo valioso, e o diretor tende a sentir que tem preparo, que este é valorizado e motivo de nivelação entre os demais concorrentes dispostos ao cargo de direção.

6.5 FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS

Trabalho em equipe apareceu em todas as respotas como uma das ferramentas administrativas mais utilizadas na gestão escolar. O ciclo PDCA (planejar, executar, verificar e agir) aparece somente em 38% das respostas como sendo uma ferramenta administrativa mais utilizada pelo gestor, o que representa ser utilizado por seis dos participantes, de um total de 16 respostas.

As situações em que os mesmos utilizam, atualmente, as ferramentas administrativas

para sua resolução, segundo os participantes, são: a gestão participativa, no Gestor RS (sistema)[19], na gestão de pessoas e processos, no controle de infrequência escolar, no controle de verbas. Um dos diretores desabafa em sua escrita: *"Não lembro, nesses quatro anos, de alguma ferramenta, efetivamente, ajudar na resolução do problema, normalmente, elas apontam o problema, nunca resolução"* (D15). Outro ainda escreve: *"No sistema atual usa-se a ponderação e a calma"* (D10).

Para Mintzberg (1998), a teoria em Administração é uma prática fundamental para uma boa gestão. No entanto, muitos gestores desenvolvem conhecimento nas ações em seu cotidiano por meio da experiência e desenvolvem ações eficientes para os problemas encontrados em suas funções. O desafio consiste em não só apenas ensinar, mas proporcionar aos profissionais a compreensão de que algumas práticas, mesmo que vivenciadas, necessitam ser mais que uma "tentativa e erro" e merecem ser calculadas minuciosamente através do conhecimento teórico.

Ao serem questionados sobre qual ferramenta administrativa poderia ser utilizada para resolver tais situações, suas pecepções aparecem em: delegar funções, menos burocracia, mais autonomia para diretores, diálogo constante com a mantenedora, gestão democrática, motivação por parte do governo, carga horária em somente uma escola, controle emocional. Percebe-se que, mesmo não tenho total compreensão dos instrumentos administrativos, os diretores questionados visualizam as situações de forma a tentarem praticar o uso das ferramentas administrativas.

6.6 ESTOQUE E FINANÇAS

A gestão de estoque de materiais, ao ser questionada, apresentou respostas positivas à sua realização. Dois participantes responderam não haver controle sobre o uso de materiais. Algumas respostas estão dispostas no quadro a seguir:

Quadro 5 - Transcrição de trechos relacionados à gestão de materiais

Sim existe, através de planilhas, onde é assinalado o que é retirado pelos professores e funcionários. (D15)
Existe o inventário dos bens da escola. São usados com responsabilidade (D11)
Estoque controlado por funcionário específico. Existe também controle online para garantia de reposição antes da falta. (D16)
Temos pouco estoque, e quem administra é o responsável pelo financeiro da escola (D9)

[19] O aplicativo RS Gestor é integrado ao Sistema de Controle e Gestão da Rede Estadual de Ensino do RS, que opera nas escolas estaduais do Rio Grando do Sul. É destinado aos Diretores, Supervisores e Orientadores Educacionais da Rede Estadual.

A vice diretora é responsável por esta parte e tem seus controles em planilhas no excel, bem como o sistema de prestação de contas (D2)
Não tem um monitoramento da utilização dos materiais de expediente, de limpeza... observo uma falha na gestão... (D16)
Controle do estoque da merenda – pelo sistema. Outros materiais sem controle (D7)

Fonte: Elaborado pela autora (2026)

Para Dias (2019), o controle de materiais constitui um dos instrumentos fundamentais para o planejamento organizacional, pois permite conhecer os hábitos de consumo, evita desperdícios, prevê necessidades futuras e subsidia na tomada de decisões relacionadas a aquisições.

Entretanto, observam-se diferentes mecanismos do controle de materiais. Aesar de serem feitos em planilhas, aparece o controle por meio de funcionários responsáveis pelo financeiro, de vice-direção, de forma on-line. Algumas respostas apresentam fragilidades importantes, como a ausência de controle ou a realização de controle de apenas alguns determinados itens. Em uma das respostas, o próprio participante reconhece a percepção da fragilidade nos processos de controle.

Sobre o planejamento e o controle financeiro, todos os participantes responderam que realizam os mesmos. Entre as respostas, a informação de que utilizam planilhas aparece com unanimidade. Uma visão consolidada sobre a importância da gestão financeira no ambiente escolar torna-se perceptível. No quadro a seguir, é possível observar algumas respostas.

Quadro 6 - Trechos das respostas relacionadas ao planejamento e controle financeiro

Planejamento das atividades mensais [...] (D7)
O planejamento é feito através do Conselho escolar e o controle é através do funcionário que faz o financeiro da escola com a minha anuência (D9)
Obedecer os planos de aplicação elencadas as necessidades com o conselho escolar (D8)
Planejamento semanal através de planilhas e anotações (D13)
Planejamento digital, tem o sistema do estado e da CRE. [...] *comunicação com a CRE por e-mail e whatsapp* (D14)
São feitos conforme diretrizes do SEDUC, com conselho instituído, planos de aplicação, seguindo a legislação vigente (D2)

Fonte: Elaborado pela autora (2026)

Uma observação importante é a diversidade de respostas e que há uma delegação da função, este tema está vinculado ao princípio da gestão democrática pois aparece a atuação de conselho escolar, sitemas da rede e funcionários responsáveis.

Gitman (2010) destaca que o controle financeiro fornece informações indispensáveis para o acompanhamento dos recursos disponíveis permitindo mais eficiência na alocação dos investimentos e sustentabilidade na gestão.

Correlacionando os dados, analisa-se que quanto mais precisas as informações relativas a consumo de materiais, maior será a capacidade do gestor de elaborar previsões orçamentárias consistentes, otimizar a utilização de recursos públicos e fortacer a eficiência administrativa da escola. Um aspecto que merece destaque refere-se à pluralidade de estratégias adotadas pelos diretores para o controle dos recursos materiais e financeiros. Cada escola apresenta mecanismos prórios de organização, ao mesmo tempo que demonstra a capacidade de adaptação dos gestores às especificidades de suas realidades institucionais, demonstra autonomia e flexibilidade, também evidencia a ausência de padronização que pode vir a ser mais um desafio para a gestão em nível de rede. A multiplicidade de procedimentos exige diferentes formas de orientação, de acompanhamento e de capacitação, aumentando a complexidade dos processos administrativos.

6.7 A GESTÃO DEMOCRÁTICA

A gestão democrática aparece em 12 respostas como característica de sua gestão. As negativas quanto a se ter uma gestão democrática na escola estão elencadas no quadro a seguir.

Quadro 7 - Transcrição de trechos relacionados às respostas negativas sobre a existência de gestão participativa na sua gestão escolar

A gestão da escola não é democrática [...] *algumas orientações são determinadas unilateralmente pela rede* [...] (D10)
[...] *costumamos levar três alternativas para a escolha. Quando deixamos tudo para ser decidido por todos (professores, funcionários, pais, alunos) geralmente não dá certo* [...] (D9)
Nem sempre é democrática, pois precisamos atender as demandas e quase sempre vem em cima da hora [...] (D15)
Tentamos fazer gestão mais democrática possível, mas nem sempre é possível, principalmente quando somos parte de uma rede e esta traz como foco que as direçoes tem autonomia mas não soberania de decisões [...] *não é possível fazer gestão democrática se o sistema é enfessado e limitado* (D12)

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Apesar destes relatos sobre a gestão não ser totalmente democrática, ao serem questionados sobre a forma como os professores realizam sugestões sobre normas e

procedimentos realizados na escola, 100% das respostas relataram que as sugestões ocorrem em reuniões, em conversas abertas, em pesquisas com a equipe. Ainda sobre comunicação, na pergunta sobre como ela é realizada, se é eficiente, se faltam mecanismos, se existe *feedback* grupal ou individual dos projetos, todos os participantes responderam haver comunicação clara e objetiva, processo de escuta em reuniões pedagógicas, na avaliação institucional, ocorrendo de maneira eficiente.

Nota-se que, apesar de haver respostas relacionadas à falta de democracia na gestão por parte de alguns diretores, há um espaço de comunicação no ambiente escolar. O ato de dispor de tempo (reuniões) e abrir espaço a ouvir o ponto de vista do outro acaba por acontecer. Parece pontual a temática de não ser uma gestão democrática quando se fala sobre participar de uma rede, de ter um sistema amplo que direciona e que, dessa forma, pode ser que seja encarado como impositivo.

Na perspectiva da Administração, essa configuração organizacional aproxima-se do modelo de descentralização coordenada, no qual as unidades locais possuem capacidade de gestão sobre aspectos pedagógicos, administrativos e relacionais, porém permanecem vinculadas às políticas, às normas, às metas e aos mecanismos de controle definidos pela instância central. A existência de diretrizes emanadas pela Secretaria Estadual de Educação (SEDUC) não representa uma negação da gestão escolar democrática, mas aparece como um elemento constituvo de um sistema organizacional complexo.

No contexto educacional, entretanto, essa dinâmica frequentemente é percebida pelos gestores escolares como uma limitação à autonomia. A imposição de calendários, de programas, de indicadores de desempenho, de procedimentos administrativos e de normativas pode produzir a sensação de que a escola possui reduzido espaço para decisões próprias. Tal percepção é compreensível, sobretudo quando a gestão democrática é equivocadamente compreendida como autonomia absoluta. Contudo, conforme argumenta Paro (2018), a gestão democrática não se caracteriza pela ausência de normas, mas pela construção coletiva das decisões possíveis dentro dos limites institucionais existentes. Dito isto, paira uma confusão perceptível entre os limites de espaço a serem possíveis de se agir autonomamente e concretizar a gestão democrática. Reduzir a gestão democrática à capacidade de decidir sem interferências externas constitui uma compreensão limitada do conceito.

Possível é perceber que, dentro da escola, sob sua direção, grande parte dos diretores realiza movimentos para efetivar a gestão democrática.

Ao questionar sobre a comunicação com professores, todos os participantes ao responderam sobre ela ser eficiente. A respostas apresentadas no quadro a seguir demonstra a

diversidade e a autonomia da gestão ao realizar a comunicação em cada escola.

Quadro 8 - Trechos das respostas referentes à comunicação

A comunicação com os colegas é sempre muito direta, respeitosa e de forma compreensível [...] *os feedbacks acontecem nos grupos (whatsapp) ou individual* (D12)
Existe feedback dos professores na avaliação institucional. Comunicação com os professores na reunião de planejamento (D7)
[...] *canais online para comunicação diária. Feedbacks individuais trimestrais. Escuta ativa é a base* (D10)
É feita diariamente nos intervalos e quinzenal presencial, através de recados, questionamentos e devolutivas (D13)
São realizadas reuniões sobre cada assunto, pertinente com cada necessidade das professoras (D5)
[...] *realizada através de reuniões pedagógicas, geralmente é realizado feedback grupal. Atualmente sentimos necessidade de maior espaço para organização pedagógica/planejamento* (D16)

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Sobre de que forma os professores realizam sugestões sobre normas e procedimentos realizados na escola, todas as respostas relataram ser em reuniões de planejamento. Comunicação em momentos pré-determinados pode organizar, mas, ao mesmo tempo, pode fazer com que os participantes não relatem ou façam sugestões referentes a ocorrências ou possíveis ações decorridos ao tempo em que se passou em tratar do assunto que de alguma forma apareceu e sugeriu alguma ocorrência imediata. Esse tempo entre o fato/o surgimento da sugestão pode fazer com que caia no esquecimento.

Senge (2021) diz que organizações precisam criar ambientes em que o diálogo, a troca de ideias e a aprendizagem coletiva ocorram de forma contínua, e não apenas em reuniões formais. Para ele, a comunicação aberta e a possibilidade de qualquer membro contribuir com sugestões favorecem a inovação, a resolução de problemas e o comprometimento com os objetivos da organização.

Observa-se que a comunicação acontece de diferentes formas, porém as sugestões ocorrem nas reuniões de planejamento. Freire (2021) afirma que o diálogo é condição indispensável para a participação e para a construção coletiva de decisões. Sua concepção de diálogo fundamenta teoricamente a gestão democrática e reforça que comunicar é, antes de tudo, criar oportunidades permanentes de escuta e de participação.

Vinculando a gestão democrática à comunicação, percebe-se, como dito nas respostas anteriores, que a gestão apresenta a percepção não-democrática para participantes que relatam ocorrer por dificuldades com o sistema educacional em que fazem parte (rede). As respostas

quanto à participação de professores demonstram princípios de gestão democrática com o envolvimento deste segmento da comunidade escolar. Os participantes reconhecem que existe abertura e troca de ideias entre gestores e professores, porém identificam limitações quando decisões dependem de estruturas externas, de normas institucionais ou de direcionamentos definidos em níveis superiores.

6.8 AUTOAVALIAÇÃO

Sobre o conhecimento sobre as ferramentas administrativas, a pergunta era: Na sua opinião, de 0 a 5, qual o seu atual conhecimento sobre as ferramentas administrativas elencadas para uso no trabalho de diretor escolar?

Quanto à nota que cada diretor se autoavaliou de 0 a 5, aparecem 4 e 5 como predominantes, como é possível ver no próximo quadro.

Quadro 9 - Transcrições selecionadas das respostas de autoavaliação

4 (nota), pois não estou 100% familiarizada com o sistema. (D10)
5 (nota) porque minha experência como gestor dura mais de 20 anos. (D11)
5 (nota) aprendo e busco conhecimento constantemente (D3)
5 (nota) pelas experiências em outras épocas da caminhada profissional. (D4)

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Notas individuais como 3 e 2 aparecem com menor quantidade, mas também têm destaque o que se apresenta no quadro 6. Foram cinco respostas com nota 4, outros sete participantes se autoavaliaram em nota 5 (máxima), um participante respondeu nota 2, e a nota 3 foi respondida por três participantes.

As transcrições do quadro representam a percepção de diretores que avaliaram seu conhecimento sobre as ferramentas administrativas em notas 3 e 2

Quadro 10 - Respostas da autoavaliação de Notas 3 e 2

3 (nota) Como já tenho mais idade, algumas vezes sinto dificuldade no digital (D9)
3 (nota) não há tempo para dominar tantos sistemas que vão aparecendo (D2)
2 (nota) tenho muita insegurança principalmente na parte financeira (D16)

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

É possivel observar nessas respostas que a experiência profissional emerge como um

elemento importante constitutivo e percebido como competência à sua atual função. Essa percepção relaciona-se com escrita de Lück (2009), que diz que o trabalho escolar se desenvolve mediante processos contínuos de formação do conhecimento e de vivências. Porém, esse conhecimento não pode ser somente ancorado pela prática, estima-se a necessidade de conhecimento de planejamento, de monitoramento e de avaliação. Nessa perspectiva, a educação contemporânea demanda competências que extrapolam o conhecimento empírico, necessitando que o gestor/diretor tenha domínio de instrumentos capazes de subsidiar processos decisórios. (Paro, 2015)

As falas do D9 e do D2 sobre informatição e suas dificuldades evidenciam que o acelerado processo de digitalização das políticas educacionais e da administração pública impõem novas exigências aos gestores. Nóvoa (2009) retrata que o ambiente escolar está inserido em um contexto de rápidas transformações tecnológicas e organizacionais, exigindo aprendizagem contínua dos profissionais envolvidos.

Ao relatar sobre a dificuldade na parte financeira, volta-se a falar da importância do conhecimento teórico de ferramentas e de indicadores que auxiliem nessa função. Chiavenatto (2021) diz que administrar recursos financeiros exige conhecimentos técnicos específicos que dificilmente são desenvolvidos apenas pela experiência cotidiana, o que demanda formação específica. Uma situação em que compreender a relevância de conhecer, de estudar e de tentar colocar em prática instrumentos administrativos parece pertinente.

Outro fato relevante, como já citado anteriormente, é a faixa etária da amostra de diretores. Considerando os dados apresentados no perfil do profissional, conhecendo essa dificuldade com a tecnologia, formações sobre sistemas informatizados e tecnologias poderiam ser ofertados em espações de tempo mais curto, possibilitando que o gestor conhecesse e mantivesse seu aprendizado sobre temas como este que parecem merecer destaque.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa alcançou seu objetivo geral proposto, uma vez que foi possível analisar as articulações existentes entre o uso de ferramentas administrativas e o trabalho desenvolvido na gestão escolar das escolas públicas estaduais da cidade de Erechim/RS, considerando as atividades rotineiras, relatadas especialmente pelos seus diretores.

Os dados encontrados por meio dos questionários permitiram conhecer a gestão escolar para além de sua dimensão burocrática, bem como a dinamicidade de seu processo, complexo e fortemente influenciado pelas demandas cotidianas da comunidade escolar.

Quanto aos objetivos específicos, estes realizaram-se a partir das percepções dos diretores participantes. Destacaram-se instrumentos relacionados ao planejamento, à organização de processos, à gestão de pessoas, à tomada de decisão e ao gerenciamento de recursos. Tais ferramentas revelaram-se fundamentais para a organização do trabalho pedagógico e administrativo, e relacionaram-se à percepção de Maximiano (2021), ao afirmar que administração se concretiza por meio de processos sistemáticos de planejamento, de organização, de direção e de controle, os quais possibilitam maior eficiência no alcance dos objetivos institucionais.

