

**Reflexões sobre capacitação de gestores escolares: uma análise nas escolas estaduais de Teófilo  
Otoni/MG**

**Reflexions about school managers capacity: an analyze at the public schools from Teófilo  
Otoni/MG**

**Reflexiones en la formación de gestores escolares: una análisis en las escuelas del estado de  
Teófilo Otoni/MG**

Recebido: 24/08/2020 | Revisado: 02/09/2020 | Aceito: 06/09/2020 | Publicado: 07/09/2020

**Priscila Barbosa dos Santos**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7434-0759>

Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Brasil

E-mail: [priscila.barbosa@ufvjm.edu.br](mailto:priscila.barbosa@ufvjm.edu.br)

**Simão Pereira da Silva**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3835-9233>

Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Brasil

E-mail: [professorsimao@ufvjm.edu.br](mailto:professorsimao@ufvjm.edu.br)

**Ronan Pereira Capobiango**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1677-7415>

Universidade Federal de Viçosa, Brasil

E-mail: [ronan.capobiango@ufv.br](mailto:ronan.capobiango@ufv.br)

**Resumo**

A Educação pública é uma das principais competências na administração do Estado, e por isso, grande é a responsabilidade atribuída à gestão escolar, na qual a capacitação é considerada por estudiosos da área como condição fundamental à implementação e condução das políticas educacionais. Diante disso, este estudo objetivou analisar a capacitação recebida pelos gestores das escolas estaduais que oferecem a educação básica localizadas em Teófilo Otoni/MG. Trata-se de um estudo descritivo, de natureza qualitativa, desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Os dados coletados foram tratados utilizando-se a análise de conteúdo. Observou-se que a formação acadêmica inicial dos diretores entrevistados pouco contribui para a atuação deles enquanto gestores, e a capacitação empírica foi eleita como o suporte ao exercício da gestão. Entretanto, ainda que somadas, as duas não são suficientes para prepará-los aos desafios diários da gestão escolar.

Cinco dos sete gestores entrevistados participaram do Programa de Capacitação à Distância de Gestores Escolares (Progestão) que se revelou desatualizado e pouco proveitoso nas demandas gerenciais das escolas. Ademais, não houve participação dos gestores em nenhum outro programa institucional de capacitação, o que impõe a tomada de decisões às experiências vividas no cotidiano escolar.

**Palavras-chave:** Educação; Gestão escolar; Capacitação; Teófilo Otoni-MG.

### **Abstract**

The Public Education is one of the main abilities on the State Administration, and that's why, the big responsibility is attributed to the school management, in which the capacity is considered by studios of the area as fundamental condition to the implementation and leading the educational politics. As a consequence, this study set as a goal analyze the capacity received by managers of the public schools that offer the primary education located in Teófilo Otoni/MG. It's about a descriptive study, of qualitative kind, developed by bibliographic meanings, documental and on camp. The data collected were processed using the content analyze. It was noticed that the initial academic formation of the managers interviewed didn't contributed so much for their acting as managers, and the empiric capacity was elected as a support for the management exercise. However, even added, both isn't enough to prepare them to the diary challenges of school management. Five of the seven managers interviewed participated of the Distance Training Program for School Managers (Progestão) that revealed outdated and minus useful on the school's managerial demands. Besides this, didn't had participation of the managers in any other institutional program of capacity, what impose in the decisions took at daily lived experience on the academic routine.

**Keywords:** Education; School management; Capacity; Teófilo Otoni/MG.

### **Resumen**

La educación pública es una de las principales competencias en la administración del Estado, y por eso, grande es la responsabilidad asignada a la administración de las escuelas, en cual la capacitación es considerada por estudiosos en el área como condición fundamental a la implementación y conducción de las políticas educacionales. Delante de eso, ese estudio apuntó analizar la capacitación recibida por los gestores de las escuelas del estado que ofrecen la educación básica ubicadas en Teófilo Otoni/MG. Se trata de un estudio descriptivo, de naturaleza cualitativa, desarrollado por medios de pesquisas bibliográficas, documental y de campo. Los datos colectados fueron tratados utilizándose la analiza de lo contenido. Se

observó que la formación académica inicial de los directores entrevistados poco ayudó para la actuación de ellos mientras como gestores, y la capacitación empírica fue elegida como el soporte a lo ejercicio de la gestión. Sin embargo, aun que añadidas, ambas no son suficientes para prepararlos a los desafíos diarios de la gestión escolar. Cinco de los siete gestores entrevistados participaron de lo Programa de Treinamento a Distancia de Gestores Escolares (Progestão) que se reveló desactualizado y poco rentable en las demandas gerenciales de las escuelas. Adicionalmente, no hubo participación de los gestores en ninguno otro programa institucional de capacitación, o que impone la tomada de decisiones a las experiencias vividas en la rutina escolar.

**Palabras clave:** Educación; Gestión escolar; Capacitación; Teófilo Otoni/MG.

## 1. Introdução

Na administração pública brasileira, a educação figura como uma de suas principais funções de governo, tendo a sua promoção e financiamento vinculados ao Estado. Em seu sentido mais amplo, de acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), a educação abrange processos formativos que se desenvolvem em diferentes espaços, considerada como educação escolar aquela desenvolvida, predominantemente em instituições próprias, devendo vincular-se ao mundo do trabalho e à prática social (Brasil, 1996).

A gestão da escola é uma tarefa administrativa cheia de desafios, tendo em vista a soma das partes que nela se integram em busca de articular as orientações dos poderes públicos e o pensar pedagógico à sua prática do dia-a-dia, através da participação de todos os atores envolvidos no processo educativo (Libâneo, 2013).

Entretanto, administração escolar e gestão escolar foram utilizados ora como similares ora como distintos, por causa da confusão estabelecida entre os objetivos da administração escolar e os objetivos da Administração Geral idealizados por Jules Henri Fayol (1841-1925), limitando-se apenas ao aspecto administrativo, desconsiderando-se o caráter pedagógico de sua função (Lima et al., 2020).

Sabe-se que a gestão das unidades escolares configura-se atividade-meio decisiva no processo educativo, uma vez que exerce influência e liderança sobre as demais atividades, setores e pessoas no âmbito escolar (Luck, 2011). Entretanto, apesar deste reconhecimento, a formação inicial dos gestores escolares ainda se mostra incompleta e, portanto, incapaz de preparar os gestores para as funções de administração (Santos, 2008).

