

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA - UNEB  
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO - CAMPUS XI - SERRINHA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
INTERVENÇÃO EDUCATIVA E SOCIAL - PPGIES**

**HEMILY ARAUJO DOS SANTOS**

**GESTÃO ESCOLAR, DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL  
E PRODUÇÃO COMPARTILHADA DE CONHECIMENTO: REGISTRO  
DE PRÁTICAS DEMOCRÁTICAS ATRAVÉS DE UM E-BOOK EM UM  
MUNICÍPIO DO TERRITÓRIO DO SISAL - BA**

Serrinha - Bahia  
2023

**HEMILY ARAUJO DOS SANTOS**

**GESTÃO ESCOLAR, DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL  
E PRODUÇÃO COMPARTILHADA DE CONHECIMENTO: REGISTRO  
DE PRÁTICAS DEMOCRÁTICAS ATRAVÉS DE UM E-BOOK EM UM  
MUNICÍPIO DO TERRITÓRIO DO SISAL - BA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Intervenção Educativa e Social da universidade do Estado da Bahia- (PPGIES/UNEB DEDC XI), no âmbito da Linha de Pesquisa Novos Contextos de Aprendizagem, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Intervenção Educativa e Social na Área de Concentração Educação, Sociedade e Intervenção

**Orientadora:** Prof<sup>a</sup>. Dra. Selma Barros Daltro de Castro

Serrinha - Bahia  
2023

## FICHA CATALOGRÁFICA

FICHA CATALOGRÁFICA  
Sistema de Bibliotecas da UNEB  
Maria Claudete Marques Barbosa Estrelá CRB  
5/806

S237g Santos, Hemily Araújo dos.  
Gestão escolar, desenvolvimento profissional e produção compartilhada de conhecimento: registro de práticas democráticas através de um e-book em um município do Território do Sisal - Ba./ Hemily Araújo dos Santos. Serrinha, 2023.  
85fls.: il.;

Orientadora: Dr<sup>a</sup> Selma Barros Daltro de Castro

Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade do Estado da Bahia. Departamento de Educação. Programa de Pós Graduação em Intervenção Educativa e Social - MPIES, Campus XI. 2023.

1. Escola - Organização e Administração . 2. Democratização da educação -Território do Sisal (Ba). I. Castro, Selma Barros Daltro de. II. Universidade do Estado da Bahia.


CDD 371.2

## FOLHA DE APROVAÇÃO

### “GESTÃO ESCOLAR, DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E PRODUÇÃO COMPARTILHADA DE CONHECIMENTO: REGISTRO DE PRÁTICAS DEMOCRÁTICAS ATRAVÉS DE UM E-BOOK EM UM MUNICÍPIO DO TERRITÓRIO DO SISAL – BA”


#### HEMILY ARAUJO DOS SANTOS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu MESTRADO PROFISSIONAL EM INTERVENÇÃO EDUCATIVA E SOCIAL – MPIES, em 20 de dezembro de 2023, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Intervenção Educativa e Social pela Universidade do Estado da Bahia, conforme avaliação da Banca Examinadora:

Documento assinado digitalmente  
 SELMA BARROS DALTRO DE CASTRO  
Data: 29/02/2024 14:21:17-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>


---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> SELMA BARROS DALTRO DE CASTRO – UNEB  
Doutorado em Programa de Pós-Graduação em Educação Universidade  
Federal da Bahia (UFBA)  
Orientador

Documento assinado digitalmente  
 PATRICIA JULIA SOUZA COELHO  
Data: 29/02/2024 15:29:18-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> PATRICIA JULIA SOUZA COELHO – UNEB  
Doutorado em Educação e Contemporaneidade  
Universidade do Estado da Bahia (UNEB)  
Examinador Interno

Documento assinado digitalmente  
 RONALDO FIGUEIREDO VENAS  
Data: 29/02/2024 17:36:32-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Prof. Dr. RONALDO FIGUEIREDO VENAS – UFBA  
Doutorado em Educação  
Universidade Federal da Bahia (UFBA) Examinador  
Externo

Aprovada em: 20/12/2023

*A todos que se fazem presente na concretização desta produção.*

## **AGRADECIMENTOS**

DEUS, quero te agradecer por proporcionar-me adentrar e concluir o Mestrado, na certeza de que a partir de agora tenho uma grande missão a cumprir, exercer minha profissão com mais responsabilidade e comprometimento.

Aos meus pais, Pedro e Celina, por serem minha base e fortaleza, pelo cuidado, amor e dedicação e por todo apoio e incentivo para que eu conseguisse chegar aonde cheguei.

Ao meu noivo amado, Netto, por ser meu grande incentivador para que subisse mais um degrau, por sempre acreditar no meu potencial e por entender e aceitar minha ausência.

Às minhas irmãs Josy, Paloma e Ketilly, aos meus cunhados Gilvan, Rone e Rodrigo, por estarem presentes e vibrarem com as minhas conquistas dentro da Universidade. Aos meus amados sobrinhos Genário, Edu e Bernardo, por trazerem leveza e doçura nos meus dias conflitantes.