Da mesma forma, a pesquisa permitiu caracterizar as atividades desenvolvidas rotineiramente pelas equipes diretivas. As narrativas apresentadas pelos participantes evidenciaram uma rotina marcada pela multiplicidade de responsabilidades, nas quais as demandas administrativas coexistem com atribuições pedagógicas, financeiras, legais e relacionais. A gestão escolar apareceu permeada por constantes processos de mediação de conflitos, de gestão de recursos humanos, financeiros, bem como pela necessidade de responder rapidamente às demandas oriundas dos diferentes órgãos educacionais.

Sobre os desafios, as respostas obtidas permitiram elencar dificuldades relacionadas à excesso de demandas administrativas, à escassez de recursos, à necessidade de constante atualização normativa, à gestão de pessoas, às limitações estruturais e à conciliação entre exigências burocráticas e prioridades pedagógicas. Os resultados da pesquisa também permitiram correlacionar os conhecimentos exigidos para o exercício da função diretiva com a realidade vivenciada no coditiano escolar. Observou-se que não somente o conhecimento pedagógico embasa uma boa gestão escolar, mas torna-se fundamental o conhecimento da área da Administração através do planejamento estratégico, da gestão financeira, da liderança, da comunicação e do trabalho em equipe. As peculiaridades da rotina foram perceptíveis no ambiente escolar, o contato direto com os diretores e a observação de seus comportamentos

diante de questionamentos realizados permitiram ampliar a interpretação dos dados coletados, atribuindo mais profundidade à análise.

Os resultados permitiram concluir que existe uma relação entre a teoria estudada e as experiências relatadas pelos gestores, existe uma articulação, um potencial das ferramentas administrativas para contribuir com a gestão escolar, de forma que essa seja mais organizada, participativa e estratégica. Essa articulação, entretanto, não significa incorporar modelos empresariais à escola, mas apropriar-se criticamente de conhecimentos que possam fortalecer a atuação de diretores e favorecer o cumprimento do trabalho educacional.

Uma das limitações observadas esteve relacionada à disponibilidade de tempo dos participantes. Houve o relato de rotinas intensas marcadas por múltiplas responsabilidades, o que refletiu diretamente nos horários disponíveis para realizarem o preenchimento dos questionários. Instiga-se a necessidade de se parar, observar e relatar o que há no seu ambiente funcional, na tentativa de melhora contínua no clima organizacional.

Exposto isto, considera-se igualmente alcançada a justificativa que fundamentou a vontade de realizar este estudo. Sob a perspectiva social, a pesquisa revelou-se importante por produzir conhecimentos acerca da realidade da gestão escolar pública estadual, oferecendo subsídios que podem contribuir para o aperfeiçoamento das práticas administrativas em contexto escolar. O estudo produzido extravaza os limites das escolas investigadas, da cidade escolhida, podendo servir como referência para gestores de outros municípios, para outras Coodenadorias Regionais de Educação e redes de ensino que enfrentam desafios semelhantes.

Investigar a gestão escolar significa produzir conhecimento científico para ajudar a fortalecer a educação pública. Para o estado do Rio Grande do Sul, apresenta contribuições amplas, como, por exemplo, subsidiar a elaboração e o aperfeiçoamento dos cursos de formação destinados aos candidatos à função de direção escolar, bem como fornecer elementos para a construção de programas de formação promovidos pela Secretaria Estadual de Educação ao revelar quais competências são efetivamente exigidas no cotidiano da gestão e quais desafios são enfrentados, até mesmo por diretores de longa data.

Os resultados constituem importante material a ser observado por universidades e por Programas de Pós-Graduação. As evidências suplementam a criação de disciplinas e de práticas pedagógicas voltadas à gestão escolar, contribuindo para os atuais diretores em suas funções assim como para futuros profissionais.

Sob a ótica da Administração, percebe-se sua técnica e benefícios de forma sensível ao ser aliada à Educação. A Administração passa a conversar e, por que não, se adaptar às situações pedagógicas, tornando interdisciplinar o ato de gerir. A instituição escolar não possui a mesma

finalidade das organizações empresariais, uma vez que sua missão está fundamentada na formação humana, na construção do conhecimento e na promoção da aprendizagem significativa, e não na obtenção do lucro. Dessa forma, a utilização dos instrumentos da Administração, suas ferramentas, não implica a empresarialização da educação, mas sim a apropriação crítica de conhecimentos capazes de contribuir para a instituição e para o alcance dos objetivos educacionais.

Pesquisas poderação ser incentivadas, novas investigações poderão acontecer ampliando o diálogo entre Administração e Educação, fortalecendo a produção científica e a construção de práticas mais eficazes, colaborativas, congruentes com as demandas contemporâneas da escola pública, afetando positivamente seus agentes, acarretando em mudanças promissoras nos relacionamentos futuros, beneficiando indivíduo e sociedade.

REFERÊNCIAS

ALVES, M. T. G.; FRANCO, C. A pesquisa em eficácia escolar no Brasil: evidências sobre os efeitos das escolas e fatores associados à eficácia escolar. In: BROOKE, N.; SOARES, J. F. (Orgs.). **Pesquisa em eficácia escolar:** Origem e trajetórias. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008. p. 482-501.

ARGENTA, J. M. O perigo do Brainstorming**. Revista Recima21**, São Paulo, v. 4, n. 7, 2023. Disponível em: https://recima21.com.br /recima21/article/view/3658/2622. Acesso em: 30 jul. 2025.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRASIL. FUNDEB. **Decreto nº 10.656, de 22 de março de 2021**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/decreto/d10656.htm. Acesso em: 15 jun. 2025.

BRASIL. FUNDEB. **Lei nº 14.113, de 25 de dezembro de 2020**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/Lei/L14113.htm#art5iii. Acesso em: 15 jun. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Resolução Nº 2, de 1º de julho de 2015**. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/docman/agosto-2017-pdf/70431-res-cne-cp002-03072015-pdf/file. Acesso em: 10 maio 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Conselho Pleno. **Parecer CNE/CP 03/2006.** Brasília: MEC/CNE, 2006. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/pcp003_06.pdf. Acesso em: 10 maio 2025.

BRITO, L. S. de. **Novas tecnologias: aplicação no ensino da geografia na Escola Estadual Edvaldo Brandão Correia**. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Geografia) – Instituto Superior de Educação, Faculdades Jorge Amado, Salvador, 2007. Disponível em: https://artigos.netsaber.com.br/resumo_artigo_7879/artigo_sobre_novas-tecnologias. Acesso em: 16 jun. 2025.

BURNS, J. M. G. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978.

CAMPOS, C. J. G. Método de análise do conteúdo: ferramenta para análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Bras. Enf.,** set/out. 2004, n. 57, p. 611-614. Disponível em: https://www.scielo.br/j/reben/a/wBbjs9fZBDrM3c3x4bDd3rc/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 12 jul. 2025.

CARRARO, M.; PIEROZAN, S. S. H. **O ensino de gestão escolar nos cursos de pedagogia:** estudo na Região da AMAU-RS. UFFS: Erechim, 2021. Disponível em: https://rd.uffs.edu.br/handle/prefix/4925. Acesso em: 15 jun. 2025

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Iniciação à organização e controle**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**: empreendedorismo e viabilidade de novas empresas: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio. 2. ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2007.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2021

COAN, O. **Ferramentas para manutenção de máquinas e implementos agrícolas**. Jaboticabal: Funep, 1997.

CUBOUP. **O que é a Teoria de Maslow?** Como usar na Vida Profissional. Disponível em: https://cuboup.com/conteudo/maslow/. Acesso em: 12 abr. 2025.

CULKIN**,** J. A. **schoolman's guide to Marshall McLuhan**. 1967. Disponível em: https://viniciusghise.com.br/blog/homens-criam-ferramentas-ferramentas-recriam-homens/ Acesso em: 09 abr. 2025.

DEMING, W. E. **Qualidade:** a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais**: princípios, conceitos e gestão. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

DRUCKER, P. F. **Os desafios da administração no século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1998

DRUCKER, P. F. **O Melhor de Peter Drucker - A Administração**. São Paulo: Editora Nobel, 2001.

DRUCKER, P. F. **O gestor eficaz**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2008.

FARINA, I.; BENVENUTTI, D. B. **Formação continuada de professores:** Perspectiva humana e emancipatória. Joaçaba: Unoesc, 2024. Disponível em: https://www.unoesc.edu.br/wp-content/uploads/2024/03/Formacao-continuada-de-professores.pdf. Acesso em: 14 maio 2025.

FAZENDA, I. (org.). **Práticas interdisciplinares na escola**. São Paulo: Cortez Editora, 2011.

FRANCO, M. L. P. B. **O que é análise de conteúdo**. São Paulo: PUC, 1986.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia:** saberes necessários à prática educativa. 67. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2021.

FREIRE, P. **Pedagogia do Oprimido**. 79. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2021.

FULLAN, M. **The New Meaning of Educational Change**. 5. ed. New York: Teachers College Press, 2016.

GATTI, B. A. *et al*. **Professores do Brasil**: novos cenários de formação. Brasília: UNESCO, 2019. Disponível em: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/ pf0000367919. Acesso em: 10 maio 2025.

GATTI, B. A. Formação de professores no Brasil: políticas e programas. **Revista Paradigma**, v. XLII, n. Extra 2: Políticas, Programas e Práticas, 2021. Disponível em: http://revistaparadigma.online/ojs/index.php/paradigma/ article/view/1044/941. Acesso em: 10 maio 2025.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

GONSALVES, E. P. **Conversas sobre a iniciação à pesquisa científica**. Campinas, SP: Alínea, 2001.

HERZBERG F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. B. **The motivation to work.** 2. ed. New York: John Wiley & Sons, 1959.

HILL, M. M. Desenho de questionário e análise dos dados - alguns contributos. In: PALHARES, J. A; TORRES, L. L. **Metodologia de Investigação em Ciências Sociais da Educação**. São Paulo: Edições Húmus. 2014. p. 133-164.

HOPPEN, N. *et al*. Um guia para a Avaliação de Artigos de Pesquisa em Sistemas de Informação. **READ**, Porto Alegre, RS, v.2, n.2, p. 1-34, nov. 1996. Disponível em: http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/19397/000300124.pdf?sequence=1. Acesso em: 01 dez. 2025.

JAPIASSU, H. **Interdisciplinaridade e patologia do saber**. Rio de Janeiro: Imago, 1976.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo, SP: Atlas, 2003.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola**. Goiânia, GO: Alternativa, 2002.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar:** políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola:** teoria e prática. 6. ed. São Paulo: Heccus, 2018.

LOMBA, M. L. de R.; FARIA FILHO, L. M. Os professores e sua formação profissional: entrevista com António Nóvoa. **Educar em Revista**, Curitiba, v. 38, p. 1-10, 2022. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1590/1984-0411.88222. Acesso em: 10 maio 2025.

LOSS, A. S. *et al*. **Formação continuada de gestores das escolas públicas**: educação integral em jornada ampliada. Tubarão: Ed. Copiart, 2015.

LÜCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Positivo, 2009.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARRAS, J. P. **Avaliação de desempenho humano**. 2011. Disponível em: https://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/397/334. Acesso em: 02 fev. 2026.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da Administração:** da revolução urbana à revolução digital. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MEIRA, R. C. **As ferramentas para a melhoria da qualidade**. 2. ed. Porto Alegre: SEBRAE, 2003.

MINAYO, M. C. S. O desafio da pesquisa social. In: MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. Rio de Janeiro, RJ: Vozes, 2009.

NAKAGAWA, M. **FERRAMENTA: 5W2H** – Plano de Ação para Empreendedores. Globo, 2014.

NÓVOA, A. **Professores:** imagens do futuro presente. Lisboa: Educa, 2009.

OSBORN, A. F. **O poder criador da mente:** princípios e processos do pensamento criador e do Brainstorming. Traduzido por E. Jacy Monteiro. São Paulo: Editora Ibrasa, 1987.

PARO, V. H. **Professor:** artesão ou operário? São Paulo: Cortez, 2018.

PARO, V. H. **Administração escolar:** introdução crítica. 17. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

PARO, V. H. **Diretor Escolar**: educador ou gerente? São Paulo: Cortez, 2015.

PÉREZ GOMES, A. O pensamento prático do professor – a formação do professor como prático reflexivo. In: NÓVOA, A. (Coord.) **Os professores e a sua formação.** 2. ed. Lisboa, Publicações Dom Quixote, pp. 93-114, 1997.

PERRIEN, J. *et alli*. **Recherche en Marketing:** méthodes et décisions. Gaetan Morin, Canadá, 1986. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/263085595_Recherche_en_marketing_methodes_et_decisions_Marketing_Research_Methods_and_Decisions. Acesso em: 12 jul. 2025.

QUINQUIOLO, J. M. **Avaliação da Eficácia de um Sistema de Gerenciamento para Melhorias Implantado na Área de Carroceria de uma Linha de Produção Automotiva.** Taubaté⁄SP: Universidade de Taubaté, 2002. Disponível em: https://silo.tips/download/avaliaao-da-eficacia-de-um-sistema-de-gerenciamento-para-melhorias-implantado-na. Acesso em: 20 maio 2025.

REYES, A. E. L.; VICINO, S. R. **BRAINSTORMING**. São Paulo, ESALQ/USP, 1998. Disponível em: https://www.esalq.usp.br/qualidade/ferramentas/brainst.htm. Acesso em: 31 jul. 2025.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional:** teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RUDNICKI, D.; CARLOS, P. P.; MÜLLER, F. O uso da entrevista na pesquisa jurídica brasileira. **Revista Brasileira de Sociologia do Direito**, Niterói, v. 8, n. 2, maio/ago. 2021. Disponível em: https://revista.abrasd.com.br/index.php/rbsd/article/view/525. Acesso em: 10 jul. 2025.

SANT'ANNA, G. J. **Planejamento, gestão e legislação escolar**. São Paulo: Érica, 2014.

SARTORI, J.; PIEROZAN, S. S. H. **Gestão Escolar e da Educação**: Temas emergentes (v. II). Rio de Janeiro: Autografia, 2023.

SAVIANI, D. **Pedagogia histórico-crítica: primeiras aproximações**. 11. ed. Campinas: Autores Associados, 2011.

SANTOS, D. R.; LOPES, N. F. M. **Formação inicial em gestão escolar nos cursos de licenciaturas:** um estudo da Resolução CNE/CP nº 02/2019. VII ENALIC Versão digital. Disponível em: file:///C:/Users/Usuario_Acer/Downloads/TRABALHO_COMPLETO_EV163_MD1_SA103_ID1416_26102021125621.pdf. Acesso em: 11 maio 2025.

SCAICO, O. O administrador e o gestor das micro e pequenas empresas: uma reflexão sobre as fronteiras tênues da administração como ciência e como profissão. **Revista da micro e pequena empresa**, [S.l.], v. 2, n. 1, p. 49-57, jan. 2011. ISSN 1982-2537. Disponível em: https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/31/22. Acesso em: 10 abr. 2025.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 38. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2021.

SILVEIRA, V. S. B. da. **O Real Poder do Líder de Sucesso.** Disponível em: http://www.rh.com. Acesso em: 17 abr. 2025.

SOARES, J. F.; ALVES, M. T. G. Efeito de escolas e municípios na qualidade do ensino fundamental. **Cadernos de pesquisa**, São Paulo: Fundação Carlos Chagas; Campinas: Autores Associados, v. 43, n. 149, p. 492-517, 2013. Disponível em: https://www.scielo.br/j/cp/a/WGhPXprTVJRhtZKc5VVrsdN/. Acesso em: 01 maio 2025.

TARDIF, M. **Saberes docentes e formação profissional**. 17 ed. Petropolis, RJ: Vozes, 2014.

TEIXEIRA, E. B. A Análise de Dados na pesquisa Científica: importância e desafios em estudos organizacionais. **Revista Desenvolvimento em Questão**, Editora Unijuí, Ijuí, RS, ano 1, n. 2, p. 177–201, 2003. Disponível em: https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/84. Acesso em: 10 jul. 2025.

THOMPSON, J. D. On building an administrative science. **Administrative Science Quarterly**, v. 1, n. 1, p. 102-111, 1956. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/2390842. Acesso em: 01 maio 2025.

TODOS PELA EDUCAÇÃO. **Pesquisa de opinião com diretores de escolas públicas brasileiras**. Data Folha, 2022. Disponível em: https://todospelaeducacao.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2022/05/pesquisa-de-opiniao-diretores-de-escolas-publicas-todospelaeducacao-itausocial.pdf. Acesso em: 05 jul. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL – UFFS. **Projeto pedagógico (PPC) do curso de Graduação em História (licenciatura) Campus Erechim.** Erechim, 2016. Disponível em: https://boletim.uffs.edu.br/atos-normativos/ppc/ cghstler/2012-0001. Acesso em: 02 jun. 2025.