Muitos são os desafios enfrentados pela escolas e, conseqüentemente por sua gestão. Nesse sentido, estabelecer prioridades, decidir ações, mediar soluções pedagógicas, ordenar problemas, apaziguar conflitos, dentre outros ( Machado, 2012).

Ao assumirem os cargos de direção nas instituições de ensino onde atuam, os docentes assumem uma série de funções de natureza pedagógica e sobretudo, administrativa, enfrentando uma complexidade de desafios. Neste contexto, a capacitação torna-se essencial para que o diretor adquira habilidades e possa desenvolver a contento as atividades de gestão.

O reconhecimento da capacitação profissional como condição fundamental na implementação de políticas públicas e reformas nas diversas áreas é um consenso entre pesquisadores, planejadores, formuladores de políticas e administradores. Na área da educação, a capacitação dos gestores assume papel tão importante quanto o próprio recurso financeiro a ser empenhado para execução de planos diversos (Machado, 2000).

O salto qualitativo que a educação pública do país necessita requer melhorias em seus processos de gestão. Essas melhorias nos processos de gestão demandam uma melhor qualificação dos dirigentes escolares (Luck, 2012; 2013), (Luck, 2000) e (Paro, 2002; 2007).

As pesquisas nesta área visam subsidiar a formulação de políticas públicas para capacitação de gestores escolares, com a preocupação de contribuir para o aperfeiçoamento desse processo, na perspectiva de que, quanto maior atenção for dada à capacitação dos diretores, melhor serão geridas as unidades escolares da rede pública de ensino.

Sobre a capacitação de gestores escolares, Aragão (2007), Castro (2004), Klébis (2010), Lück (2000), Lück et al. (2012), Machado (2000), Mello (2007), Nascimento e Araújo (2013), Nogueira e Bernardes (2011), Paschoalino e Fidalgo (2011), e Scotuzzi (2008) destacam a necessidade de discussões acerca do processo de formação continuada desses atores, que desempenham um trabalho estratégico no contexto da gestão escolar.

A formação inicial dos gestores escolares ainda se mostra incompleta e, por isso, incapaz de prepará-los para as funções de administração. Neste contexto, a capacitação torna-se essencial para que o diretor adquira habilidades e possa desenvolver a contento as atividades de gestão (Santos, 2008).

Ao final da década de 1990, o Conselho Nacional de Secretários de Educação (CONSED), em parceria com o Ministério da Educação (MEC) propuseram o Programa de Capacitação à distância de Gestores Escolares (Progestão). O Estado de Minas Gerais aderiu ao programa a partir de 2004, capacitando inicialmente os profissionais do magistério da rede estadual que exerciam ou pretendiam exercer a direção das escolas da educação básica e estendendo sua abrangência, em 2008, à rede municipal de ensino.

Além do Progestão, o Plano Plurianual (PPA) do governo de Minas Gerais previu, no seu PPAG (Plano Plurianual da Ação Governamental) de 2012 a 2015, a destinação de recursos para a Escola de Formação e Desenvolvimento Profissional de Educadores de Minas Gerais (Magistra) e, ainda, para o programa Pró-escola como iniciativas da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG) que visavam ações de capacitação dos profissionais da educação básica em diversas áreas do conhecimento, inclusive em gestão pública e pedagógica.

Diante da relevância institucional e profissional do tema capacitação de gestores escolares, questionou-se neste estudo, como se encontra a capacitação destes gestores a partir do seguinte problema: como ocorre a capacitação dos gestores escolares da rede pública estadual de ensino do município de Teófilo Otoni?

Objetivou-se analisar a capacitação recebida pelos gestores escolares da rede pública estadual de ensino de Minas Gerais no município de Teófilo Otoni/MG com base: nas iniciativas da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG); nos programas de capacitação realizados por iniciativa individual ou pelo Estado; e na contribuição da capacitação na atuação do gestor escolar.

A cidade selecionada para realização da pesquisa sedia a segunda maior Superintendência Regional de Ensino (SRE) de Minas Gerais, considerando o número de municípios que atende. Esta SRE é, ainda, a quarta maior regional do Estado em número de escolas que abrange. O município conta com 144 estabelecimentos de ensino, sendo 40 destes da rede estadual, com sedes na área urbana do município, nos distritos e na área rural (SEE/MG, 2015).

## **2. Metodologia**

Quanto aos meios a pesquisa pode ser classificada como uma pesquisa bibliográfica, documental e de campo, com abordagem qualitativa e finalidade descritiva (Vergara, 2013).

O Cenário da pesquisa é o município de Teófilo Otoni, que sedia a segunda maior SRE em número de municípios que atende, e a quarta maior do Estado de MG em número de escolas dentre as 47 Superintendências Regionais de Ensino (SRE) do Estado de Minas Gerais (SEE/MG 2015b).

O município tem 144 estabelecimentos de ensino, sendo 40 da rede estadual, com sedes na área urbana do município, nos seus distritos e ainda na zona rural, que atendem a

educação infantil, o ensino fundamental, o ensino médio, a educação profissional, a educação de jovens e adultos (EJA) e a educação especial (SEE/MG, 2015a).

A coleta de dados bibliográficos e documentais teve como objetivo: a) a identificação das iniciativas da SEE/MG em relação à capacitação de gestores escolares; b) a caracterização do Progestão; c) o provimento de instrumental analítico para a pesquisa de campo e suporte teórico que possibilitou o debate acerca da contribuição da capacitação na atuação dos gestores escolares do contexto analisado.

Os sujeitos entrevistados na pesquisa (sob TCLE aprovado pelo CEP/UFVJM) foram os sete diretores das sete escolas localizadas na região urbana do município que oferecem, concomitantemente, os níveis escolares que compõem a educação básica, devido à acessibilidade aos mesmos (Vergara, 2013). Dois diretores de outras duas escolas selecionadas estavam em licença saúde quando as entrevistas foram realizadas, em julho de 2016.

A entrevista teve como objetivo levantar dados acerca do perfil dos gestores, de suas experiências profissionais acumuladas ao longo dos anos, de suas experiências com capacitações para a função de gestor, além das necessidades e percepções quanto ao processo de capacitação de gestores na área da educação.