VENKATESH, V.; MORRIS, M. G.; DAVIS, G. B.; DAVIS, F. D. **User Acceptance of Information Technology**: Toward a Unified View. MIS Quarterly, v. 27, n. 3, p. 425–478,

2003. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3375136. Acesso em: 10 ago. 2026

VIEIRA, G. F. **Gestão da qualidade total:** uma abordagem prática. 2. ed. Campinas, SP: Alínea, 2007.

VYGOTSKY, L. S. **A formação social da mente**. 7. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

WHITLEY, R. Sociology of scientific work and the history of scientific developments. In: BLUME, S. S. (ed.). **Perspectives in the sociology of science**, John Wiley and Sons, Chichester-New York-Brisbane-Toronto, p. 21-50, 1977. Disponível em: https://archive.org/details/perspectivesinso0000unse_m8r4. Acesso em: 01 maio 2025.

XAVIER, T. da C. **A aplicação do Brainstorming nas aulas de Geografia**. Relatório de estágio (Mestrado em Ensino de Geografia) – Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, 2018. Disponível em: https://run.unl.pt/entities/publication/3a077dd6-2d04-49bc-a88f-07db2aba67c4. Acesso em: 10 jul. 2026

YUKL, G. **Leadership in Organizations**. 5th Edition. Prentice Hall: Upper Saddle River, 2002.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA PESQUISA

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL - UFFS
CAMPUS ERECHIM/RS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO INTERDISCIPLINAR EM CIÊNCIAS HUMANAS

Este questionário faz parte de uma pesquisa de campo, cujo objetivo é investigar "ENTRE A SALA DE AULA E A GESTÃO ESCOLAR: PERCEPÇÕES DE DIRETORES SOBRE FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS NAS ESCOLAS ESTADUAIS DE ERECHIM/RS". Para tanto, solicito a sua colaboração e me coloco à disposição para qualquer dúvida pelo e-mail: *daniele.bolsonello@sertao.ifrs.edu.br* e pelo telefone: *(54) 99225-6467.*

Desde já, agradeço sua participação. _____

Responda as seguintes questões:

1. Idade:_____
2. Tempo (meses, anos) como docente em sala de aula:_____
3. Tempo (meses, anos) como diretor escolar:_____
4. Graduado em:_____
5. Possui formação continuada em Gestão escolar ou área afim?_____
6. Possui pós-graduação em Gestão escolar ou área afim?
_____

7. Reside em Erechim? Se não, em qual cidade? _____
8. Sexo ( ) Feminino ( ) Masculino
9. Estado civil: ( ) Solteiro ( ) Casado ( ) Viúvo ( ) Divorciado ( ) Separado
10. Tem filhos ( ) Sim ( ) Não

11. As atividades a serem realizadas diariamente pela direção encontram-se descritas:

( ) agenda física

( ) agenda digital (em arquivo no computador, planilhas...)

( ) não estão descritas

12. Havendo a ausência do diretor escolar, os demais participantes da gestão escolar (vice-diretor e coordenador pedagógico) possuem um mapeamento de processos para poderem tomar decisões?

( ) Existe mapeamento dos processos em forma de texto com explicações claras

( ) Não existe mapeamento dos processos de forma escrita e documentada

13. Quando um novo professor entra no quadro de funcionários da escola, recebe:

( ) orientações por escrito com normas da escola

( ) orientações verbais com normas da escola

( ) não recebe orientações

14. Ao assumir a função de diretor escolar, enumere sendo 1 a mais desafiadora função e 8 a menos desafiadora:

( ) Controle financeiro da gestão da escola

( ) Planejamento diário e mensal das atividades escolares

( ) Motivar professores e funcionários

( ) Comunicação com pais e comunidade escolar

( ) Organizar o estoque de materiais da escola

( ) Controlar e verificar a limpeza e a organização dos ambientes da escola

( ) Organizar documentos, relatórios burocráticos exigidos à função

( ) Delegar funções e liderar atividades com professores

15. Nas questões relacionadas à administração escolar, aos conhecimentos específicos, quais dos assuntos abaixo você considera mais importante? Enumere por grau de importância.

( ) PDCA

( ) PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

( ) LIDERANÇA

( ) TRABALHO EM EQUIPE

( ) TRABALHAR A MOTIVAÇÃO DOS PROFESSORES

( ) GESTÃO DE MATERIAIS

( ) SISTEMA 5 S

( ) COMUNICAÇÃO ASSERTIVA: DAR E RECEBER FEEDBACK

( ) ANÁLISE DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

( ) GESTÃO PARTICIPATIVA

( ) CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

16. Sobre as mesmas ferramentas, assinale 3 que você mais utiliza:

( ) PDCA

( ) PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

( ) LIDERANÇA

( ) TRABALHO EM EQUIPE

( ) TRABALHAR A MOTIVAÇÃO DOS PROFESSORES

( ) GESTÃO DE MATERIAIS

( ) SISTEMA 5 S

( ) COMUNICAÇÃO ASSERTIVA: DAR E RECEBER FEEDBACK

( ) ANÁLISE DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

( ) GESTÃO PARTICIPATIVA

( ) CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

17. Cite sua principal competência ao realizar a função de direção:

( ) LIDERANÇA

( ) ORGANIZAÇÃO

( ) CONTROLE

( ) PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

18. Qual o grau de dificuldade em pôr em prática o conhecimento administrativo em relação às práticas rotineiras da gestão escolar?

( ) Não há dificuldades

( ) Sim, sinto insegurança em colocar em prática o conhecimento administrativo

19. Quais os dias (datas) mais importantes de cada mês e o que acontece em cada um?

Onde estão anotadas essas datas? Quem faz a verificação da realização destas atividades?

_____
_____
_____
_____
_____

20. Como é feita a Gestão de estoque de Materiais na escola? Relate como é feito o controle de materiais existentes e como é feita a utilização? Existe controle, como é feito?
_____
_____
_____
_____

21. De que forma são feitos o planejamento e o controle financeiro na escola? Quais os controles que utilizam?

_____
_____
_____
_____ _____

22. Na sua opinião, qual o maior desafio está enfrentando como diretor?

_____
_____
_____

23. Qual ferramenta administrativa está sendo usada, ou poderia ser usada para a resolução deste desafio?

_____
_____
_____
_____

24. Sobre a realização da prova para Diretores de Escolas públicas estaduais, qual é o seu parecer sobre o decreto do governo do Estado: A prova era uma necessidade, sim ou não, e por quê?
_____
_____
_____
_____
_____

25. Sobre a realização do Curso preparatório, os assuntos abordados demonstraram-se pertinentes? Por quê? Quais chamaram mais atenção ou forma mais importantes?

_____
_____
_____
_____

26. Na sua opinião, de 0 a 5, em sua opinião, qual o seu atual conhecimento sobre as ferramentas administrativas elencadas para uso no trabalho de diretor escolar? Por quê?

_____
_____
_____

27. Cite uma situação atual que você está resolvendo utilizando alguma das ferramentas da administração para resolução.

_____
_____
_____
_____

28. Na sua opinião, qual a importância da liderança na função de diretor escolar?

_____
_____
_____
_____

29. Sobre a comunicação entre os professores, de que maneira ela é realizada: É eficiente ou faltam mecanismos? Existe o feedback pessoal e grupal sobre os projetos realizados?

_____
_____
_____
_____

30. Qual foi a última ação realizada para aumentar a motivação dos professores, funcionários e alunos? Relate.

_____
_____
_____
_____

31. A Gestão escolar realizada na escola é Democrática? Discorra sobre como as decisões mais importantes são tomadas, citando os passos para a realização de uma tomada de decisão importante na escola.

_____
_____
_____
_____
_____
_____

32. Como é feito o controle de faltas dos alunos e atrasos/faltas de professores? Existem ações para incentivo aos alunos não faltarem as aulas? Quais os procedimentos realizados em caso de atraso ou falta de docente? Relate.

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

33. Relate de que forma os professores realizam sugestões sobre normas e procedimentos realizados na escola.

_____
_____
_____
_____
_____
_____

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Comitê de Ética em Pesquisa - CEP/UFFS

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

ENTRE A SALA DE AULA E A GESTÃO ESCOLAR: PERCEPÇÕES DE DIRETORES SOBRE FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS NAS ESCOLAS ESTADUAIS DE ERECHIM/RS

Prezado participante,

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada "ENTRE A SALA DE AULA E A GESTÃO ESCOLAR: PERCEPÇÕES DE DIRETORES SOBRE FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS NAS ESCOLAS ESTADUAIS DE ERECHIM/RS" desenvolvida por *Daniele Ribeiro Bolsonello Marció,* discente de *Mestrado* no *Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Ciências Humanas,* da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), Campus de Erechim/RS, sob orientação da Professora *Prof[a]. Dr[a]. Zoraia Aguiar Bittencourt.*

O objetivo central do estudo é analisar possíveis articulações entre o uso de ferramentas administrativas e o trabalho desenvolvido na Gestão Escolar, considerando as atividades rotineiras e desafiadoras que são desenvolvidas por diretores de escolas públicas estaduais da cidade de Erechim/RS.

O convite à sua participação se deve à função profissional exercida atualmente. O diretor escolar de cada escola pública estadual da cidade de Erechim poderá contribuir com dados importantes a respeito das atividades rotineiras da Gestão Escolar, os desafios encontrados ao gerir uma escola, as ferramentas administrativas utilizadas e suas possíveis contribuições. Sua valiosa percepção fomentará assuntos importantes relacionados ao bom andamento da Gestão Escolar.

Sua participação não é obrigatória e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como desistir da colaboração neste estudo no momento em que desejar, sem necessidade de qualquer explicação e sem nenhuma forma de penalização. Você não será penalizado de nenhuma maneira caso decida não consentir sua participação, ou desista da mesma. Contudo, ela é muito importante para a execução da pesquisa.

Você não receberá remuneração e nenhum tipo de recompensa nesta pesquisa, sendo sua participação voluntária.

Serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas. Qualquer dado que possa identificá-lo será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa e o material armazenado em local seguro.

A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar do pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados neste Termo.

A sua participação consistirá em responder questões incluídas em um questionário elaborado pela pesquisadora do projeto. Tal questionário será entregue em mãos em visita agendada em sua unidade escolar, tendo previamente o aceite da 15ª CRE, sendo que unir-se-ão a seus dados

as informações coletadas com os demais diretores das escolas públicas de Erechim, formando um total de 21 diretores.
O tempo de duração da coleta de dados no questionário é de aproximadamente quinze a vinte minutos.
Ao final da pesquisa, todo material será mantido em arquivo, físico ou digital, por um período de cinco anos.
O benefício relacionado com a sua colaboração nesta pesquisa é de correlacionar os dados coletados por diferentes diretores das escolas públicas estaduais de Erechim e assim obter informações sobre as possíveis contribuições das ferramentas administrativas para a execução de sua função. Ao caracterizar as atividades realizadas e apontar os desafios percebidos na Gestão escolar, será possível compreender a realidade apontada pelos diretores, suscitando assim um apoio e um embasamento para as possíveis resoluções de problemas administrativos,
A participação na pesquisa, poderá causar riscos, como constrangimento ao responder as perguntas, cansaço e estresse, porém a pesquisadora garante que serão respeitados os valores culturais, sociais, morais, proporcionando leveza e respeito na visitação à unidade escolar e no momento da entrega presencial do questionário ao pesquisado. O local a ser realizado será de privacidade, no ambiente escolar, prezando a empatia, respeito e acolhimento por parte do pesquisador ao pesquisado.Cada participante terá o tempo que achar necessário para respondê-lo, evitando pressões impertinentes, buscando, assim, minimizar os riscos mencionados. Ao ser perceptível um sofrimento emocional significativo, haverá a comunicação a instituição superior competente que está ciente e permitiu a pesquisa, para que seja providenciado um apoio psicológico, serviço de saúde ou assistência institucional. Sendo esta pesquisa em ambiente educacional, primariamente utilizar-se-á do apoio pedagógico e psicológico existente na escola, não cessando, ocorrerá então a busca por serviços sociais como assistência psicológica em uma UBS (unidade básica de saúde).
Os resultados serão divulgados em eventos e/ou publicações científicas, mantendo sigilo dos dados pessoais. Ao final desta pesquisa, as conclusões e reflexões serão apresentados aos diretores, bem como a coordenadoria da 15ª CRE, com o objetivo de que tais resultados possam auxiliar na compreensão da Função de Diretor escolar no âmbito de sua gestão, colaborando para a compreensão, permitindo visualizar, interpretar e posteriormente auxiliar novos professores que optem em seguir na função de diretores.
Caso concorde em participar, uma via deste termo ficará em seu poder e a outra será entregue ao pesquisador. Não receberá cópia deste termo, mas apenas uma via. Desde já agradecemos sua participação!

CAAE:
Número do Parecer de aprovação no CEP/UFFS:
Data de Aprovação:

_____

Assinatura do Pesquisador Responsável
Contato profissional com o(a) pesquisador(a) responsável:
Tel: (54) 99225-6467
E-mail: danibolsonello@gmail.com
Endereço para correspondência: Rua Joana Seelig, nº 02 – Bairro Santanta – Cidade:

Estação/RS – CEP 99930-000
Em caso de dúvida quanto à condução ética do estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFFS":
Telefone: (0XX) 49- 2049-3745
E-mail: cep.uffs@uffs.edu.br
Endereço para correspondência: Universidade Federal da Fronteira Sul/UFFS - Comitê de Ética em Pesquisa da UFFS, Rodovia SC 484 Km 02, Fronteira Sul, CEP 89815-899 Chapecó - Santa Catarina – Brasil)
Declaro que entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

Nome completo do (a) participante:

_____

Assinatura:

_____

APÊNDICE C – DECLARAÇÃO DE CIÊNCIA E CONCORDÂNCIA DA INSTITUIÇÕES ENVOLVIDAS

DECLARAÇÃO DE CIÊNCIA E CONCORDÂNCIA DAS INSTITUIÇÕES ENVOLVIDAS

Com o objetivo de atender às exigências para obtenção de parecer do Comitê de Ética em Pesquisa envolvendo Seres Humanos**, Juliane Bonez – Coordenadora Regional**, a representante legal da instituição **15ª Coordenadoria Regional de Educação (CRE)**, envolvida no projeto de pesquisa intitulado ENTRE A SALA DE AULA E A GESTÃO ESCOLAR: PERCEPÇÕES DE DIRETORES SOBRE FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS NAS ESCOLAS ESTADUAIS DE ERECHIM/RS, declara estar ciente e de acordo com seu desenvolvimento nos termos propostos, salientando que os pesquisadores deverão cumprir os termos da Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde e as demais legislações vigentes.

_____

Daniele Ribeiro Bolsonello Marció - Pesquisadora

_____

Juliane Bonez - Coordenadora

Erechim, outubro de 2025.

GOVERNO DO ESTADO
RIO GRANDE DO SUL
SECRETARIA DA EDUCAÇÃO

SELEÇÃO DE DIRETORES E VICE-DIRETORES DA REDE PÚBLICA DE ENSINO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL Nº 01/2024

Secretaria da Educação do Governo do Estado do Rio Grande do Sul

PROVA DE SELEÇÃO DE DIRETORES E VICE-DIRETORES

SUA PROVA

- Além deste caderno contendo **60 (sessenta)** questões objetivas e **3 (três)** questões dissertativas, você receberá do fiscal de prova o cartão de respostas e as folhas de textos definitivos;
- As questões objetivas têm **4 (quatro)** opções de resposta (A, B, C e D) e somente uma delas está correta;
- As questões dissertativas deverão ser respondidas em até **15 (quinze)** linhas.

TEMPO

- Você dispõe de **4 (quatro) horas e 30 (trinta) minutos** para a realização da prova, já incluído o tempo para a marcação do cartão de respostas.

NÃO SERÁ PERMITIDO

- Qualquer tipo de comunicação entre os candidatos durante a aplicação da prova.
- Anotar informações relativas às respostas em qualquer outro meio que não seja o caderno de questões.
- Levantar da cadeira sem autorização do fiscal de sala.
- Usar o sanitário ao término da prova, após deixar a sala.

INFORMAÇÕES GERAIS

- Verifique se seu caderno de questões está completo, sem repetição de questões ou falhas. Caso contrário, notifique **imediatamente** o fiscal da sala, para que sejam tomadas as devidas providências.
- Confira seus dados pessoais, especialmente nome, número de inscrição e documento de identidade e leia atentamente as instruções para preencher o cartão de respostas.
- Use somente caneta esferográfica, fabricada em material transparente, com tinta preta ou azul.
- Assine seu nome apenas no(s) espaço(s) reservado(s).
- Reserve tempo suficiente para o preenchimento do seu cartão de respostas. O preenchimento é de sua responsabilidade e **não** será permitida a troca do cartão de respostas em caso de erro cometido pelo candidato.
- Para fins de avaliação, serão levadas em consideração apenas as marcações realizadas no cartão de respostas.
- A FGV coletará as impressões digitais dos candidatos na lista de presença.
- Os candidatos serão submetidos ao sistema de detecção de metais quando do ingresso e da saída de sanitários durante a realização das provas.

Boa sorte!

1



A afirmativa adequada sobre a charge é a que

(A) aponta uma solução para a recuperação das árvores cortadas, com ajuda do homem, indicando um tratamento médico.
(B) indica um protesto contra as mudanças climáticas, devidas à destruição do meio ambiente natural.
(C) mostra uma crítica à destruição do meio ambiente, com a imagem da terra seca e muitas árvores derrubadas.
(D) trata-se de uma mensagem de que inexiste esperança para o meio ambiente, por mostrar uma árvore agonizante, com o tronco cortado.

2

O menino no espelho

Minha aspiração naquela época era esta: encontrar um sósia. Não pensava em outra coisa, desde que assisti a um filme em que o ator fazia dois papéis: vai passando por uma rua e de repente esbarra num homem absolutamente igual a ele. Os dois se olham, espantados. Só que um era detetive, o outro era bandido, o que acabava criando uma grande confusão. [...]

A partir de então, passei a procurar um sósia. Onde quer que eu fosse e houvesse outros meninos como eu — na escola, no circo, no cinema, no campo de futebol — buscava encontrar alguém parecido comigo. E procurava com tanta intensidade, com tamanha certeza de encontrar, que não tinha dúvida alguma: **mais cedo ou mais tarde esbarraria com um**, como o detetive naquela fita.

SABINO, Fernando. O menino no espelho. 118 ed. Rio de Janeiro: Record, 2021. p. 11.

Na passagem “mais cedo ou mais tarde esbarraria com um”, os termos em destaque indicam referência de

(A) certeza de que Fernando alcançará o seu objetivo.
(B) intensidade em relação ao desejo do menino.
(C) lugar onde Fernando busca o seu sósia.
(D) tempo para o menino esbarrar com o seu reflexo.

3

O cartaz em uma loja de roupas dizia:

ROUPAS SUMMER

DEIXAM VOCÊ ELEGANTE E

DIGNO DE ADMIRAÇÃO!

Elaborado pelo autor.

Nesse caso, a estratégia de vender roupas apela para

(A) a intimidação do comprador, destacando a vergonha de não estar elegante e digno de admiração.
(B) a sedução do comprador, destacando sua elegância e a admiração que vai provocar nos demais.
(C) o destaque da inteligência do comprador, pela escolha feita de roupas elegantes e dignas de admiração.
(D) o princípio de competição com os demais, mostrando-o superior e digno de admiração.

4

Em um trecho de uma estrada, o motorista se depara com uma placa com os seguintes dizeres:



Elaborado pelo autor.

Esse aviso significa que

(A) a alta velocidade é desaconselhável em rodovias com cruzamento.
(B) há uma faixa para pedestres a pouca distância, trazendo perigo.
(C) há risco de acidentes com outros veículos no cruzamento.
(D) o cruzamento indica passagem de veículos e pedestres em sentido contrário.

5

As frases indicadas nas alternativas pertencem a autores famosos e todas têm a política como tema.

Assinale a alternativa que contém uma frase que mostra uma **visão positiva da política**.

(A) A política é a pátria da mentira.
(B) A política é negócio de princípios e não princípio de negócios.
(C) Os políticos em qualquer parte são os mesmos: eles prometem fazer pontes mesmo quando não há rios.
(D) Os verdadeiros políticos não vão para o céu.

6

Na grade de entrada do andar térreo de uma grande empresa há um cartaz que diz:

ATENÇÃO: ENTRADA DE GARAGEM.

Elaborado pelo autor

Esse cartaz pretende

(A) atrair motoristas para o estacionamento do prédio.
(B) indicar que a garagem está em funcionamento.
(C) impedir que se obstrua a entrada de veículos.
(D) Indicar o local de estacionamento.

7

Texto I

Se tens um coração de ferro, bom proveito. O meu, fizeram-no de carne, e sangra todo dia.

SARAMAGO, José. A segunda vida de Francisco de Assis. Disponível em: https://www.pensador.com/frase/NTMxMTcy/. Acesso em: 15 set. 2023.

Texto II



Disponível em: https://www.tumblr.com/tirasarmandinho/162568450439/tirinha-original. Acesso em: 15 set. 2023.

Qual o sentido provocado pela retomada, na tirinha, da frase do escritor Saramago?

(A) A frase traduz a tristeza do menino ao ver uma pessoa em situação de rua, mostrando que ele não consegue ser indiferente à dor dessas pessoas.
(B) A frase é uma crítica às pessoas que pedem esmolas, indicando o descontentamento do garoto porque ele não entende a situação do morador de rua.
(C) A frase indica o pensamento das pessoas em situação de rua, que sofrem com o descaso da população e com a falta de auxílio e ajuda do governo.
(D) A frase indica o pensamento do adulto cujas pernas aparecem em pé na tirinha em relação à indiferença do menino para o sofrimento das pessoas.

8

Um trecho de uma conferência dizia o seguinte: *a maioria dos leitores prefere romances policiais, segundo uma pesquisa de leitura feita na Inglaterra há alguns anos; os romances históricos, segundo essa mesma pesquisa, são os menos lidos*.

Elaborado pelo autor

A afirmativa inicial desse texto é um argumento que é apoiado

(A) em estatísticas.
(B) na autoridade de uma pesquisa.
(C) na opinião pessoal do conferencista.
(D) numa narrativa exemplificadora.

9

O grande escritor Ernest Hemingway escreveu certa vez: *A cesta de papéis é o primeiro móvel na casa de um escritor*.

Com essa frase, o autor quer indicar que

(A) a escrita supõe uma grande quantidade de folhas de papel.
(B) escrever é uma atividade que exige paciência e cultura.
(C) na tarefa de escrever os erros são frequentes.
(D) os escritores devem mostrar cuidado e disciplina.

10

Um livro didático sobre o Ensino de Produção Textual e Redação afirma o seguinte: *Em qualquer um dos casos descritos, ocorre um idêntico engano: o de que a linguagem perfeita é algo anterior à situação de comunicação em que ela vai ser empregada. Uma mesma palavra ou construção pode ser adequada numa determinada situação e totalmente inadequada em outra*.

Elaborado pelo autor

Pode-se deduzir desse fragmento que "produzir um bom texto" é escrever de forma

(A) culta e elaborada.
(B) similar aos modelos literários do passado.
(C) gramaticalmente correta.
(D) que a situação exige.

11



Disponível em: https://www.cnj.jus.br/. Acesso em: 17 set 2023.

A campanha sugere que o governo federal, em parceria com o Conselho Nacional de Justiça,

(A) busca conscientizar as pessoas pelo fim da violência contra a mulher.
(B) combate a violência contra as pessoas em situação vulnerável.
(C) mobiliza a sociedade pela igualdade de direitos entre homens e mulheres.
(D) recebe denúncias por escrito de violações aos direitos humanos.

12

Observe um fragmento textual de Gabriel Garcia Marques:

Terminaram por conhecer-se tanto, que antes dos trinta anos de casados eram como um mesmo ser dividido, e se sentiam incomodados pela frequência com que adivinhavam o pensamento do outro, ou pelo incidente ridículo de que um se antecipasse em público ao que o outro ia dizer. Haviam sorteado juntos as incompreensões cotidianas, os ódios instantâneos, as bobagens recíprocas e os fabulosos relâmpagos de glória da cumplicidade conjugal. Foi a época em que se amaram melhor, sem pressa e sem excessos e ambos foram muito conscientes e agradecidos de suas inverossímeis vitórias contra a adversidade. A vida haveria de colocar diante deles outras provas mortais, com certeza, mas já não importava: estavam na outra margem.

De acordo com o texto, a experiência de vida em comum do casal levou os personagens

(A) à condescendência mútua.
(B) à perda do desejo amoroso.
(C) à rotina matrimonial.
(D) ao distanciamento afetivo.

13



Sobre os significados presentes nessa charge sobre as guerras no mundo, a observação correta é

(A) a indicação de o globo terrestre estar tentando equilibrar-se sobre bombas, mostra as dificuldades do mundo num estado de guerras.
(B) a presença de um estoque incomensurável de bombas na parte inferior da charge indica o grande progresso da indústria bélica.
(C) o fato de o globo terrestre dar destaque à situação geográfica do Brasil, indica um perigo iminente de guerra em nosso país.
(D) o fato de o globo terrestre estar caminhando sobre uma corda bamba indica que as pessoas continuam divertindo-se, apesar das guerras.

14

Observe os dois primeiros versos do samba Sei lá, Mangueira, de Paulinho da Viola e Hermínio Bello de Carvalho, que exalta a comunidade da Mangueira, no Rio de Janeiro.

Vista assim do alto
Mais parece o céu no chão

A observação adequada sobre o significado dos dois primeiros versos é

(A) a favela mais parece um céu no chão por sua cor azulada.
(B) a palavra “céu” também transmite a ideia de felicidade.
(C) a palavra “chão” transmite a ideia de trabalho.
(D) o observador da favela se encontra dentro de um dos barracos.

15

Muitas pessoas que parecem estar lutando contra ***a adversidade são felizes****; muitas outras,* ***em meio a grandes*** *riquezas, são profundamente infelizes*.

Elaborado pelo autor

É adequado afirmar que na frase o termo em negrito

(A) “a adversidade” equivale a “inimigos”.
(B) “são felizes” equivale a “mostram felicidade”.
(C) “em meio a” equivale a “em luta contra”.
(D) “grandes” equivale a “inesperadas”.

16



ANTUNES, A. Átomo. Disponível em: https://escolaeducacao.com.br/melhores-poemas-de-arnaldo-antunes/ Acesso em: 25 abr. 2023.

Qual frase interpretativa melhor resume o efeito de sentido que a combinação dessas palavras distribuídas desse modo no poema gera?

(A) Átomo, montanha, certeza, mundo, aço estão em contínua transformação.
(B) Átomo, montanha, certeza, mundo, aço são indestrutíveis.
(C) Átomo, montanha, certeza, mundo, aço são imutáveis.
(D) Átomo, montanha, certeza, mundo, aço são destruídos pelo ser humano.

17

A saúde mental bate à porta da escola

A Organização Mundial da Saúde (OMS) divulgou sua maior revisão da saúde mental mundial desde a virada do século. O trabalho fornece um plano para governos, acadêmicos, profissionais de saúde, sociedade civil e outros com a ambição de apoiar o mundo na transformação da saúde mental. De acordo com o documento da OMS, em 2019, quase um bilhão de pessoas — incluindo 14% dos adolescentes do mundo — viviam com um transtorno mental.

É urgente pautarmos a discussão sobre como estenderemos serviços de saúde mental para os estudantes e professores brasileiros. Se queremos que as escolas formem cidadãos empáticos com uma motivação para defender a paz e a democracia, precisamos oferecer as condições básicas para seu desenvolvimento integral saudável.

WEINSTEIN, Mônica C. Andrade. A saúde mental bate à porta da escola. Correio Braziliense, 2022. Disponível em: https://www.correiobraziliense.com.br/opiniao/2022/07/5022741-artigo-a-saude-mental-bate-a-porta-da-escola.html. Acesso em: 12 jun. 2023. [Fragmento Adaptado].

Qual é a importância de citar pesquisas da OMS (Organização Mundial da Saúde) no texto?

(A) Apontar que as pesquisas da OMS são mais detalhadas do que as feitas no Brasil.
(B) Demonstrar que o Brasil só avançará se seguir as recomendações da OMS.
(C) Mostrar que a OMS é a única que faz afirmações corretas sobre a saúde das pessoas.
(D) Usar a autoridade representada pela OMS para confirmar a opinião defendida pelo autor.

18

Reler Eça de Queirós continua sendo a melhor terapia para regenerar o espírito, quando nos achamos debilitados pela leitura dos jornais e por uma exposição exagerada às falas e discursos dos políticos. Foi assim que dei com um curioso texto, pouco conhecido, inserido numa edição, já com mais de um século, d'"As cartas inéditas de Fradique Mendes".

AGUALUSA, J. E. "A palavra menor". Cultura – Globo.com, 12 set. 2016. Disponível em: http://oglobo.globo.com/cultura/a-palavra-menor-20091324?utm_source=Facebook&utm_medium=Social&utm_campaign=compartilhar. Acesso em 16 ago. 2023.

De que forma o poeta Agualusa avalia o escritor Eça de Queirós?

(A) Um escritor menor, muito próximo de textos de jornais.
(B) Um escritor bastante exagerado nas questões políticas.
(C) Um escritor que faz terapia e se recupera pelas palavras.
(D) Um escritor que rompe com as repetições de textos comuns.

19

Educação como prioridade

Com base nas avaliações do chamado PISA em leitura, matemática e ciências, Singapura é o país líder em Educação no mundo, bem à frente do segundo colocado, o Japão em ciências, e Hong Kong em matemática. O PISA também revela que os sistemas educacionais com melhor desempenho priorizam a qualidade do professor.

[...] O sistema educacional [em Singapura] é pautado na relevância e no mérito, com alinhamento perfeito entre Ministério da Educação, instituições formadoras de professores e escolas. Tudo é perfeitamente pensado para alcançar os dois grandes objetivos da Educação de Singapura: efetivar as aspirações dos estudantes e desenvolver a economia.

CORTE, José Glauco. Educação como prioridade. FIESC. Disponível em: https://fiesc.com.br/pt-br/imprensa/opiniao-educacao-como-prioridade-por-glauco-jose-corte. Acesso em: 13 jun. 2023. Adaptado.

Considerando o título do texto, por que o autor cita o sistema de educação em Singapura?

(A) Para demonstrar que a educação deve preparar o estudante para o mercado.
(B) Para discutir os problemas de Educação que afetaram o Brasil nos últimos anos.
(C) Para mostrar como os países asiáticos em estão superiores aos americanos.
(D) Para mostrar o caminho que o país segue para ter bons resultados em Educação.

20

Não há nenhuma área de atividade hoje que não seja tocada pelas plataformas de mídia, que despejam toneladas de informações, num fluxo incessante que nos mantém conectados todo o tempo. [...] Somos todos agentes desse novo regime de informações, com um celular na mão, quando postamos, compartilhamos conteúdo ou apenas acessamos algum serviço, *Facebook*, *Instagram*, *Twitter*, *YouTube* e tantos outros. Melhor, então, trabalhar a comunicação com conhecimento de causa. Nos últimos anos, podemos dizer que **sentimos na pele** a proliferação de *Fake News* e desinformação.

LATGÉ, L.C. **Sociedade precisa de alfabetização em jornalismo**. O globo, 2023. Disponível em: https://oglobo.globo.com/opiniao/artigos/coluna/2023/03/sociedade-precisa-de-alfabetizacao-em-jornalismo.ghtml. Acesso em 06.ago.2023.

Na expressão em negrito no texto: **sentimos na pele**, o autor emprega uma linguagem conotativa para indicar que

(A) a proliferação de *Fake News* e desinformação gerou dores físicas.
(B) a proliferação de *Fake News* e desinformação atingiu fisicamente algumas pessoas.
(C) pudemos vivenciar na realidade a proliferação das *Fake News* e da desinformação.
(D) sentimos ardor nas mãos pela proliferação de *Fake News* e desinformação.

21

*Na pequena rua de árvores discretas havia uma fileira de casas humildes, atrás das quais corria um regato cuja água parecia livre da sujeira dos esgotos que normalmente **a** polui. Os moradores do lugar **que** tinham a sorte de lá viver, pareciam felizes.*

Elaborado pelo autor.

Nesse fragmento textual aparecem quatro termos sublinhados (**cuja**, **que**, **a** e **que**) que se referem a termos anteriores (coesão). A opção em que o antecedente é corretamente identificado, é:

(A) cuja / regato
(B) que / esgotos
(C) a / sujeira
(D) que / lugar

22

O verbo "ter" possui numerosos significados, a frase abaixo em que esse verbo **foi substituído adequadamente** por outro verbo mais específico e de mesmo significado, é:

(A) A condução da economia moderna tem apenas dois problemas: quando as políticas fracassam e quando funcionam. / cria.
(B) Economistas sempre acham o que querem achar: a diferença é que estudaram matemática e têm meios de enganar quem não sabe nem aritmética. / dispõem de.
(C) Não existe política cultural no Brasil. Existem pessoas que têm talento para ganhar dinheiro. / conseguem.
(D) O déficit público não é de caráter orçamentário. O déficit público simplesmente não tem caráter. / exibe.

23



Disponível em: https://mentirinhas.com.br . Acesso em 26 Ago. 2023.

Qual a justificativa do uso da vírgula no segundo quadrinho entre as orações "Você não é peixe, muito menos um boi?"

(A) Enumerar itens.
(B) Delimitar um período de tempo.
(C) Delimitar uma saudação.
(D) Delimitar uma expressão de intensidade.

24

Em todas as opções de alternativas abaixo há quatro palavras e, entre elas, há um hiperônimo das demais, apresentado de forma sublinhada.

Um hiperônimo é uma palavra de conteúdo geral que abrange um conjunto de outras. Por exemplo, "órgão" é hiperônimo de "rins – coração - fígado".

A opção em que esse hiperônimo está adequadamente identificado, é:

(A) casaco – camisa – agasalho – vestimenta.
(B) domicílio - casa – mansão – morada.
(C) edifício - ponte – viaduto – construção.
(D) gato – guepardo – lince – felino.