## **2.1. Tratamento dos Dados**

Para tratamento dos dados coletados na pesquisa, utilizou-se a técnica denominada análise de conteúdo (Bardin, 2011), que compreende basicamente três etapas: pré-análise, exploração do material e análise e interpretação dos dados.

Na pré-análise, foram executados os seguintes procedimentos:

- 1) Escolha dos documentos a serem submetidos à análise: utilizou-se o conteúdo das entrevistas estruturadas aplicadas aos diretores das escolas selecionadas, que foi transcrito de forma integral, sendo que todas as verbalizações do entrevistador e entrevistados foram transcritas da forma como foram ditas, respeitando, no entanto, as normas gramaticais da língua portuguesa.
- 2) Delimitação dos objetivos da análise: a análise teve como objetivo identificar as capacitações realizadas pelos diretores, contribuir com a caracterização dos programas dos quais os diretores tenham participado e fomentar o debate acerca da contribuição da capacitação na atuação do gestor público na educação.

- 3) Formulação das hipóteses e indicadores de análise (Quadro 1) a partir da base teórica.
- 4) Formulação das categorias e subcategorias de análise (Quadro 2) para fundamentação da interpretação final.

**Quadro 1** – Hipóteses e indicadores de análise.

<b>Hipóteses</b>	<b>Indicadores</b>
H1: Formação para atuação como gestor escolar	I1: Graduação e pós-graduação
H2: Capacitação empírica	I2: Experiência individual e experiência coletiva
H3: Participação em capacitação extra-oficial	I3: Cursos de capacitação de curta ou longa duração
H4: Participação em capacitação oficial	I4: Progestão (MEC), Magista (SEE/MG).

Fonte: Autores da pesquisa (2017).

Passou-se então à exploração do material que iniciou a partir da leitura do material transcrito e fixação de categorias subcategorias de análise (Quadro 2). Neste estudo, as categorias propostas foram formuladas antes da pesquisa de campo, com base no roteiro de entrevista que foi elaborado conforme fundamentação teórica acerca do processo de capacitação de gestores escolares.

**Quadro 2** – Categorias de Análise.

<b>Categoria</b>	<b>Subcategorias</b>
Capacitação profissional	a) Identificação de programas e iniciativas de capacitação.
	b) Caracterização dos programas identificados.
	c) Contribuição da capacitação na atuação do gestor.

Fonte: Autores da pesquisa (2017)

Concluídas as etapas de pré-análise e de exploração do material, procedeu-se o tratamento dos dados obtidos, que envolveu procedimentos de análise e interpretação. A partir dos procedimentos de análise e interpretação dos dados foi possível a geração dos resultados e inferências da pesquisa.

### 3. Resultados e Discussão

#### 3.1 Perfil e Caracterização dos entrevistados

Os sete diretores entrevistados foram denominados E1, E2, E3, E4, E5, E6 e E7, cujas caracterizações profissionais encontram-se no Quadro 3 a seguir.

**Quadro 3** - Caracterização Profissional dos entrevistados.

Identificação	Idade	Gênero	Formação acadêmica	Tempo de exercício na escola onde atua	Tempo de exercício na direção da escola onde atua
E1	41	F	Graduada em pedagogia; Especialista em psicopedagogia clínico-institucional.	6 anos	6 meses
E2	53	M	Graduado em biologia; Graduado em matemática; Especialista em gestão escolar; Especialista em ciências.	34 anos	16 anos
E3	37	F	Graduada em pedagogia; Especialista em gestão educacional.	5 anos	6 meses
E4	51	M	Graduado em ciências sociais; Graduado em história; Especialista em história política do Brasil.	27 anos	10 anos
E5	50	F	Graduada em letras; Especialista em leitura e interpretação de textos.	12 anos	6 anos
E6	53	F	Graduada em pedagogia; Especialista em inspeção escolar.	13 anos	9 anos
E7	40	F	Graduada em educação física; Especialista em orientação, supervisão e inclusão.	11 anos	6 anos

Fonte: Autores da pesquisa (2017).

Os sete diretores das escolas estaduais da área urbana de Teófilo Otoni tem entre 37 a 53 anos de idade e uma variação expressiva quanto ao tempo em que estão atuando na direção destas escolas, de 6 meses a 10 anos de atuação, com prevalência para o gênero feminino e todos com pós graduação *lato sensu*.



### 3.1.1 Formação Acadêmica

A formação acadêmica inicial dos gestores escolares encontra-se atrelada aos cursos de graduação e pós-graduação que concluíram. Nota-se que os diretores entrevistados possuem formação acadêmica condizente com as exigências legais para o exercício da função, sendo que três dos sete entrevistados são graduados em pedagogia, enquanto os outros quatro possuem graduação em outras licenciaturas, sendo dois deles em mais de uma. Todos eles possuem uma ou mais especializações, sendo que quatro deles possuem especialização em gestão escolar ou áreas afins.

Estes resultados também foram encontrados em pesquisas realizadas por Machado (2000), em que os gestores escolares apresentavam níveis de titulação, possuindo, a maioria deles, formação específica em administração escolar efetivada por meio de cursos de pedagogia e / ou especialização em gestão escolar ou áreas afins.

Apesar disso, quando perguntados sobre quais aspectos teóricos e práticos da formação acadêmica têm contribuído para sua atuação na gestão escolar, quatro dos gestores entrevistados consideraram que, embora a formação acadêmica favoreça a aquisição de conhecimentos e dê o embasamento teórico que muitas vezes sustentará as decisões, o que contribui mesmo na atuação enquanto gestor é o aprendizado que se adquire na prática.

Apenas os Entrevistados E1, E3 e E6, graduados em pedagogia, disseram ter tido aspectos da gestão administrativa contemplados na grade curricular do curso que os habilitou para a função de gestão. Os aspectos mencionados por estes foram questões relacionadas à metodologia, didática, metodologias de supervisão e aspectos legais, que, apesar de terem sido mencionados como sendo de natureza administrativa, são aspectos voltados para a área pedagógica.