25



Disponível em: https://mentirinhas.com.br . Acesso em 26 Ago. 2023.

Qual sinal de pontuação deveria ser adicionado entre as palavras no último quadrinho, sem prejuízo de sentido no texto?

(A) Aspas.
(B) Dois pontos.
(C) Ponto de interrogação.
(D) Vírgula.

26

Uma frase antônima é uma frase que usa palavras com sentido oposto, ou seja, antônimos, para expressar uma ideia contrária à anterior.

Apresente a alternativa que apresenta uma frase antônima, na qual seus dois segmentos são compostos por ideias contrárias:

(A) Eu nunca votei em ninguém, / pois sempre votei em branco.
(B) Na política a gente consegue eliminar os piores, / mas nunca consegue eleger os melhores.
(C) Não tenho registro de nascimento / e nunca consegui tirar título eleitoral.
(D) O fogo eleva a chama conforme o combustível, / a discussão aumenta conforme a teimosia.

27

O par de frases, apresentado nas alternativas, que mostra, respectivamente, **uma premissa** e **uma conclusão**, é:

(A) A água está borbulhando. / A água deve estar fervendo.
(B) É possível que o Grêmio ganhe o jogo. / O Grêmio contratou jogadores bons.
(C) João está bem empregado. / João comprou um carro novo.
(D) Marcelo deve ser mau motorista. / Marcelo bateu de novo com o carro.

28

A expressão "**ao invés de**" indica oposição e a expressão "**em vez de**" também pode ser usada para o sentido de contrariedade, porém é mais utilizada para expressar a ideia de substituição ou troca.

Disponível em: https://www.educamaisbrasil.com.br/educacao/dicas/ao-inves-de-ou-em-vez-de-aprenda-a-usar-os-termos?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwgrO4BhC2ARIsAKQ7zUk8RPGQZoQccQl4fd0irqjDEhhJetdC46amJk03ui5ggdGGywk0tYcaAnL-EALw_wcB. Adaptado. Acessado em 10/10/2024.

A frase abaixo em que a expressão sublinhada está bem empregada, considerando a informação oferecida pelo texto, é:

(A) Chegou bem cedo <u>ao invés de</u> atrasado.
(B) Comi churrasco <u>ao invés de</u> feijoada.
(C) Saiu de táxi <u>ao invés de</u> ônibus.
(D) Vestia suéter <u>ao invés de</u> casaco.

29

Uma identificação de um objeto pode ser feita, seja pela indicação dos componentes ou por suas qualidades ou ações correspondentes.

A frase abaixo em que o objeto é identificado pelos componentes, é:

(A) A caneta esferográfica escreve mais e mais barato.
(B) O abajur é uma lâmpada cercada por uma campânula.
(C) O computador tem a utilidade de fazer com mais rapidez nossas tarefas.
(D) Os óculos são instrumentos que corrigem a visão.

30

Assinale a alternativa em que a palavra sublinhada indica uma opinião.

(A) As folhas <u>verdes</u> ainda têm vida longa.
(B) As pessoas mais <u>velhas</u> cansam-se facilmente.
(C) O filme que vimos ontem foi <u>fantástico</u>.
(D) Os livros mais <u>grossos</u> são dicionários.

31

A EEEFM Clóvis Borges Miguel, localizada no município de Serra do estado de Espírito Santos atende 990 estudantes. Um dos desafios que a escola enfrenta atualmente é o da comunicação diante do grande número de atores pertencentes à comunidade escolar.

Observatório de Educação – UNIBANCO.

Considerando a importância de uma comunicação eficiente e eficaz para a gestão escolar, assinale a alternativa que contribuiria para o bom funcionamento da EEFM Clóvis Borges Miguel

(A) Adotar a comunicação escrita, bilhetes, ofícios, e-mails como forma oficial de comunicação da gestão com a comunidade.
(B) Diversificar os canais de comunicação, compartilhando com diferentes atores da comunidade escolar a gestão da comunicação.
(C) Priorizar mensagens por meio da rádio local e do jornal impresso para se comunicar com a população do entorno da escola.
(D) Priorizar um canal de comunicação, considerando que a forma de se comunicar é a mesma em todos os meios de comunicação.

32

Em uma escola pública situada em região urbana de vulnerabilidade social de um município de grande porte, os problemas observados pela gestão escolar de relacionamento interpessoais entre os diferentes atores da comunidade escolar demonstram que a prática de solução dos conflitos do cotidiano escolar é complexa.

Elaborada pelo autor.

Assinale a alternativa que apresenta uma boa prática de conduta de um gestor escolar sensível à resolução de conflitos.

(A) A direção da escola deve tratar de assuntos importantes com os professores, estudantes e funcionários nos corredores da escola, sem se preocupar em registrar os combinados, evitando agravamento dos mal-entendidos.
(B) Conflitos escolares acontecem dentro da sala de aula, por isso é fundamental que os estudantes e professores conheçam as regras e combinados e atuem mutuamente na solução dos conflitos, sem necessidade de mediação da gestão.
(C) Professores faltosos geram sobrecarga emocional e de trabalho a outros professores, uma conversa do gestor com o professor e a existência de mecanismos de apoio ao professor substituto ameniza o clima escolar.
(D) Regras e combinados de convivência no ambiente escolar devem ser aplicados aos estudantes da faixa etária mais nova, já que para as turmas dos jovens e adultos, os estudantes conhecem e são cumpridores de regras.

33

A prática da escuta ativa no ambiente escolar é uma ferramenta importante para promover a colaboração, pois

(A) facilita as relações interpessoais entre funcionário-funcionário.
(B) quando usado pelas famílias impacta positivamente a equipe escolar.
(C) melhora as relações interpessoais e o clima escolar se torna acolhedor.
(D) torna mais próxima a relação interpessoais entre estudante-estudante.

34

Em uma escola pública do interior do país, a equipe gestora identificou que o clima escolar entre os estudantes está preocupante, com episódios de conflitos diários, trocas de ofensas e falta de colaboração.

Elaborada pelo autor.

Reflita e assinale qual das alternativas abaixo pode fortalecer a integração entre a família dos estudantes e a escola para a melhoria do clima escolar.

(A) Acolhimento com ações esportivas entre pais na quadra esportiva do bairro.
(B) Participação da comunidade entorno da escola e familiares no Conselho de Escola.
(C) Plantões pedagógicos sobre o desempenho dos estudantes com os funcionários.
(D) Reuniões com os funcionários para ouvi-los sobre o que esperam da escola.

35

A equipe da EMEF Ezequiel Fraga Rocha, em Aracruz, a 79 quilômetros de Vitória, capital do estado de Espírito Santo tem cerca de 10% dos estudantes morando em aldeias indígenas ou próximo a elas. Os demais vivem em outras áreas rurais e na área urbana do município. Devido a diversidade dos estudantes, a equipe pedagógica da escola apresentou proposta de reformulação do seu currículo e das diretrizes do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola.

Lopes, Noêmia. Como fazer o PPP da escola. Adaptado.

Assinale a alternativa que indica a etapa do PPP responsável pela visualização da realidade escolar descrita.

(A) Dados sobre a Aprendizagem.
(B) Definição da Missão.
(C) Descrição da Clientela.
(D) Plano de Ação.

36

A equipe gestora da Escola Estadual Carminha Vasconcelos, em Morrinhos, município do estado de Ceará, identificou um sério conflito didático-pedagógico entre professores e estudantes que comprometia a gestão em sala de aula. Os professores estavam insatisfeitos com o rendimento dos estudantes, e esses, por sua vez, consideravam as práticas pedagógicas docentes pouco interessantes.

Aprendizagem em Foco, 57, outubro 2019.

Dentre as alternativas a seguir, assinale aquela que se construída pela equipe gestora da escola poderá auxiliar no enfrentamento do conflito descrito.

(A) Atendimento administrativo aos familiares e comunidade do entorno da escola, visando a construção de diálogo contínuo sobre as práticas pedagógicas adotadas.
(B) Atendimento pedagógico aos estudantes para que possam relatar e documentar o que acontece em sala de aula, sem que o professor saiba o que foi relatado.
(C) Implantação da prática de observação das salas de aula visando o acompanhamento avaliativo, a correção e a fiscalização da prática docente para registro documental.
(D) Realização periódica de oficinas pedagógicas com professores, gestores e estudantes para definir ações prioritárias a impactar a gestão da sala de aula.

37

Durante os meses de junho e julho de 2021, o Instituto Unibanco e o Conselho Nacional de Educação realizaram webinários sobre o presente e futuro das avaliações educacionais. Uma das principais questões dos debates foi justamente como as escolas e as redes de ensino podem tirar melhor proveito dos diagnósticos relativos à aprendizagem.

Aprendizagem em Foco, nº 65, julho 24, Instituto Unibanco.

Assinale a alternativa que indique um bom proveito das avaliações educacionais na escola.

(A) Analisar os resultados dos questionários de contexto das avaliações externas coletando de informações relevantes para o poder municipal.
(B) Compreender os resultados de desempenho escolar como sendo o viável para o grupo de estudantes e docentes da comunidade escolar.
(C) Conhecer e interpretar os indicadores educacionais propiciando à equipe gestora tomada de decisões pedagógicas racionais e assertivas.
(D) Interpretar os resultados visando a premiação dos estudantes de melhor desempenho nos testes e seus professores pelo prefeito da cidade.

38

Na Escola Estadual Manuel Loureiro, situada no município de João Monlevade no estado de Minas e Gerais, que atende cerca de 1.200 estudantes nas etapas dos Ensinos Fundamental e Médio, em 2022, após a pandemia, a equipe percebeu que as turmas do 2º ano do Ensino Médio estavam entre as que apresentavam as maiores perdas de aprendizagem, especialmente em Matemática.

Aprendizagem em Foco, Boletim 85, Fevereiro/2023.

Assinale a alternativa que se constitua em uma estratégia de recomposição de aprendizagem e que possa ser utilizada nesse contexto.

(A) Considerar as habilidades consolidadas e os conteúdos oferecidos nos anos anteriores para reforçar atividades didáticas a todos os estudantes.
(B) Executar atividades pedagógicas com foco na igualdade, consolidando criação de espaços para o planejamento pedagógico da prática docente.
(C) Praticar avaliação para a aprendizagem visando conhecer as defasagens cognitivas dos estudantes, permitindo agir assertivamente sobre elas.
(D) Promover arranjos didáticos, envolvendo o trabalho pedagógico com agrupamentos de estudantes com necessidades diferenciadas.

39

Com base nas habilidades e competências necessárias ao diretor escolar analise as proposições a seguir e assinale a que estiver convergente em relação às diretrizes na composição do currículo escolar e a implementação da Base Nacional Comum Curricular na escola.

(A) As particularidades das regiões geográficas onde as escolas estão inseridas são irrelevantes, o objetivo deve ser promover a padronização do processo educacional em todo território nacional.
(B) A implementação do currículo pressupõe o desafio de desconsiderar as particularidades dos territórios onde as escolas estão inseridas e considerar as disciplinas e os conteúdos pré-estabelecidos.
(C) O planejamento, a coordenação, o monitoramento e a avaliação do currículo devem ser realizados pelo Conselho de Escola das unidades de ensino por meio de instrumentos próprios.
(D) O projeto de vida deve fazer parte da formação de um jovem ao final da educação básica, sendo uma expressão das suas escolhas em relação ao seu futuro e o planejamento dos caminhos que perseguirá para realizá-lo.

40

A formação continuada precisa ser compreendida como uma necessidade para o desenvolvimento e a atuação profissional. Para planejar essas formações na escola, a equipe escolar precisa considerar alguns requisitos.

Assinale a indicação correta de um requisito para as ações relativas às formações docentes na escola.

(A) Avaliar o estágio de conhecimentos e experiências em que se encontram os profissionais em formação, seus saberes, sua experiência e seus conhecimentos específicos, para a partir daí ajudá-los no desenvolvimento profissional.
(B) Planejar ações que estejam sintonizadas com as necessidades identificadas pela equipe gestora da rede de ensino como forma de correção e padronização da prática docente.
(C) Conhecer as características pessoais como formação inicial, crenças, valores, realidade socioeconômica e de atuação profissional dos atores da comunidade escolar.
(D) Mapear os interesses dos estudantes e suas famílias para organizar formações pedagógicas dos docentes e ação social comunitária para os atores escolar e seu entorno.

41

A Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar, elaborada pelo Conselho Nacional de Educação, tem como objetivo principal:

(A) Apoiar as redes na busca por consistência em suas políticas de formação, seleção e suporte aos diretores, esclarecendo as expectativas em relação ao seu trabalho.
(B) Criar processo seletivo padronizado para as unidades federativas, assegurando que os diretores escolares atuem igualmente em todo o país.
(C) Estabelecer parâmetros uniformes para a atuação dos diretores escolares nas unidades federativas, definindo suas funções nas escolas.
(D) Impor critérios únicos que sirvam de referência em políticas de formação e seleção, assim como nas orientações aos diretores sobre suas atribuições.

42

O trabalho do diretor escolar está ancorado em quatro dimensões principais: político-institucional, pedagógica, administrativo-financeira e pessoal-relacional.

Entre as alternativas abaixo, qual define, de maneira correta, uma das dimensões elencadas?

(A) A dimensão político-institucional refere-se à habilidade do diretor em gerenciar as finanças da escola, garantindo que todos os recursos sejam utilizados de forma eficiente.
(B) A dimensão pedagógica envolve o desenvolvimento de práticas e estratégias que promovam a aprendizagem dos estudantes, garantindo que o currículo seja implementado de forma eficaz.
(C) A dimensão administrativo-financeira diz respeito à capacidade do diretor em manter um bom relacionamento com a comunidade escolar, envolvendo pais e alunos nas decisões da escola.
(D) A dimensão pessoal-relacional consiste em definir as políticas educacionais que devem ser seguidas por todos os professores da escola, independentemente do contexto.

43

Com base no conceito de liderança como um processo coletivo compartilhado, qual das alternativas a seguir caracteriza uma boa prática do diretor escolar?

(A) A função do diretor é atuar como um facilitador, incentivando a participação ativa da equipe na definição de metas e promovendo um ambiente colaborativo.
(B) A função do diretor é restringir a comunicação entre os membros da equipe, para evitar conflitos e manter a ordem nas decisões administrativas.
(C) O diretor deve priorizar a definição de normas procedimentais rígidas, assegurando que todos os membros da equipe cumpram suas obrigações.
(D) O diretor deve tomar decisões claras e objetivas, garantindo que sua visão pessoal para a gestão escolar seja implementada sem interferências.

44

Em uma escola de ensino fundamental, o diretor decidiu implementar um novo modelo de gestão colaborativa. Ele distribuiu a liderança entre coordenadores pedagógicos, professores e estudantes, criando grupos responsáveis por diversas áreas, como atividades culturais, esportivas e projetos sociais. Embora todos tenham se mostrado animados com a ideia e tenham iniciado, imediatamente, a planejar suas ações, após um semestre de execução do plano a escola ainda apresenta baixos índices de participação nas atividades propostas. Os estudantes se sentem desmotivados, os professores alegam falta de apoio, e os coordenadores não conseguem alinhar as expectativas. O diretor se questiona se a distribuição de liderança realmente trouxe os resultados esperados.

Elaborado pelo autor.

Considerando a experiência descrita ao implementar um modelo de gestão colaborativa, qual das ações indicadas nas alternativas a seguir poderia ser mais eficaz para aumentar a participação e o engajamento de todos os envolvidos?

(A) A comunidade escolar deveria refletir sobre um novo modelo de gestão, desconsiderando as sugestões e percepções do processo de gestão fracassado.
(B) Manter a estrutura de liderança já que todos demonstraram animação inicial e premiar os que apresentaram bom desempenho como forma de motivação.
(C) O diretor deveria retomar a si a centralização das decisões, garantindo com exercício de sua liderança, que todos sigam uma mesma direção na execução dos projetos.
(D) Realizar reuniões regulares para ouvir as opiniões dos estudantes, professores e coordenadores, visando alinhar expectativas e identificar obstáculos e conflitos.

45

Leia as quatro afirmações a seguir sobre as competências gerais que o Conselho Nacional de Educação (CNE) recomenda para diretores escolares.

Classifique cada uma das afirmações como: **Verdadeira (V)** ou **Falsa (F)**.

( ) *Os diretores devem ser capazes de articular a gestão pedagógica com a administração financeira da escola*.
( ) *A liderança do diretor deve ser exercida em nível administrativo, sem envolver a comunidade escolar*.
( ) *Os diretores precisam promover um ambiente de inovação e de formação continuada para professores e alunos*.
( ) *O diretor é responsável pela gestão de recursos humanos e sem regência sobre o currículo escolar*.

Agora, assinale a alternativa que contém a sequência correta de indicação de **V ou F**:

(A) V , V , F , V.
(B) V , F , V , F.
(C) F , F , V , F.
(D) V , F , F , V.

46

A escola é um espaço fundamental para o desenvolvimento de atividades de formação cidadã e para a promoção de valores democráticos.

Elaborado pelo autor.

Considerando o princípio da gestão democrática, qual ação representa a melhor contribuição da instituição escolar para a construção de uma sociedade mais justa e humana?

(A) Criar fóruns de diálogo e escuta ativa onde estudantes, pais e educadores possam discutir e participar efetivamente nas decisões sobre a gestão escolar.
(B) Focar no ensino e aprendizagem de conteúdos curriculares tradicionais, evitando temas não consensuais relacionados à cidadania, diversidade e justiça social.
(C) Implementar regulação e controle da liberdade de expressão dos estudantes nas suas participações nas atividades e discussões escolares.
(D) Incentivar a competição entre estudantes por meio de *rankings* e premiações, privilegiando o desempenho escolar individual ao colaborativo.

47

Sobre as formas de participação democrática dos diferentes atores da comunidade escolar analise as três assertivas abaixo:

I. A participação de estudantes nas decisões da escola pode ser promovida por meio de grêmios estudantis, onde eles têm a oportunidade de expressar suas opiniões e sugestões.
II. Os professores têm o direito de opinar sobre a gestão da escola, já que são os únicos responsáveis pelo processo educativo.
III. Os pais e responsáveis podem contribuir para a gestão escolar participando de reuniões e conselhos que discutem questões relacionadas ao ambiente escolar.

Estão corretas as assertivas expressas em

(A) apenas na assertiva I.
(B) I e II.
(C) I e III.
(D) II e III.

48

Sobre o Conselho de Classe Participativo, analise as cinco afirmações abaixo.

( ) *O Conselho Participativo é uma reunião que envolve apenas professores e gestores.*
( ) *Um dos principais objetivos do conselho é analisar o desempenho dos estudantes e as relações na escola.*
( ) *As reuniões do Conselho Participativo podem incluir a participação de pais e estudantes.*
( ) *O Conselho Participativo visa apenas discutir problemas disciplinares dos estudantes.*
( ) *A análise do ambiente de sala de aula também é um aspecto abordado nas reuniões do conselho*.

Classifique cada uma das afirmações como: **Verdadeira (V)** ou **Falsa (F)**.

(A) F , V , V , F , V.
(B) V , F , F , V , V.
(C) F , V , F , V , F.
(D) V , V , V , F , F.

49

Um diretor escolar está diante do desafio de atualizar o Projeto Político-Pedagógico (PPP) de sua escola que não passa por revisão há mais de cinco anos. Ele sabe que para garantir uma gestão democrática é essencial a participação ativa de toda a comunidade escolar, incluindo professores, pais e estudantes.

Elaborado pelo autor.

Considerando as diretrizes da gestão democrática e a legislação vigente, qual das seguintes ações o diretor deve priorizar para promover participação ativa de forma efetiva?

(A) Criar comitê formado por membros qualificados e indicados pela gestão escolar para elaborar o novo PPP, de modo a garantir que as decisões sejam rápidas e de interesse do gestor.
(B) Enviar questionário online para os membros da comunidade escolar, pedindo sugestões sobre o novo PPP, evitando reuniões presenciais para discussões aprofundadas.
(C) Promover oficinas presenciais com a participação de professores, pais, funcionários, estudantes e representantes da comunidade do entorno visando coletar sugestões e construção coletiva do PPP.
(D) Realizar reunião com os professores para compreensão e reflexão sobre as mudanças necessárias no novo PPP, considerando que eles são os responsáveis pela implementação do projeto.

50

Um diretor escolar está revisando o relatório de desempenho da escola para enviá-lo ao sistema de ensino. Durante essa revisão, ele percebe que algumas informações sobre a frequência dos estudantes e as respectivas notas finais estão inconsistentes. O diretor sabe que a precisão desses dados é essencial para atender às exigências legais, à avaliação das diretrizes da política educacional adotada e para consolidação dos aspectos éticos e de transparência da gestão escolar.

Elaborado pelo autor.

Qual das seguintes ações descritas nas alternativas, o diretor deve tomar para garantir a conformidade com esses princípios éticos e de transparência da gestão escolar?

(A) Corrigir os dados buscando os aspectos que levem a melhoria dos resultados, ajustando informações que estão imprecisas para evitar consequências negativas à gestão e à equipe escolar.
(B) Ignorar a inconsistências, já que o prazo para envio do relatório está próximo e mantendo-se os dados originais uma vez que a escola já obteve bons resultados em avaliações anteriores.
(C) Retificar, posteriormente ao envio para o sistema, os dados para equipe pedagógica da escola que, efetivamente, analisam os dados e detém autonomia pedagógica sobre as ações desenvolvidas na escola.
(D) Solicitar que todos os professores revisem seus registros de notas e frequência, garantido que os dados refletidos no relatório sejam fidedignos e, em seguida, enviar o relatório corrigido ao sistema.

51

De acordo com o Ministério da Educação (MEC), o **Educacenso** é um sistema informatizado essencial para o levantamento de dados sobre a educação básica no Brasil, por oferecer uma radiografia detalhada do sistema educacional brasileiro. Ele permite organizar, transmitir e disseminar dados censitários, avaliar a consistências das informações prestadas e gerar relatórios com informações consolidadas da escolar que auxiliam na formulação de políticas educacionais e na gestão escolar.

Elaborado pelo autor.

Sobre o funcionamento e a importância do **Educacenso** é correto afirmar que esse sistema

(A) coleta dados exclusivamente das redes públicas de ensino, excluindo as instituições privadas.
(B) é realizado sem a necessidade de cadastro prévio dos usuários, facilitando o acesso a qualquer pessoa interessada em consultar dados educacionais.
(C) realiza a coleta de dados apenas dos estudantes, sendo as informações sobre professores e turmas incluídas posteriormente pelas secretarias.
(D) utiliza ferramentas digitais que permitem o cruzamento de dados de escolas, turmas, estudantes e profissionais escolares, abrangendo tanto as redes públicas quanto privadas.

52

A Busca Ativa é uma estratégia amplamente utilizada em municípios e estados, como o Rio Grande do Sul, em diferentes contextos como na saúde, na educação e na assistência social. Na educação, a estratégia é denominada **Busca Ativa Escolar** e pode ser usada para combater a evasão escolar. Esse método tem o objetivo de localizar crianças e adolescentes que estão fora da escola, promovendo a garantia do direito à educação.

Elaborado pelo autor.

Sobre a **Busca Ativa Escolar**, analise as quatro afirmações abaixo considerando **"V" para afirmação verdadeira** e **"F" para falsa**.

( ) *A Busca Ativa Escolar envolve a realização de visitas domiciliares para identificar estudantes que abandonaram a escola.*
( ) *A articulação entre escolas, secretarias de educação e serviços de assistência social é promovida pela Busca Ativa Escolar.*
( ) *Implementar estratégias de integração entre os estudantes em sala de aula, utilizando jogos educativos, é uma das ações centrais da Busca Ativa Escolar.*
( ) *A Busca Ativa Escolar estabelece parcerias com organizações locais para apoiar o retorno dos estudantes à escola*.

Com base na descrição apresentada e seus conhecimentos sobre Busca Ativa Escolar assinale a alternativa que apresenta a sequência correta.

(A) F, V, V, F.
(B) V, F, F, V.
(C) V, V, F, V.
(D) V, V, V, F.

53

O **Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE)**, gerido pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), tem um papel crucial no apoio ao desenvolvimento educacional, por meio da garantia de uma alimentação adequada aos estudantes, impactando diretamente o desempenho escolar. Esse programa conta com diretrizes específicas estabelecidas pela Lei n° 11.947/2009, alterada pela Lei 14.660/2023, que orienta sua execução.

Elaborado pelo autor.

Com base no exposto e seus conhecimentos, assinale a alternativa correta sobre o **PNAE**.

(A) De acordo com a Lei 14.660/2023 é obrigatório que, no mínimo, 30% dos recursos do PNAE sejam investidos na aquisição de alimentos de produtos de agricultura familiar, por meio do Programa Nacional de Agricultura Familiar (PRONAF).
(B) O PNAE tem como principal objetivo fornecer recursos financeiros para a compra de alimentos industrializados, a fim de assegurar a qualidade e a durabilidade dos produtos.
(C) O programa destina-se exclusivamente a escolas de ensino fundamental, deixando de atender outras etapas da educação básica, como a educação infantil e o ensino médio.
(D) O repasse de recursos do PNAE é feito de acordo com a frequência escolar dos estudantes, sendo necessário que a escola atualize os dados mensalmente para garantir o valor adequado.

54

De acordo com a Instrução Normativa CAGE 05/2016, que regulamenta os aspectos gerais da prestação de contas das parcerias no âmbito do Fundo de Participação dos Estados (FPE), a Organização Parceira deve incluir, no Portal específico diversas informações e documentos.

Analise as quatro afirmativas abaixo:

I. O Relatório de Execução do Objeto deve ser assinado pelo representante legal da Organização Parceira e conter o comparativo entre as metas propostas e os resultados alcançados, acompanhado de material comprobatório, como fotos e vídeos.
II. O Relatório de Execução Financeira deve ser assinado pelo representante legal e pelo contador responsável, incluindo a relação das despesas e receitas realizadas, além da relação de bens adquiridos e o saldo bancário específico.
III. Os comprovantes fiscais e de pagamentos realizados devem ser mantidos pela Organização Parceira em seus arquivos por um período de 5 anos, contados a partir do dia útil subsequente à prestação de contas.
IV. A Organização Parceira deve incluir, no Portal, cópia dos extratos bancários, inclusive das aplicações financeiras, da conta corrente específica da parceria.

A respeito dessas afirmativas, assinale a alternativa correta.

(A) Apenas I e II são verdadeiras.
(B) Apenas I, II e III são verdadeiras.
(C) Apenas III e IV são verdadeiras.
(D) Apenas I, II e IV são verdadeiras.

55

Programa Dinheiro Direto na Escola - PDDE

O PDDE consiste na assistência financeira às escolas públicas da educação básica das redes estaduais, municipais e do Distrito Federal e às escolas privadas de educação especial mantidas por entidades sem fins lucrativos. O objetivo desses recursos é a melhoria da infraestrutura física e pedagógica, o reforço da autogestão escolar e a elevação dos índices de desempenho da educação básica. Os recursos do programa são transferidos de acordo com o número de alunos, de acordo com o censo escolar do ano anterior ao do repasse.

Disponível em http://portal.mec.gov.br/financiamento-estadual/dinheiro-direto-na-escola. Acessado em 30/09/2024.

A respeito das condições para o recebimento de recursos do **Programa Dinheiro Direto na Escola** (PDDE), analise as afirmativas a seguir:

I. Para que a Entidade Executora (EEx) receba os recursos do PDDE, é necessário que ela esteja adimplente com as prestações de contas dos recursos recebidos em anos anteriores e tenha realizado a adesão ao programa por meio do Sistema PDDEWeb.

II. Uma Unidade Executora (UEx) que já está cadastrada no Sistema PDDEWeb não precisa atualizar os dados cadastrais, mesmo que o domicílio bancário ou o mandato de seu dirigente tenha sofrido alterações.

III. A Entidade Mantenedora (EM) deve, além de estar com os procedimentos de habilitação regulares, estar adimplente com as prestações de contas dos recursos do PDDE recebidos em anos anteriores para receber novos repasses.

IV. Para uma nova UEx receber os recursos do PDDE, é obrigatório que realize o cadastro no Sistema PDDEWeb.

Estão corretas as afirmativas:

(A) Apenas as afirmativas I e II.
(B) Apenas as afirmativas II e III.
(C) Apenas as afirmativas I, III e IV.
(D) I, II, III e IV.

56

O ciclo **PDCA** é um método científico utilizado para garantir a melhoria contínua de processos e resultados. O termo **PDCA** se trata de uma sigla em inglês cujas as palavras querem dizer planeja, fazer, checar e agir.

Leia o texto abaixo e busque preencher as lacunas que indicam as fases de (1) a (4) desse método.

Na escola, ao utilizar o ciclo **PDCA**, o primeiro passo é a fase de (1) _____, que envolve a definição dos objetivos, metas e estratégias da instituição, além da criação de um plano de ação. Após essa etapa, ocorre a fase de (2) _____, na qual as equipes executam as ações planejadas. Em seguida, na fase de (3) _____, realiza-se a análise dos resultados e a verificação se as metas estão sendo cumpridas conforme o plano. Por fim, na fase de (4) _____, em que as ações corretivas são implementadas para ajustar eventuais falhas e garantir a melhoria contínua.

Preencha as lacunas do texto a seguir com as etapas do ciclo PDCA, considerando sua aplicação na gestão escolar.

(A) Check, Plan, Act, Do.
(B) Do, Act, Plan, Check.
(C) Plan, Check, Do, Act.
(D) Plan, Do, Check, Act.

57

A gestão de recursos materiais na escola é um conjunto de práticas que situam o espaço escolar e todos os seus recursos materiais a serviço do desenvolvimento de uma proposta pedagógica que garanta formação e ensino de qualidade.

MARTINS, Ricardo Chaves de Rezende, AGUIAR Rui Rodrigues. Progestão: Como gerenciar o espaço físico e o patrimônio da escola? Módulo VII. - Brasília: Consed – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2009.

Prevenir o desgaste, planejar a conservação e engajar a comunidade escolar na detecção de problemas é a garantia de uma boa gestão dos recursos físicos e materiais.

ALMEIDA, Daniela. Manutenção do patrimônio escolar. Gestão Escolar. Disponível em https://gestaoescolar.org.br/conteudo/771/manutencao-do-patrimonio-escolar. Acesso em 30 de setembro de 2024.

Refletindo sobre os excertos acima, assinale a alternativa correta sobre a gestão do patrimônio escolar.

(A) A elaboração de um plano preventivo de manutenção deve incluir o levantamento e priorização de problemas de forma sistemática.
(B) A manutenção da infraestrutura é irrelevante quando comparada à manutenção dos equipamentos em sala de aula.
(C) É recomendado que problemas de manutenção sejam deixados para serem resolvidos ao final do ano letivo.
(D) O diretor escolar deve assumir a responsabilidade de vistoria e manutenção, sem envolver a comunidade escolar.

58

A gestão eficiente do processo de matrícula exige o mapeamento e a análise de etapas importantes, como o levantamento de novas vagas, a definição dos responsáveis e a organização dos registros de documentos.

Elaborado pelo autor.

Nesse contexto, a principal prática que contribui para o aprimoramento da gestão do processo de matrícula é

(A) arquivar as fichas de matrícula sem analisar os dados coletados, uma vez que o preenchimento do Censo Escolar é a única prioridade.
(B) delegar a tarefa de preenchimento da ficha de matrícula exclusivamente ao diretor escolar, garantindo controle sobre os dados.
(C) realizar o levantamento de vagas apenas no início do ano letivo, sem considerar a demanda ao longo do ano.
(D) sistematizar as informações dos estudantes e suas famílias na ficha de matrícula, facilitando o preenchimento do Censo Escolar e o acompanhamento pedagógico.

59

O Regimento Escolar é um documento indispensável para o bom funcionamento das instituições de ensino, servindo como um instrumento normativo que estabelece as diretrizes pedagógicas, administrativas e disciplinares.

Elaborado pelo autor.

Considerando o papel e a importância do Regimento Escolar, analise as afirmativas a seguir:

I. Para que a Entidade Executora (EEx) receba os recursos do PDDE, é necessário que ela esteja adimplente com as prestações de contas dos recursos recebidos em anos anteriores e tenha realizado a adesão ao programa por meio do Sistema PDDEWeb.
II. Uma Unidade Executora (UEx) que já está cadastrada no Sistema PDDEWeb não precisa atualizar os dados cadastrais, mesmo que o domicílio bancário ou o mandato de seu dirigente tenha sofrido alterações.
III. A Entidade Mantenedora (EM) deve, além de estar com os procedimentos de habilitação regulares, estar adimplente com as prestações de contas dos recursos do PDDE recebidos em anos anteriores para receber novos repasses.
IV. Para uma nova UEx receber os recursos do PDDE, é obrigatório que realize o cadastro no Sistema PDDEWeb.

Sobre as afirmativas, assinale a alternativa correta.

(A) Somente as afirmativas I e II estão corretas.
(B) Somente as afirmativas II e IV estão corretas.
(C) Somente as afirmativas I e III estão corretas.
(D) Somente as afirmativas II, III e IV estão corretas.

60

Para garantir as boas condições dos espaços físicos e o bom funcionamento da unidade educativa, permitindo que o trabalho pedagógico seja realizado de modo bem-sucedido, o diretor precisa ter ciência de que uma série de ações referentes às instalações físicas são necessárias.

Sobre a importância da infraestrutura física da escola para o processo de ensino-aprendizagem, assinale a alternativa correta:

(A) A falta de controle acústico nas salas de aula pode ser resolvida apenas com a adoção de horários diferenciados para atividades ruidosas, dispensando a necessidade de isolamento acústico.
(B) Escolas fisicamente acessíveis sempre conseguem atender plenamente às necessidades pedagógicas, desde que estejam organizadas e limpas.
(C) O conforto térmico, a iluminação adequada e o controle da acústica são aspectos essenciais para garantir um ambiente propício à aprendizagem, melhorando a concentração dos alunos e o bem-estar dos professores.
(D) O conforto visual nas salas de aula depende exclusivamente da cor das paredes, que garante conforto e bem-estar, sendo irrelevante a quantidade de luz natural ou artificial.