Questionados se os conteúdos cumpridos nos seus cursos de graduação e pós-graduação possibilitam a aplicação dos mesmos no cotidiano da escola, E1, graduado em pedagogia, afirmou que sim. E3 e E6, também graduados em pedagogia, consideraram, no entanto, que seus cursos lhes deram um suporte reduzido e distante da realidade do cotidiano da escola. Eles afirmam, entretanto, que o suporte legal (embasamento jurídico) da atuação deles hoje na gestão escolar foi alcançado nos cursos de graduação e pós-graduação e que, por meio do estágio, haveria possibilidade de se promover uma maior associação das teorias debatidas nos cursos.

Os demais entrevistados afirmaram que não há aplicação significativa de conteúdos abordados nos cursos de graduação no cotidiano escolar e que muitas melhorias podem ser

feitas nesse sentido. Segundo eles, os currículos dos cursos de pedagogia e demais licenciaturas ainda são muito distantes da realidade das escolas de educação básica, sobretudo das públicas. Essas afirmações vão ao encontro da percepção de Oliveira (2015) acerca da formação recebida pelos gestores escolares nos cursos de graduação. Segundo o autor, essa formação tem sido insuficiente e limitada, o que por vezes dificulta o alcance das dimensões sócio-política e técnico-científica do trabalho educativo, desenvolvido no âmbito das escolas de educação básica. A formação inicial não proporciona necessariamente conhecimentos necessários para a gestão escolar (Vieira & Bussolotti, 2018).

Para E6, a preparação para a atuação na gestão escolar deveria passar, exclusivamente, pelo curso de pedagogia, enquanto E7 acredita que deveria haver um embasamento geral de administração escolar em todas as licenciaturas, conferindo, assim, aos graduados, condições mínimas para o engajamento nos processos de gestão escolar.

Cabe, portanto, recordar as considerações de Paro (2007) quanto à preparação dos educadores para os processos de gestão. Apesar das aptidões administrativas e políticas dos gestores serem bastante específicas se comparadas às dos demais integrantes da unidade escolar, considerado o processo de democratização da gestão escolar, deve-se admitir que todos os educadores devem ser contemplados em sua formação inicial com uma “formação administrativa”, garantindo que todos estejam aptos a participar da gestão escolar. Além disso, as formas de provimento aos cargos de gestão nas escolas exigem que qualquer dos educadores esteja apto a se candidatar ao posto de diretor, o que requer uma formação administrativa básica para todos.

### **3.1.2 Experiência profissional**

Quanto à experiência profissional, esta pode ser considerada como uma capacitação empírica que está ligada à experiência individual dos entrevistados, além da experiência coletiva da equipe gestora e demais membros da comunidade escolar. Nota-se que há uma diversidade de idades e tempo de atuação dos diretores, tanto nas escolas onde atuam, quanto na direção das referidas unidades. Dois extremos podem ser destacados, a saber: 1) havia duas diretoras recém-empossadas há seis meses no cargo, sendo também as que apresentam o menor tempo de exercício nas escolas onde atuam; 2) havia um diretor que estava a 16 anos no cargo, o que possuía maior tempo de exercício na escola onde atua.

Apesar de reconhecerem a importância da experiência profissional, três dos diretores entrevistados não haviam atuado na gestão escolar antes de ocupar o cargo de diretor. Um

deles, no entanto, relatou uma experiência como presidente do sindicato de professores, que, segundo ele, colocou-o a par dos assuntos referentes à educação. Os outros quatro diretores desempenharam outras funções antes de assumirem o cargo de diretor. Dois deles atuaram como supervisores em escolas da rede estadual e dois atuaram como vice-diretores, também em escolas estaduais, sendo que um desses atuou, ainda, como coordenador pedagógico em uma escola da rede pública municipal.

Diante da experiência anterior de alguns na gestão escolar, ao serem questionados se estavam preparados para ocupar o cargo de diretor, os Entrevistados E1, E3, E4 e E5 responderam que sim, embora E3 tenha afirmado não ter preparo para a parte financeira. Os Entrevistados E2, E6 e E7 ressaltaram, no entanto, que a atuação na direção de uma escola é uma experiência totalmente nova, repleta de desafios. O preparo se deu à medida que foram atuando.

Todos os entrevistados concordam que a experiência profissional, tanto a individual quanto a coletiva, contribui substancialmente para a solução de problemas no âmbito escolar, proporcionando segurança na tomada de decisões e maior capacidade de reflexão acerca dos problemas.

Sobre a riqueza das experiências adquiridas pelos gestores, Castro (2000) ponderou que há uma desvalorização desse conhecimento construído em decorrência da falta de reflexão sistemática das mesmas. Com a escolha dos dirigentes por meio de eleições, grande parte da experiência adquirida se perde à medida que os docentes retornam para a sala de aula, o que faz com que o conhecimento gerado na prática precise ser constantemente reconstruído.

Lück (2013) também apresenta as mesmas preocupações ao afirmar que muitas das ações empreendidas com vistas à melhoria da qualidade da gestão escolar são isoladas ou mesmo desenvolvidas sem a preocupação de analisar, registrar e interpretar seus resultados. Embora essas ações promovam mudanças, são incapazes de construir conhecimento acerca do processo. Essa situação é exemplificada por Lück (2013):

Muitas vezes acontece que, com a mudança de gestores, à frente de suas unidades de atuação, boas experiências são abandonadas e até mesmo esquecidas, estabelecendo-se a descontinuidade do processo. Por força dessa condição, deixa-se de aprender com elas e de utilizá-las para promover o avanço da educação. Por ficarem isoladas, não são sistematizadas e nem reforçadas, e por outro lado, deixam de ganhar o apoio e a sustentação que possibilitariam a continuidade necessária à solidificação das melhorias promovidas no ensino e criação de novos níveis de desenvolvimento.

Para E7, a SEE/MG deveria investir mais na troca de experiências entre os diretores, o que poderia ser incorporado aos processos de capacitação e formação continuada dos gestores escolares.

Observou-se que a construção do conhecimento acerca dos processos de gestão escolar se dá, essencialmente por experiências adquiridas pelos gestores, seja no exercício de funções no âmbito da gestão escolar ou mesmo como docentes. Resultados também observados numa pesquisa desenvolvida por Castro (2000) que tratou da gestão da escola básica, revelando estagnação quanto ao assunto.