61

Nas últimas décadas, o racismo vem saindo das sombras sob o embalo de uma ala da sociedade que se empenha em trazê-lo aos holofotes (...) Para averiguar onde a intolerância calcada na cor da pele se faz mais aguda, o Ipec (Inteligência em Pesquisa e Consultoria) produziu um recente levantamento, a pedido dos Instituto Seta (Sistema de Educação Antirracista) e Instituto de Referência Negra Peregum, que resultou em um mapa no qual um dado salta aos olhos: é na sala de aula que ela mais se pronuncia, das carteiras escolares à universidade. Entre os entrevistados, 38% afirmam ter sido alvo de brutalidade justamente quando estavam às voltas com a lição ou no recreio.

BARROS, Duda Monteiro de. Tolerância nota zero: o chocante relato do racismo nas escolas. Revista Veja. Publicado em 31 de maio de 2024. Disponível em: https://veja.abril.com.br/educacao/tolerancia-nota-zero-o-chocante-retrato-do-racismo-nas-escolas. Último acesso: 09 out. 2024.

A partir da leitura do texto, discorra sobre o tema: Como o preconceito racial está presente no interior da escola? Em seu texto, aponte aspectos legais da problemática e apresente duas ou mais sugestões de ações concretas, relacionando-as a, pelo menos, dois aspectos da gestão democrática da escola e a aspectos da mediação de conflitos.

A resposta deve ser apresentada como um texto no gênero dissertativo-argumentativo, ser redigido em Língua Portuguesa e ter entre 500 (quinhentos) e, no máximo, 2.000 (dois mil) caracteres.

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15

62

Considere a situação hipotética seguir:

A comunidade escolar da instituição que você atua como diretor é composta por estudantes diversos, com diferentes níveis de aprendizado, estilos de aprendizagem e contextos socioeconômicos, além de um corpo docente com variadas experiências e formações, em diferentes etapas da carreira e com uma faixa etária bem diversificada. Essa instituição de ensino enfrenta desafios significativos relacionados à motivação e ao desempenho tanto de professores quanto de estudantes, e você percebe que o clima escolar e os resultados acadêmicos estão comprometidos. Nesse contexto, é crucial implementar um plano estratégico que não apenas enfrente esses problemas, mas que também promova um ambiente educacional mais engajado e colaborativo.

Elabore um conjunto de ações que você acredita serem essenciais para apoiar diretamente docentes e estudantes no processo de ensino e aprendizagem.

Em sua resposta, aborde:

1. As principais dificuldades que você identificou tanto entre os professores quanto entre os estudantes.

2. As estratégias específicas (pelo menos duas) que você propõe para abordar essas dificuldades.

3. A importância de cada ação para a promoção de um ambiente educacional positivo e produtivo, com ênfase na relação dessas ações com a matriz de competências do CNE.

A resposta deve ser apresentada como um texto no gênero dissertativo-argumentativo, ser redigido em Língua Portuguesa e ter entre 500 (quinhentos) e, no máximo, 2.000 (dois mil) caracteres.

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15

63

Considere a situação descrita a seguir:

A Escola Estadual Primavera, localizada em uma comunidade de vulnerabilidade social no estado do Rio Grande do Sul, vem enfrentando desafios quanto à motivação e ao bem-estar de seus profissionais. A equipe é composta por docentes e funcionários administrativos com diferentes níveis de formação, tempo de serviço e experiência, o que gera necessidades diversas. O diretor, em seu primeiro ano de gestão, busca implantar um modelo de administração inclusiva, alinhado com os princípios da escola como organização social, na qual a função pedagógica se sobrepõe à burocrática.

Para alcançar esse objetivo, pretende considerar em seu planejamento as queixas frequentes dos docentes quanto à sobrecarga de trabalho, desmotivação e falta de reconhecimento. Além disso, alguns docentes e estudantes demonstram insatisfação com as condições físicas da escola, especialmente em relação à falta de infraestrutura básica, como ventilação adequada, e à necessidade de reparos nas salas de aula e nos espaços de convivência, observações que o novo diretor também pretende considerar em sua gestão.

Com base no estudo de caso e considerando, no mínimo, dois níveis da pirâmide de Maslow, apresentada a seguir, discorra sobre duas possíveis ações concretas que o diretor pode adotar para garantir um ambiente de trabalho motivador e inclusivo, relatando seus impactos positivos no clima organizacional e na qualidade do trabalho pedagógico nessa escola.



(Disponível em: https://www.alura.com.br/artigos/piramide-de-maslow)

A resposta deve ser apresentada como um texto no gênero dissertativo-argumentativo, ser redigido em Língua Portuguesa e ter entre 500 (quinhentos) e, no máximo, 2.000 (dois mil) caracteres.

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15

Realização



UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL - UFFS

PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Entre a Sala e a Gestão: Percepções de Diretores sobre Ferramentas Administrativas nas Escolas Estaduais de Erechim/RS

Pesquisador: DANIELE RIBEIRO BOLSONELLO MARCIO

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 93345725.2.0000.5564

Instituição Proponente: UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL - UFFS

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 8.175.300

Apresentação do Projeto:

1. TRANSCRIÇÃO DO RESUMO: O presente estudo tem por objetivo investigar possíveis articulações entre o uso de ferramentas administrativas e o trabalho desenvolvido na gestão escolar, considerando as atividades rotineiras e desafiadoras que são desenvolvidas por diretores de escolas públicas estaduais da cidade de Erechim/RS. Nesta direção, esta pesquisa envolve a preocupação com a preparação dos professores que assumem o cargo de direção a não evidenciarem habilidades para tornarem eficientes suas ações no ambiente escolar, fortalecida pela Lei nº 16.088, de 10 de janeiro de 2024, que dispõe sobre a Gestão Democrática do Ensino nas Escolas Públicas Estaduais no Rio Grande do Sul, e do Decreto nº 57.775, de 2 de setembro de 2024, que regulamenta os critérios e os procedimentos para a realização do processo seletivo à designação de Diretores e de Vice-Diretores, instituindo a obrigatoriedade de curso preparatório, a ser realizado preliminarmente à candidatura ao cargo de direção, curso esse que inclui estudar,

além das leis referentes à educação, assuntos relacionados à gestão escolar e à área administrativa. Possíveis articulações entre as ferramentas administrativas e a atuação mencionada pelos diretores pesquisados, alicerçadas nas medidas legislativas estaduais (reportadas acima), ao serem identificadas, poderão

influenciar a organização, a tomada de decisões e a eficiência da gestão escolar, bem como a percepção de profissionais que poderão identificar-se com os desafios mencionados e com a utilização de ferramentas administrativas para a facilitação de seu trabalho. A transição do papel de professor para a função de diretor escolar gera desafios profissionais relacionados à capacitação teórica e técnica em administração, especificamente no que tange à gestão escolar. Nesse sentido, observa-se que a maioria das Licenciaturas oferece, de forma incipiente, disciplinas voltadas à gestão escolar, ao planejamento estratégico, à liderança e à gestão de pessoas. Para Lück (2009), a gestão escolar contemporânea
necessita de uma formação específica, sistematizada e continuada, pois o exercício da função de direção envolve articulações que extrapolam os saberes pedagógicos. Segundo Paro (2010), a gestão escolar no Brasil foi historicamente concebida de forma burocrática, dissociada de uma perspectiva formativa crítica, o que levou à negligência de uma formação administrativa mais abrangente nos cursos de formação docente. A interdisciplinaridade aparece no argumento de Saviani (2011), ao apontar que, para qualificar o profissional formado na docência, o conhecimento
pedagógico deve ser incrementado com a inserção de fundamentos de gestão e de administração educacional, contribuindo para práticas mais conscientes, planejadas e eficientes. Utilizando referências como Chiavenato (2014), que apresenta as ferramentas administrativas como meios de transformação de estratégias em ações concretas, de modo racional, previsível e eficiente nos processos organizacionais, bem como Deming (1990), com sua metodologia do ciclo PDCA de melhoria contínua nas organizações, baseada no planejamento, execução, verificação e ação corretiva, e Drucker (2008), que explicita que as ferramentas administrativas devem ser utilizadas, mas também ressignificadas em ambientes diversos, sendo necessária a capacidade de adaptação aos contextos, pode-se refletir sobre como tais recursos podem ser utilizados em instituições escolares, considerando seus valores educacionais. A complexa função de diretor escolar, portanto, instiga a busca por formas de compreender as práticas rotineiras da gestão escolar, o uso das ferramentas diante dos desafios encontrados, a formação docente amparada pela legislação e a formação

continuada. Ainda, para Lück (2017), o desafio enfrentado pelo diretor escolar não se limita à administração de tarefas, mas envolve a construção de um clima organizacional favorável à coletividade da escola, aspecto que pode ser articulado ao domínio dos instrumentos utilizados pela administração para uma execução satisfatória da gestão. Face a isso, esta pesquisa caracteriza-se pela abordagem qualitativa, sendo que até o momento foi realizada uma revisão bibliográfica (alguns autores já citados acima), sobre os cursos de licenciatura e sua abordagem sobre a gestão escolar, a mudança de função profissional e seus desafios, uso de ferramentas administrativas, e a interdisciplinaridade entre o Saber Docente, o Gestor Escolar e a Administração, algumas obras pertinentes como: ¿Interdisciplinaridade e patologia do saber¿ de Japiassu (1976), ¿Saberes docentes e formação profissional¿ de Tardif (2014), ¿Gestão Escolar e da Educação: Temas emergentes¿ de SARTORI, J; PIEROZAN, S. S. H. (2023), ¿Prática da administração de empresas¿ de Drucker (1981), ¿Planejamento, gestão e legislação escolar¿ de Sant¿anna (2014), acrescidos de uma pesquisa documental sobre a legislação da função de diretor. Posteriormente será realizada uma pesquisa de campo, visando coletar dados referentes à percepção dos diretores quanto suas atividades na nova função ¿ professor que se torna diretor ¿, os desafios encontrados, o curso preparatório e a prova obrigatória, os conhecimentos exigidos e o uso efetivo das ferramentas da área da Administração. Será utilizado um questionário, com perguntas abertas e fechadas, entregue em meio à visita a cada escola, sendo 21 diretores das 21 escolas estaduais da cidade de Erechim/RS, que abrange o total das escolas públicas da cidade, os quais assinarão um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). O primeiro contato será com a 15ª CRE (Coordenadoria Regional de Educação) levando as informações e os documentos pertinentes para as devidas autorizações para a realização da pesquisa nas escolas. A análise dos dados produzidos será feita por meio da Análise de Conteúdo, segundo Bardin, seguindo pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados obtidos e interpretação. Esta forma de análise se adequa aos pressupostos da pesquisa, de conhecer a realidade, dando significância aos dados coletados.

1.1 PARECER SOBRE O RESUMO: ADEQUADO

Objetivo da Pesquisa:

2. TRANSCRIÇÃO DA(S) HIPÓTESE(S): Ao final da pesquisa ¿Entre a Sala e a Gestão: Percepções de Diretores sobre Ferramentas Administrativas nas Escolas Estaduais de Erechim/RS¿, serão apresentadas informações sobre as atividades rotineiras da gestão escolar e seus desafios, na perspectiva dos diretores. A utilização de algumas ferramentas da Administração nas incumbências da função de diretor vislumbra a possibilidade do efetivo uso dessas ferramentas nas práticas da gestão escolar.

2.1 PARECER SOBRE A(S) HIPÓTESE(S): ADEQUADA

---

3. TRANSCRIÇÃO DOS OBJETIVOS:

Objetivo primário: Analisar possíveis articulações entre o uso de ferramentas administrativas e o trabalho desenvolvido na gestão escolar, considerando as atividades rotineiras e desafiadoras que são desenvolvidas por diretores de escolas públicas estaduais da cidade de Erechim/RS.

Objetivo Secundário:

a) Apontar as principais ferramentas administrativas que podem contribuir para a gestão escolar;

b) Caracterizar as atividades que são desenvolvidas rotineiramente pela equipe diretiva nas escolas públicas estaduais na cidade de Erechim/RS;

c) Elencar os desafios na gestão escolar com foco na administração;

d) Concatenar os conhecimentos exigidos para investidura na função com a realidade rotineira da gestão escolar.

3.1 PARECER SOBRE OS OBJETIVOS: ADEQUADOS

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

4. TRANSCRIÇÃO DOS RISCOS: A participação na pesquisa poderá causar riscos de constrangimento dos sujeitos durante o tempo em que respondam o questionário; de despertar ansiedade ao pensar sobre os desafios; de revitimizar e perder o autocontrole e a integridade ao revelar pensamentos e sentimentos nunca

revelados; se sentir invadido, no que tange a sua privacidade. Se houver tais constrangimentos, antemão a esses acontecimentos, a pesquisadora farar-se-á presente e estará à disposição para auxiliar, além de constar no TCLE Termo de Consentimento Livre e esclarecido, todas as disposições cabíveis. Perante a esta preocupação, a coleta de informações acontecerá através de acesso ao participante em um ambiente que proporcione privacidade, utilizando uma abordagem humanizada, optando-se pela escuta atenta e pelo acolhimento do participante. A obtenção de informações, apenas no que diz respeito àquelas necessárias para a pesquisa. Importante esclarecer e informar o participante, a respeito do anonimato e da possibilidade de interromper o processo quando desejar, sem danos e prejuízos à pesquisa e a si próprio. Será garantido ao participante o direito de acesso ao teor do conteúdo a ser abordado, o comprometimento sigiloso por parte da pesquisadora, a ética na guarda das informações coletadas e a garantia de interrupção do autopreenchimento das respostas em caso de desconforto, por parte do pesquisado. Ao ser identificada a existência de danos, esta será tratada de forma a amenizar suas consequências, com uma abordagem respeitosa, priorizando e valorizando a liberdade de escolha. Ao ser perceptível um sofrimento emocional significativo, haverá a comunicação a instituição superior competente que está ciente e permitiu a pesquisa, para que seja providenciado um apoio psicológico, serviço de saúde ou assistência institucional. Sendo esta pesquisa em ambiente educacional, primariamente utilizar-se-á do apoio pedagógico e psicológico existente na escola, não cessando, ocorrerá então a busca por serviços sociais como assistência psicológica em uma UBS (unidade básica de saúde). A abordagem, coleta e tratamento de dados ocorrerá através de uma postura empática, respeitosa e acolhedora, na identificação de riscos, em caso de recorrência com participantes, o fato será comunicado ao Comitê de Ética em
Pesquisa (CEP) para que, sendo necessários ajustes no instrumento de coleta, este seja efetuado.

4.1 PARECER SOBRE OS RISCOS: ADEQUADO

5. TRANSCRIÇÃO DOS BENEFÍCIOS: O benefício relacionado com a pesquisa é que, com

a obtenção dos dados e análises realizadas, será possível fazer uma leitura dos desafios elencados nas atividades da gestão escolar, na percepção dos diretores, e compactuar os mesmos com os conhecimentos exigidos para a candidatura ao cargo e em concomitância perceber o real uso das ferramentas administrativas na execução da tarefa de diretor. Os resultados poderão auxiliar no entendimento dessa mudança de função: de professor a diretor, além de expor algumas ferramentas utilizadas pela Administração, que farão com que os diretores tomem conhecimento, variando a diversidade de opções, a seu critério, na execução de sua função na gestão escolar. Ao final desta pesquisa, as conclusões e reflexões serão apresentados aos diretores, bem como a coordenadoria da 15ª CRE, com o objetivo de que tais resultados possam auxiliar na compreensão da Função de Diretor escolar no âmbito de sua gestão, colaborando para a compreensão, permitindo visualizar, interpretar e posteriormente auxiliar novos professores que optem em seguir na função de diretores. A retenção de dados coletados nessa pesquisa e suas conclusões se darão pelo prazo mínimo de 5 anos, de forma a garantir a auditabilidade e responsabilidade da pesquisa.