### **3.2 A Capacitação Profissional**

Com relação à capacitação profissional, buscou-se conhecer as oportunidades e experiências de capacitação possibilitadas aos gestores entrevistados no que diz respeito às capacitações extra-oficiais e oficiais. Além disso, antes da pesquisa de campo, com o fim de subsidiar a construção do instrumento de coleta de dados, buscou-se identificar as iniciativas da SEE/MG no que tange à capacitação de gestores escolares.

Em busca de informações com relação às capacitações oficiais, observou-se que o Plano Plurianual da Ação Governamental (PPAG 2012/2015) do governo de Minas Gerais previu a destinação de recursos para a Escola de Formação e Desenvolvimento Profissional de Educadores de Minas Gerais (Magistra) e, ainda, para o programa Pró-escola. Iniciativas da SEE/MG que visavam ações de capacitação dos profissionais da educação básica em diversas áreas do conhecimento, inclusive em gestão pública e pedagógica.

Apesar dessa previsão de recursos por parte do governo estadual para a capacitação dos profissionais da educação, não foram identificadas ações específicas com foco na capacitação de gestores escolares. Observou-se que nenhum dos gestores entrevistados tinha conhecimento de programas de capacitação de gestores escolares oferecidos por iniciativa do Estado de MG, à exceção do Progestão (2004), tendo sido este o único programa oficial oferecido aos gestores das escolas estaduais. Com relação às capacitações extra-oficiais, os entrevistados não mencionaram ter participado de nenhum curso de curta ou média duração e sequer tinham conhecimento de cursos para capacitação de gestores escolares.

Alguns gestores mencionaram como capacitações oficiais as reuniões realizadas pela SRE de Teófilo Otoni (SRE/TO) para prestar esclarecimentos acerca de resoluções ou orientações específicas. No entanto, outros gestores consideraram que estas reuniões não se

configuravam como ações de capacitação, uma vez que se tratava de espaços de caráter muito mais informativo do que formativo.

Antes de ocupar o cargo de diretor, nenhum deles participou de capacitações que os preparassem para a função de gestão escolar. Depois de ocupar o cargo, a única experiência de capacitação que tiveram foi o Progestão, sendo que os Entrevistados E1 e E3, por serem recém-empossados, não tiveram a oportunidade de participar de nenhuma edição do programa. Observou-se, por parte dos gestores há menos tempo no cargo, uma expectativa de serem capacitados, em contradição às opiniões dos gestores que estavam há mais tempo exercendo o cargo.

Os gestores entrevistados que fizeram o Progestão, no entanto, por se tratar de um curso feito há muitos anos, não recordaram detalhes para falar a respeito do mesmo. Dificuldade semelhante foi observada por Ferraz (2012), ao desenvolver um estudo que contemplava a implementação do Progestão no município de Governador Valadares/MG. No referido estudo, muitos dos gestores entrevistados tinham pouca recordação acerca do curso. Além disso, outro fator dificultador foi a ausência de acompanhamento posterior por parte da SEE/MG aos gestores que fizeram o curso, não havendo, portanto, nenhum instrumento de avaliação do programa e nem dados suficientes sobre a sua implementação e resultados.

Apesar das tentativas, não foi possível obter informações oficiais por parte da SRE/TO acerca da implementação do Progestão em Teófilo Otoni. Buscou-se saber quantas edições do programa foram realizadas no município, em quais anos ocorreram essas edições e quantos gestores foram capacitados em cada edição. Também não se obteve informações oficiais sobre o oferecimento de algum outro programa oficial de capacitação para gestores escolares.

### **3.2.1 O Programa de Capacitação à Distância de Gestores Escolares (Progestão)**

O Progestão foi concebido, mediante um esforço empreendido pelo Conselho Nacional de Secretários de Educação (CONSED) em parceria com o MEC, com o objetivo de formar uma equipe de gestores escolares engajados com a construção de um projeto de gestão participativa das escolas públicas (Castro, 2004). A concepção do Progestão teve também o apoio da Fundação Ford, da Universidade Nacional de Educação à Distância da Espanha (UNED), da Fundação Roberto Marinho e de secretarias de educação de 17 estados brasileiros (Klébis, 2010 & Ferraz, 2012).

Quando do início da sua implantação, no ano 2000, o projeto era desenvolvido em parceria com estas 17 secretarias estaduais de educação. Essa parceria foi ampliada em 2002,

quando o total de Estados que aderiu à proposta já era de 24. Num estudo publicado em 2006, que teve como foco a análise do Progestão no contexto da modernização do Estado brasileiro, Araujo (2006) constatou que o Progestão caracterizou-se, até aquela época, como o maior programa de capacitação de gestores do Brasil, devido a sua abrangência.

De acordo com Machado (2000), o público-alvo do programa compunha-se de diretores escolares, vice-diretores, supervisores escolares, coordenadores de área, professores-líderes e outros membros da comunidade das escolas de educação básica, pertencentes às redes de ensino dos Estados e Municípios, que participavam da gestão escolar ou que almejavam atuar na função de dirigente escolar. Quanto à modalidade de capacitação oferecida, poderia ser especialização, aperfeiçoamento ou extensão.

Em Minas Gerais, optou-se por aderir ao programa a partir de 2004, quando foram capacitados os profissionais do magistério da rede estadual que exerciam ou pretendiam exercer a direção das escolas da educação básica. Nesse primeiro momento, o programa foi ofertado como projeto piloto somente às escolas que pertenciam a dois projetos específicos da SEE/MG. No ano de 2005, o programa foi universalizado para as demais escolas da rede estadual e, em 2008, estendeu sua abrangência à rede municipal (SEE/MG, 2013).

Considerando que a oportunidade de participar do programa, no Estado de Minas Gerais, era também para aqueles que tinham a aspiração de se candidatarem ao posto de diretor, a SEE/MG, a partir da universalização do programa para a sua rede de ensino, em 2005, atrelou o Progestão à certificação de dirigentes escolares (Certificação Ocupacional). A partir de então, aqueles que quisessem se submeter ao teste de certificação para o exercício da gestão nas escolas estaduais teriam que apresentar como pré-requisito a conclusão do Progestão (Ferraz, 2012). Dessa forma, o Estado de Minas Gerais eximiu-se da capacitação para certificar diretores aptos, ao atrelar o Progestão ao seu processo de certificação ocupacional. Esse fato fez com que alguns diretores entrevistados vinculassem a imagem do Progestão à finalidade exclusiva de preparação para a prova de certificação que os habilitaria ao exercício da gestão escolar.

De acordo com Araújo (2006), o programa estava assentado em dois eixos: democracia e eficácia, tendo como objetivos específicos:

- contribuir para desenvolver um perfil de liderança democrática;
- desenvolver competências em gestão escolar;
- valorizar a prática profissional dos gestores escolares;
- desenvolver a autonomia de estudo dos gestores na perspectiva de sua formação continuada;

- estimular a formação de redes de intercâmbio de experiências e informações em gestão escolar;
- fortalecer o processo de democratização e autonomia das escolas públicas. (KLÉBIS, 2010, p. 167)

Para alcançar esses objetivos, o programa foi organizado em nove módulos, compondo um total de 270 horas. Alguns Estados, contaram ainda com um módulo introdutório de 30 horas, enquanto outros ofertavam 90 horas complementares para a efetivação do caráter de especialização do curso. (Araújo, 2006, p. 32).

Respeitados os elementos comuns a todos os Estados e Municípios que viriam a aderir ao programa, considerando as suas peculiaridades, construiu-se um formato próprio que o atendesse no que diz respeito à carga horária, cronograma, perfil de instrutores, dentre outros. No Estado de Minas Gerais, por exemplo, foi oferecida apenas a modalidade de capacitação em serviço / extensão. (Ferraz, 2012).

Segundo Machado (2000), as estratégias didáticas privilegiaram a utilização de casos, projetos e experiências vinculados à prática profissional dos cursistas, possibilitando a troca de experiências, que, na visão de E7, foi um dos pontos fortes do programa.

Sobre as temáticas abordadas, Klébis (2010) afirmou que foi tido como um dos pontos positivos destacados no programa, haja vista que os módulos abordavam elementos relacionados à prática cotidiana. Uma observação feita é que a relação entre teoria e prática não foi satisfatória. As mesmas percepções foram notadas no presente estudo, tendo em vista que os entrevistados destacaram a satisfação quanto à escolha das temáticas abordadas, ressalvada a superficialidade em alguns conteúdos necessários ao cotidiano da gestão escolar.

Para Castro (2004), o programa se consolidou como uma estratégia política de formação dos gestores escolares, além de ter sido um veículo de disseminação de conteúdos referentes à reforma educacional vivenciada, que primou por difundir nas escolas princípios de flexibilidade, de eficiência e de produtividade inspirados na lógica do mercado. Castro A. (2004) destacou a necessidade da implementação de políticas e programas formativos na área de gestão escolar, o que reforçava ainda a importância do fortalecimento das capacidades de liderança, de comunicação, de negociação e resolução de conflitos dentre outras que viessem fortalecer o modelo de descentralização e de autonomia nas escolas.

### 3.3 A Importância da Capacitação na atuação do gestor escolar

Apesar de reconhecerem a relevância de uma formação acadêmica inicial adequada e ainda sua contribuição, somada à experiência profissional na preparação para o exercício da gestão escolar, os diretores entrevistados concordaram que esses fatores não são suficientes para prepará-los para o exercício da gestão escolar.

Nesse contexto, a capacitação torna-se essencial para instrumentalizar os gestores, ou mesmo os que almejam atuar na gestão dos estabelecimentos de ensino. Esse entendimento é corroborado por Lück (2000), ao afirmar que não se pode mais esperar que os gestores escolares aprendam apenas em serviço, pelo ensaio e erro. Para Santos (2008) o gestor deve estar preparado para agir embasado pelo conhecimento científico e não apenas pelo empirismo ou bom senso.

Tendo em vista o exposto, E3 relata que *“a habilitação para o cargo de diretor escolar deve ir além da pontuação na prova de certificação e contemplar, também, uma capacitação prévia, ou mesmo posterior à posse, aos diretores habilitados”*. Outros entrevistados expuseram que a falta dessa capacitação inibe a participação de docentes nos processos de gestão, bem como favorece a insegurança daqueles que atuam na gestão das unidades escolares.

Diante dessa realidade, os Entrevistados E2 e E4 destacaram a preocupação com a sucessão do cargo, uma vez que não há capacitações oferecidas por parte da SEE/MG. Na tentativa de amenizar esse impacto, segundo eles, *“parte da direção das escolas a iniciativa de incentivar os colegas a participarem dos processos de gestão bem como apoiá-los, contribuindo para a sua preparação”*.

Ao se fazer uma reflexão acerca do papel do diretor e da sua prática cotidiana no âmbito desse estudo, buscou-se compreender os desafios que ele enfrenta e quais seriam os conhecimentos e habilidades necessários, uma vez que, conforme mencionado, esse debate tende a auxiliar na discussão sobre a formação e profissionalização dos dirigentes de instituições de ensino.

Ao serem questionados sobre as suas maiores preocupações ao assumirem o cargo de direção, alguns entrevistados pontuaram questões voltadas para a área pedagógica, tais como: violência e indisciplina no ambiente escolar, imagem e reputação da escola perante a comunidade na qual está inserida, evasão escolar, falta de motivação da equipe pedagógica, distanciamento das famílias e baixa qualidade do ensino na escola. Alguns gestores se mostraram um pouco pessimistas quanto a algumas dessas questões, no entanto acreditam que



essas preocupações foram e vêm sendo tratadas pela própria experiência de trabalho dos gestores e da equipe. Quanto aos entrevistados que mencionaram questões relativas à parte administrativa da gestão de uma escola, um deles mencionou sobre a gestão de pessoas e outros três sobre a gestão de recursos financeiros.

Com relação ao apoio oferecido pela gestão educacional (no âmbito macro), que deveria favorecer as atividades da gestão escolar local, buscou-se identificar em que medida a gestão educacional do Estado contribui para o desempenho dos diretores na condução das unidades educativas. Notou-se que a maior parte dos entrevistados registrou a ausência do suporte por parte dos órgãos superiores de administração do sistema de ensino e insegurança quanto às orientações recebidas. Os gestores entrevistados consideraram que as orientações advindas dos órgãos superiores de administração do sistema de ensino não são suficientes para a solução dos problemas enfrentados na gestão das escolas.