5.1 PARECER SOBRE OS BENEFÍCIOS: ADEQUADO

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

6. TRANSCRIÇÃO DO DESENHO: Ao se tornar gestor escolar, o docente, que utilizava a didática como ferramenta, necessitará de outros aparatos para realizar suas atividades. Com o propósito de conhecer os desafios que encontram nessa mudança e ambientação diante da perspectiva da nova função educacional, esta pesquisa tem como objetivo geral buscar analisar possíveis articulações entre o uso de ferramentas administrativas e o trabalho desenvolvido na gestão escolar, considerando as atividades rotineiras e desafiadoras que são desenvolvidas por diretores de escolas públicas estaduais da cidade de Erechim/RS. A notabilidade desta investigação abarca a gestão escolar de escolas públicas estaduais dispostas na cidade de Erechim/RS em virtude de ser esta a cidade onde está sediado o Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Ciências Humanas (PPGICH) da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), ao qual está filiada a presente pesquisa, considerando a interdisciplinaridade deste PPG. Erechim

também é domicílio da 15ª CRE - Coordenadoria Regional de Educação, da qual fazem parte 41 munícipios circunvizinhos à cidade. Compondo-se de 105.705 habitantes, é a 2ª maior cidade do Norte do estado do Rio Grande do Sul, apresentando, assim, forte representatividade em diversos setores, incluindo o Setor Educacional. Sendo assim, a pesquisa apresenta-se de cunho qualitativo, desenvolvida por a partir de uma base teórica construída por meio de pesquisa bibliográfica e pesquisa documental. Para a coleta de dados serão utilizados questionários com perguntas abertas e fechadas. Esta pesquisa de campo, então, será realizada com os 21 diretores das 21 escolas estaduais da cidade de Erechim/RS, sendo sua totalidade de escolas públicas estaduais da cidade através de questionário a ser entregue no momento de visita a cada escola (momento previamente agendado). Não participarão da pesquisa os professores, coordenador e vice-diretor das escolas pesquisadas, uma vez que o objetivo é investigar a percepção dos diretores diante dos desafios das atividades rotineiras desenvolvidas na gestão escolar. Será apresento o Termo de Consentimento para a sua anuência antes da coleta dos dados, tal coleta tem um tempo estimado de 15 a 20 minutos. Os resultados poderão auxiliar no entendimento dessa mudança de função: De professor à diretor, além de expor algumas ferramentas utilizadas pela administração, que farão com que os diretores tomem conhecimento, variando a diversidade de opções, à seu critério, na execução de sua função na gestão escolar. Ao final desta pesquisa, as conclusões e reflexões serão apresentados aos diretores, bem como a coordenadoria da 15ª CRE, com o objetivo de que tais resultados possam auxiliar na compreensão da Função de Diretor escolar no âmbito de sua gestão, colaborando para a compreensão, permitindo visualizar, interpretar e posteriormente auxiliar novos professores que optem em seguir na função de diretores. Antes da aplicação definitiva do questionário aos diretores de escola participantes da pesquisa, será realizado um pré-teste do instrumento de coleta de dados, com o objetivo de verificar sua clareza, coerência, pertinência e adequação aos objetivos propostos no estudo. O pré-teste será aplicado a um grupo reduzido de diretores de 4 escolas da cidade de Getúlio Vargas/RS, que não farão parte da amostra final da pesquisa, preservando-se, assim, a validade dos dados posteriormente coletados. A escolha desses participantes considerará critérios semelhantes aos da amostra principal, como

atuação na gestão escolar e experiência na função de direção, garantindo maior aproximação com o público -alvo do estudo. A partir das contribuições dos participantes, o instrumento poderá sofrer ajustes, minimizando vieses. A retenção de dados coletados nessa pesquisa e suas conclusões se darão pelo prazo mínimo de 5 anos, de forma a garantir a auditabilidade e responsabilidade da pesquisa.

TRANSCRIÇÃO DA METODOLOGIA PROPOSTA: Esta pesquisa classifica-se como qualitativa, estado em que o pesquisador vai a campo coletar informações e fazer observações que não são possíveis de quantificação, mas sim de compreensão a partir de escritas explicativas. Configura-se como uma pesquisa exploratória e descritiva, buscando conhecer, investigar in loco e explicitar as percepções do pesquisado e do pesquisador. Até o momento, foram realizadas uma revisão de literatura e uma análise documental. A revisão bibliográfica inclui autores como Tardif (2014), Paro (2018), Libâneo (2002, 2018), Sartori; Pierozan (2023), Drucker (2001), Chiavenato (2010), Fazenda (1981), Gil (2001), com o objetivo de conhecer sobre o tema da pesquisa, com foco na Gestão Escolar, na Administração e na Interdisciplinaridade. Em seguida, uma análise documental, incluindo a Resolução CNE nº 02, de 01/07/2015, Lei 16.088, de 10/01/2024, Edital RS nº 01/2024, Prova de seleção de diretores e vice-diretores de escolas estaduais do estado do RS (2024), Decreto 57.908, de 12/12/2024, Decreto 57.775, de 02/09/2024, Matriz comum de Competências do Diretor. A pesquisa de campo, próxima etapa metodológica, será realizada com os 21 diretores das 21 escolas estaduais da cidade de Erechim/RS, sendo sua totalidade de escolas públicas estaduais da cidade através de questionário a ser entregue no momento de visita a cada escola (momento previamente agendado). O objetivo é coletar dados relacionados aos desafios encontrados pelo diretor nas suas atividades rotineiras na função, conhecer tais atividades, investigar a percepção dos mesmos sobre a prova obrigatória, o curso preparatório e as ferramentas administrativas conhecidas e seus eventuais usos no cotidiano. A coleta dos dados será realizada após: I) aprovação do projeto pelo Comitê de Ética em Pesquisa; II) realização do Pré-teste do instrumento de pesquisa, adequando-o, se necessário, sendo que o pré-teste será aplicado a um grupo reduzido de

diretores de 4 escolas da cidade de Getúlio Vargas/RS, que não farão parte da amostra final da pesquisa, preservando-se, assim, a validade dos dados posteriormente coletados. A escolha desses participantes considerará critérios semelhantes aos da amostra principal, como atuação na gestão escolar e experiência na função de direção, garantindo maior aproximação com o público-alvo do estudo. Durante o pré-teste, os respondentes serão orientados a avaliar não apenas o conteúdo das questões, mas também aspectos relacionados à clareza da redação, à sequência lógica das perguntas, ao tempo necessário para o preenchimento do questionário e ao nível de compreensão dos termos utilizados. Além disso, será disponibilizado espaço para que os participantes possam registrar sugestões, críticas ou dificuldades encontradas durante o preenchimento do instrumento. Os dados obtidos no pré-teste não serão utilizados para fins de análise dos resultados da pesquisa, servindo exclusivamente para o aperfeiçoamento do questionário. A partir das contribuições dos participantes, o instrumento poderá sofrer ajustes, minimizando vieses e garantindo que o questionário seja compreendido de maneira uniforme pelos diretores de escola, favorecendo a obtenção de dados mais consistentes e fidedignos para a análise e interpretação dos resultados III) abertura de Protocolo no Município; IV) apresentação da proposta de pesquisa aos participantes (tema, objetivos, justificativa, metodologia, riscos e benefícios); V) assinatura do Termo de Consentimento pelos participantes do estudo. A retenção de dados coletados nessa pesquisa e suas conclusões se darão pelo prazo mínimo de 5 anos, de forma a garantir a auditabilidade e responsabilidade da pesquisa.

6.1 PARECER SOBRE O DESENHO E A METODOLOGIA PROPOSTA: ADEQUADOS

7. TRANSCRIÇÃO DOS CRITÉRIOS DE INCLUSÃO: Os sujeitos que participarão da pesquisa serão os diretores das 21 escolas públicas estaduais da cidade de Erechim/RS.

7.1 PARECER SOBRE OS CRITÉRIOS DE INCLUSÃO: ADEQUADO

8. TRANSCRIÇÃO DOS CRITÉRIOS DE EXCLUSÃO: Não participarão da pesquisa os professores, coordenador e vice-diretor das escolas pesquisadas, uma vez que o objetivo é investigar a percepção dos diretores diante dos desafios das atividades rotineiras desenvolvidas na gestão escolar.

8.1 PARECER SOBRE OS CRITÉRIOS DE EXCLUSÃO: ADEQUADO

9. TRANSCRIÇÃO DA METODOLOGIA DE ANÁLISE DE DADOS: A análise dos dados será baseada na Análise de Conteúdo, de Bardin (2016). Este método oferece uma rigorosidade no trato com o material e uma organização condizente com o trabalho de uma administradora (a autora da presente pesquisa), um movimento interpretativo resultante da separação de momentos e, ao mesmo tempo, a interligação entre estes (Bardin, 2016). No que se refere ao suporte tecnológico para a análise de dados qualitativos, destaca-se que a análise de conteúdo pode ser tanto manualmente quanto com o auxilio de softwares específicos, os quais contribuem para organização, codificação e sistematização do material textual, sem substituir a reflexão interpretativa do pesquisador. A opção foi por softwares gratuitos como LibreOffice Calc para a compilação de respostas, criação de tabelas e gráficos. O processo de análise de dados segue três etapas, a pré-análise, a exploração do material e, por último, o tratamento dos resultados, interferência e interpretação. A pré-análise ocorrerá ao averiguar os questionários respondidos, o contato inicial com a obra construída pelo momento investigativo. Na segunda fase, de exploração do material, acontecerá a análise dos questionários respondidos pelos diretores em busca de semelhanças, ao mesmo tempo que iniciam exclusões interpretativas. Na terceira fase, de tratamento de dados e interpretações, quando ocorre a condensação entre os dados e as inferências, há o entrelaçamento entre os conhecimentos administrativos exigidos à função de diretor, a realidade desafiadora da gestão na perspectiva dos diretores e o uso efetivo das ferramentas administrativas na prática da gestão. Nesta fase, será feito o tratamento dos resultados obtidos e interpretação desses.

9.1 PARECER SOBRE A METODOLOGIA DE ANÁLISE DE DADOS: ADEQUADO

10. TRANSCRIÇÃO DO DESFECHO PRIMÁRIO: CONCATENAR AS CONTRIBUIÇÕES DAS FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS DIANTE DOS DESAFIOS DO DIRETOR ADMINISTRADOR NA PERSPECTIVA DE DIRETORES DAS ESCOLAS PÚBLICAS ESTADUAIS DA CIDADE DE ERECHIM/RS.

SOBRE O DESFECHO PRIMÁRIO: Adequado

11. TRANSCRIÇÃO DO CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO:

Pesquisa de Campo 09/03/2026 16/03/2026
Análise de dados 02/04/2026 15/05/2026
Relatório Final 02/09/2026 02/09/2026
Contato com a equipe gestora das instituições 05/03/2026 06/03/2026
Defesa da dissertação 31/08/2026 31/08/2026
Categorização dos dados 18/03/2026 01/04/2026
Redação da dissertação 16/06/2026 15/08/2026

11.1 PARECER SOBRE O CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO: Adequado

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

12. FOLHA DE ROSTO: a folha de rosto está adequada e cumpre com os requisitos do CEP.

13. TCLE e/ou TERMO DE ASSENTIMENTO: o TCLE está adequado e cumpre com os requisitos do CEP

14. TERMO DE COMPROMISSO DE USO DE DADOS: não se aplica

15. TERMO DE CIÊNCIA E CONCORDÂNCIA: o Termo de Ciência e Concordância está

adequado e cumpre com os requisitos do CEP.

16. ROTEIRO DE ENTREVISTA OU QUESTIONÁRIO: ADEQUADO

Recomendações:

As sugestões a seguir, embora recomendáveis, são de modificação opcional:

Sugere-se incluir dentro das etapas cronológicas o envio dos Relatórios Parciais (a cada 6 meses a partir da aprovação pelo CEP mediante emissão do parecer consubstanciado) e Relatório final (ao término do cronograma previsto pelo/a pesquisador/a).

Link do modelo de relatório parcial/final (mesmo modelo) - notificações: https://www.uffs.edu.br/uffs/submisso-de-projetos-1/modelo-de-relatrio-parcial-e-final

Atenção: Para relatórios finais, é necessário postar a ata da defesa ou apresentação do trabalho de conclusão ou outro comprovante de publicação/divulgação dos resultados (artigo, relato, resumo expandido ou publicações em geral).

O link a seguir apresenta o manual disponível na Plataforma Brasil: https://www.uffs.edu.br/uffs/submisso-de-projetos-1/enviar-notificao

Sugere-se atentar à data prevista atualmente no cronograma para início da coleta de dados, pois a depender dos trâmites éticos ainda necessários para resolução das pendências emitidas neste parecer, seria prudente o/a pesquisador/a cogitar sua postergação, já que a data de início da coleta de dados deverá ser, necessariamente, posterior à emissão do (futuro) parecer consubstanciado de APROVAÇÃO;

Uma vez concluída a coleta de dados, é recomendado ao pesquisador responsável fazer o download dos dados coletados para um dispositivo eletrônico local, apagando todo e qualquer registro de qualquer plataforma virtual, ambiente compartilhado ou "nuvem". (Pesquisa em ambientes virtuais);

Caso durante a realização da pesquisa o projeto passe por alterações como mudança de título, número de participantes, alterações na equipe de pesquisa, prorrogação ou alteração no cronograma ou qualquer outra alteração, há a necessidade do pesquisador submeter uma emenda do projeto na Plataforma Brasil, justificando tais alterações.

O pesquisador poderá submeter emendas apenas em pesquisas já aprovadas. O sistema permite o envio de uma emenda por vez, apresentando a opção novamente somente quando a análise ética da emenda anterior tiver sido finalizada
Segue manual de submissão de emendas:
https://www.uffs.edu.br/uffs/submisso-de-projetos-1/submeter-emenda-ao-projeto

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:
Não há pendências e/ou inadequações éticas, baseando-se nas Resoluções 466/2012 e 510/2016, do Conselho Nacional de Saúde, e demais normativas complementares. Logo, uma vez que foram procedidas pelo/a pesquisador/a responsável todas as correções apontadas pelo parecer consubstanciado, o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal da Fronteira Sul (CEP/UFFS) julga o protocolo de pesquisa adequado para, a partir da data deste novo parecer consubstanciado, agora de APROVAÇÃO, iniciar as etapas de coleta de dados e/ou qualquer outra que pressuponha contato com os/as participantes.

Considerações Finais a critério do CEP:
Prezado (a) Pesquisador(a)
A partir desse momento o CEP passa a ser corresponsável, em termos éticos, do seu projeto de pesquisa – vide artigo X.3.9. da Resolução 466 de 12/12/2012.
Fique atento(a) para as suas obrigações junto a este CEP ao longo da realização da sua pesquisa. Tenha em mente a Resolução CNS 466 de 12/12/2012, a Norma Operacional CNS 001/2013 e o Capítulo III da Resolução CNS 251/1997. A página do CEP/UFFS apresenta alguns pontos no documento “Deveres do Pesquisador”.

Lembre-se que:
1. No prazo máximo de 6 meses, a contar da emissão deste parecer consubstanciado, deverá ser enviado um relatório parcial a este CEP (via NOTIFICAÇÃO, na Plataforma Brasil) referindo em que fase do projeto a pesquisa se encontra. Veja modelo na página do CEP/UFFS. Um novo relatório parcial deverá ser enviado a cada 6 meses, até que seja enviado o relatório final.
2. Qualquer alteração que ocorra no decorrer da execução do seu projeto e que não tenha sido prevista deve ser imediatamente comunicada ao CEP por meio de EMENDA, na Plataforma Brasil. O não cumprimento desta determinação acarretará na

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL - UFFS

suspensão ética do seu projeto.
3. Ao final da pesquisa deverá ser encaminhado o relatório final por meio de NOTIFICAÇÃO, na Plataforma Brasil. Deverá ser anexado comprovação de publicização dos resultados. Veja modelo na página do CEP/UFFS.

Em caso de dúvida:
Contate o CEP/UFFS: (49) 2049-3745 (8:00 às 12:00 e 14:00 às 17:00) ou cep.uffs@uffs.edu.br;
Contate a Plataforma Brasil pelo telefone 136, opção 8 e opção 9, solicitando ao atendente suporte Plataforma Brasil das 08h às 20h, de segunda a sexta;
Contate a “central de suporte” da Plataforma Brasil, clicando no ícone no canto superior direito da página eletrônica da Plataforma Brasil. O atendimento é online.
Boa pesquisa!

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situaçã
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2681360.pdf	26/12/2025 15:26:17		Aceito
Outros	Carta_Pendencias_projeto_Daniele.pdf	26/12/2025 15:25:34	DANIELE RIBEIRO BOLSONELLO MARCIO	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_de_pesquisa_MODIFICADO.pdf	26/12/2025 15:13:35	DANIELE RIBEIRO BOLSONELLO MARCIO	Aceito
Outros	QUESTIONARIO.pdf	26/12/2025 15:12:42	DANIELE RIBEIRO BOLSONELLO MARCIO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_MODIFICADO.pdf	26/12/2025 15:10:55	DANIELE RIBEIRO BOLSONELLO MARCIO	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura	projeto.pdf	28/10/2025 17:30:54	DANIELE RIBEIRO BOLSONELLO MARCIO	Aceito

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL - UFFS

Continuação do Parecer: 8.175.300

Investigador	projeto.pdf	28/10/2025 17:30:54	DANIELE RIBEIRO BOLSONELLO MARCIO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_DANIELE.pdf	28/10/2025 17:13:03	DANIELE RIBEIRO BOLSONELLO MARCIO	Aceito
Declaração de concordância	declaracao_de_ciencia.pdf	28/10/2025 16:44:30	DANIELE RIBEIRO BOLSONELLO MARCIO	Aceito
Folha de Rosto	FOLHADEROSTO_DANIELE.pdf	28/10/2025 16:42:56	DANIELE RIBEIRO BOLSONELLO MARCIO	Aceito

Situação do Parecer:
Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:
Não

CHAPECO, 16 de Fevereiro de 2026

Assinado por:
Renata dos Santos Rabello
(Coordenador(a))