À exceção de E4, todos os demais consideram o ambiente escolar destinado ao desenvolvimento das competências requeridas ao gestor, tendo em vista a diversidade desse ambiente e das ideias que surgem ali, pelos diversos atores que compõem a comunidade escolar. No entanto, E7 aponta que “*o excesso de burocracia pode dificultar o desenvolvimento dessas competências*”.

A escola constitui-se num ambiente fértil em oportunidades de aprendizagem (Lück et al., 2012). As competências exigidas aos dirigentes escolares podem ser adquiridas, em certa medida, aproveitando-se plenamente desse ambiente, propício à construção de conhecimento. Paradoxalmente, E4 atribui “*à tensão própria do ambiente escolar, a causa desse ambiente não ser propício ao desenvolvimento das competências requeridas ao gestor*”. Requer reflexões.

Considerando a importância do diretor escolar, a complexidade das responsabilidades a ele atribuídas, a prevalência empírica da sua capacitação, e os exemplos bem-sucedidos de gestão escolar destacados por Lück et al. (2012), fica reforçada a necessidade de maior atenção à preparação adequada dos diretores para a gestão dos complexos desafios que os circundam, e os capacite à relevante contribuição ao processo educacional. Ademais, há uma gama de programas que as escolas são chamadas a desenvolver sem a capacitação adequada, o que compromete os resultados, inclusive o provimento da tão necessária gestão democrática (Neto & Castro, 2011).

A necessidade de capacitação é reafirmada como relevante na formação continuada do gestor escolar, devido à sua responsabilidade de conduzir e mobilizar toda sua equipe na

busca de resultados educacionais positivos como oportunidade de transformação social (Souza, 2020).

#### **4. Considerações Finais**

A formação dos gestores escolares da rede pública estadual do município de Teófilo Otoni ocorreu parcialmente por meio do Progestão, e ocorre de forma empírica, à medida que o diretor vai alcançando experiência na gestão escolar. Há de se ressaltar que nenhum dos gestores apontou que o preparo deles para a função de gestão teria sido decorrente da formação acadêmica ou da participação em programas de capacitação na área de gestão escolar. A experiência de trabalho deles, como docentes ou em equipe gestora, é que promoveu o preparo ou mesmo o incentivo para encarar o desafio de atuar como diretores escolares.

Apesar disso, os entrevistados concordam que, embora indispensáveis, a formação acadêmica inicial somada à experiência profissional não são suficientes para prepará-los para o exercício da gestão escolar. Eles consideram que são necessários o aperfeiçoamento e a atualização constantes, ressaltando a importância das capacitações.

O Estado de Minas Gerais não possui política de capacitação dos dirigentes das suas escolas públicas e o único programa de capacitação de gestor escolar oficialmente estruturado e oferecido aos diretores em exercício foi o Progestão, do qual participaram cinco dos sete gestores entrevistados.

O fato dos gestores que fizeram o Progestão apresentarem pouca lembrança acerca do programa levanta a alguns questionamentos, tais como: a aprendizagem foi satisfatória? Houve aplicação dos conhecimentos adquiridos no curso? O programa alcançou os seus objetivos? Esses questionamentos podem ser alvo de pesquisas futuras, com vistas a subsidiar melhorias e reformulações no programa, caso haja novas edições, ou mesmo em outros.

Observou-se que os gestores há mais tempo na direção das escolas demonstraram mais tranquilidade em falar das suas dificuldades, enquanto os gestores há menos tempo o cargo mostraram-se seguros e encorajados quanto ao desempenho das suas funções, mesmo sem contar com formação específica. Além disso, estes demonstraram mais esperança quanto à possibilidade de serem preparados por meio de programas de capacitação, enquanto aqueles, por saberem da ausência dessa política, já se mostraram mais pessimistas quanto a essa perspectiva.

A experiência deste estudo revela que a condição para atuar como gestor escolar está atrelada à carreira docente, sem a realização de uma capacitação que o prepare para a atuação como gestor. Ao ser alçado ao cargo de diretor, faz das experiências intra e extraescolares seu melhor mecanismo de solução e decisão das questões administrativas e pedagógicas que por vezes se misturam e se confundem em sua base empírica de resolução.

Do ponto de vista institucional, não existem ações promovidas pela SEE/MG direcionadas à capacitação dos gestores escolares. Antes, a gestão educacional desenvolvida no âmbito do sistema de ensino permite que o empirismo do dia a dia possa suprir as necessidades de gestão da escola e relega a concepção e realização de capacitações a momentos meramente informativos.

Diante da estrutura organizacional da escola e dos processos de gestão que ali se desenvolvem, enquanto função determinante dos rumos dela, a capacitação mostra-se como um importante fator de contribuição à gestão da escola como instituição essencial à sociedade. Entretanto, mostra-se também, como um grande desafio a ser superado, sobretudo pelos sistemas de ensino e pela gestão educacional, sobre os quais recai a responsabilidade pela qualificação dos gestores das unidades escolares a eles vinculados.

## Referências

Aragão, J. M. (2007). Formação em serviço de gestores escolares e seus resultados na Bahia na década de 1997-2006. Porto Alegre. ANPAE.

Araújo, M. A. M. L. (2006). O “Progestão” no contexto da modernização do Estado brasileiro: mediação para democratização da gestão escolar ou para a implantação da logística gerencial na escola? (Dissertação de Mestrado) Centro de Educação da Universidade Federal do Pará. Belém, PA. Recuperado de [http://repositorio.ufpa.br/jspui/bitstream/2011/1694/5/Dissertacao\\_ProgestaoContextoModernizacao.pdf](http://repositorio.ufpa.br/jspui/bitstream/2011/1694/5/Dissertacao_ProgestaoContextoModernizacao.pdf)

Bardin, L. (2011). Análise de Conteúdo. São Paulo: Edições 70.

BrasiL. (1996). Lei ordinária nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília-DF. Recuperado de [http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei9394\\_ldbn1.pdf](http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei9394_ldbn1.pdf)

Castro, A. M. D. A. (2004). Reforma Educacional e a Formação de Gestores Escolares, *Interface*, 1(1), 39-53. Acessado em <https://core.ac.uk/reader/71376931>

Castro, M. L. S. (2000). A gestão da escola básica: conhecimento e reflexão sobre a prática cotidiana da diretora de escola municipal. Em *Aberto: gestão escolar e formação de gestores*, 17 (72), 71-87. doi: <https://doi.org/10.24109/2176-6673.emaberto.17i72>

Ferraz, R. (2012). A importância do Progestão para a gestão escolar: um estudo no município de Governador Valadares/MG. Juiz de Fora. (Dissertação de Mestrado) Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora, MG. Recuperado de <http://mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2014/02/dissertacao-2010-vanessa-ribeiro-ferraz.pdf>

Klébis, A. B. S. O. (2010). Concepção de gestão escolar: A perspectiva dos documentos oficiais e dos programas de formação continuada de diretores de escola no estado de São Paulo – 1990/2009. (Tese de Doutorado) Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Filosofia e Ciências da Universidade Estadual Paulista “Júlio Mesquita Filho”. Marília, SP. Recuperado de [https://www.marilia.unesp.br/Home/Pos-Graduacao/Educacao/Dissertacoes/klebis\\_abso\\_do\\_mar.pdf](https://www.marilia.unesp.br/Home/Pos-Graduacao/Educacao/Dissertacoes/klebis_abso_do_mar.pdf)

Libâneo, J. C. (2013). *Organização e Gestão da Escola: teoria e prática*. São Paulo: Heccus Editora.

Lima, et. al (2020). Avaliação dos efeitos de gerenciamento em escolas da rede pública estadual localizadas em Fortaleza/CE: um retrato dos fatores de planejamento, organização, direção e controle na modalidade de Educação Profissional. *Research, Society and Development*, 9 (9). doi: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i9.7100>

Lück, et al. (2012). *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. Petrópolis: Vozes.

Lück, H. (2013) *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. Petrópolis: Vozes.

Lück, H. (2000). Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. Em *Aberto: gestão escolar e formação de gestores*, 17(72), 11-33. doi: <https://doi.org/10.24109/2176-6673.emaberto.17i72.2116>

Machado, M. A. M. (2000). Desafios a Serem Enfrentados na Capacitação de Gestores Escolares. Em *Aberto: gestão escolar e formação de gestores*, 17 (72), 97-112. Recuperado de <file:///C:/Users/profe/Downloads/2122-2182-1-PB.pdf>

Machado, C. (2012). Avaliação Externa e Gestão Escolar: reflexões sobre usos dos resultados. *Revista @mbienteeducação*. São Paulo, 5(1), 70-82. Recuperado de <http://publicacoes.unicid.edu.br/index.php/ambienteeducacao/article/view/117>

Mello, L. S. (2007). Desafios da formação continuada: alternativas para a atuação de diretores, supervisores e coordenadores de curso no espaço escolar. Porto Alegre: Anais da Associação Nacional de Política e Administração da Educação.

Minas Gerais. (2015). Lei ordinária nº 21.694, de 09 de abril de 2015. Dispõe sobre a revisão do Plano Plurianual de Ação Governamental - PPAG 2012-2015 - para o exercício 2015. Belo Horizonte, MG. Recuperado de <http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao>.

Oliveira, J. P. G. (2015). Formação do dirigente escolar e a gestão democrática na perspectiva atual. Olinda: Anais da Associação Nacional de Política e Administração da Educação.

Nascimento, L. G. M., & Araújo, J. Al Q. de C. (2013). O cenário da formação de gestores escolares da rede municipal de ensino de Salvador/BA. Recife: Anais da Associação Nacional de Política e Administração da Educação.

Neto, A. C., Castro, A. M. D. A. (2011). Gestão Escolar em Instituições de Ensino Médio: entre a Gestão Democrática e a Gerencial. *Educação e Sociedade*, 32(116), 745-770. Recuperado de <https://www.scielo.br/pdf/es/v32n116/a08v32n116.pdf>

Nogueira, A. M., Bernardes, H. M. R. (2011) Formação em serviço de gestores das escolas públicas: o projeto da CEFEB para as escolas públicas municipais do Ceará. São Paulo, SP. Anais da Associação Nacional de Política e Administração da Educação.

Paro, V. H. (2007). *Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino*. São Paulo: Ática.

Paro, V. H. (2002) *Administração escolar: introdução crítica*. São Paulo: Cortez.

Paschoalino, J. B. de Q., & Fidalgo, F. S. R. (2011). *Gestão escolar: edificações dos espaços e a formação de seus dirigentes*. São Paulo. Anais da Associação Nacional de Política e Educação.

Santos, C. R. (2008). *A gestão educacional e escolar para a modernidade*. São Paulo: Cengage Learning.

Scotuzzi, C. A. S. (2008). *Gestão democrática nas escolas e Progestão: que relação é esta?*. Recuperado de [https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/90065/scotuzzi\\_cas\\_me\\_rcla.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/90065/scotuzzi_cas_me_rcla.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Secretaria De Estado De Educação De Minas Gerais – SEE/MG. *Lista de escolas*. (2015a). Belo Horizonte. Recuperado de <https://www.educacao.mg.gov.br/parceiro/lista-de-escolas>.

Secretaria De Estado De Educação De Minas Gerais. *Superintendências Regionais de Ensino . SRE*. (2015b). Belo Horizonte. Recuperado de <https://www.educacao.mg.gov.br/sobre/servicos-18/superintendencias-regionais-de-ensino>.

Secretaria De Estado De Educação De Minas Gerais. *Progestão: apresentação*. (2013). Belo Horizonte. Recuperado de <http://progestao.educacao.mg.gov.br/mod/page/view.php?id=2>.

Souza, M. I. M. (2020). *O fazer do gestor escolar: desafios e possibilidades de sua atuação profissional, enquanto facilitador do processo de ensino-aprendizagem*. *Research, Society and Development*, 9 (7). doi: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i7.3900>

Vergara, S. C. (2013). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas.

Vieira, A. E. R., & Bussolotti, J. M. (2018). gestão escolar: um estudo de caso sobre escolas técnicas. revista interação: gestão escolar e formação de gestores, 20(1),45-70.  
doi: <https://doi.org/10.33836/interacao.v20i1.167>

**Porcentagem de contribuição de cada autor no manuscrito**

Priscila Barbosa dos Santos – 40%

Simão Pereira da Silva – 30%

Ronan Pereira Capobiango – 30%