À minha amiga Silvaneide, um presente de Deus na minha vida, com quem compartilhei muitos saberes, angústias, dores, preocupações, além de todo carinho, cuidado e amor depositado.

À minha orientadora maravilhosa e humana, Selma Barros, que, com muita paciência e dedicação, esteve presente na minha formação, apresentando-me com grandiosidade o que é pesquisar e investir na formação. Eis a minha inspiração como pessoa e profissional!

Aos colaboradores da pesquisa, os gestores, que foram fundamentais para a realização da pesquisa. Sem vocês nada disso seria possível. Gratidão!

A Ângela, Aderilson, Daiane, Fabiana e Nelcilândia, por colaborarem na condição de palestrantes, enriquecendo e potencializando as discussões nos encontros formativos.

Agradeço à professora Patrícia e ao professor Ronaldo, pelo tempo dedicado à leitura e análise do meu trabalho, pelas valiosas contribuições e por todo o apoio durante o processo.

Aos demais colegas de turma, ao PPGIES, aos professores e a todos que fizeram parte da minha formação direta ou indiretamente, muito obrigada!

**De tudo, ficaram três coisas:**  
A certeza de que estamos sempre começando...  
A certeza de que precisamos continuar...  
A certeza de que seremos interrompidos antes de terminar...

Portanto, devemos:

Fazer da interrupção, um caminho novo...  
Da queda, um passo de dança...  
Do medo, uma escada...  
Do sonho, uma ponte...  
Da procura, um encontro...

**Fernando Sabino**

## RESUMO

Esta pesquisa, intitulada Gestão escolar, desenvolvimento profissional e produção compartilhada de conhecimento: registro de práticas democráticas através de um e-book em um município do Território do Sisal-BA, no âmbito do Programa de Mestrado Profissional em Educação Interventiva e Social (MPIES), tem a seguinte questão norteadora: Como os encontros formativos com os gestores escolares podem contribuir para o desenvolvimento profissional com foco em práticas gestoras compartilhadas através dos registros no e-book em um município do Território do Sisal-BA? Teve como objetivo geral analisar o desenvolvimento profissional de gestores escolares em um município do Território do Sisal-BA, por meio de encontros formativos e de registros compartilhados das práticas democráticas em um e-book. Para tal alcance, os objetivos específicos foram: a) discutir a gestão escolar com ênfase no modelo de gestão democrática e sua relação com o desenvolvimento profissional; b) realizar encontros formativos com gestores escolares, discutindo aspectos profissionais, legais locais, teóricos da gestão escolar e as suas dimensões; e c) construir de forma colaborativa com os gestores escolares um e-book em que se revelem práticas e experiências das ações gestoras através de registros. A investigação ancorou-se nos estudos de Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), Luck (2009), Marcelo (2009), Paro (2009), entre outros. Os aspectos metodológicos se constituíram a partir da pesquisa de abordagem qualitativa, tendo como método a pesquisa de intervenção em educação, utilizando como estratégias de coleta de dados, questionário semiaberto, análise documental, diário de campo e encontros formativos. A pesquisa foi submetida e aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), com parecer consubstanciado sob o nº 6.100.375. Como produto final, foi construído colaborativamente com os gestores escolares um e-book intitulado Registros de práticas gestoras em um Município do Território do Sisal-BA, contendo registros das práticas gestoras implementadas no local de atuação dos gestores. Os resultados evidenciam que a elaboração e a implementação dos planos de ação, propiciaram mudanças na percepção dos gestores em relação a desenvolvê-los diante dos desafios emergentes, levando-os a ressignificar os planos como instrumento pedagógico para as práticas cotidianas de gestão escolar.

**Palavras-chave:** Gestor escolar; Desenvolvimento profissional; Práticas gestoras.

## ABSTRACT

This research, titled School Management, Professional Development and shared production of knowledge: democratic practices records through an e-book in a town of the Sisal Territory-BA, within the scope of the Professional Master's program in interventional and Social Education (MPIES), has the following guiding question: How does training meetings with school management contributes to professional development focusing on shared management practices through the records in the e-book in a Sisal Territory town-BA? The main goal is to analyze the professional development of school management in a town of the Sisal Territory-BA, through training meetings and shared records of democratic practices in the e-book. To achieve this, our specific objectives are: a) to discuss school management with emphasis on the Democratic management model and its relationship with professional development; b) to hold training meetings with school managers, discussing professional, legal and theoretical aspects of the school management and its dimensions; lastly c) to build collaboratively with the school management team an e-book in which practices and experiences of management actions are kept. The research was anchored by the studies of Libâneo; Oliveira, Toschi (2012), Luck (2009), Marcelo (2009), Paro (2009), among others. The methodological aspects were based on a qualitative approach, having as research method educational intervention, using as strategies data collection, semi-open questionnaire, documentary analysis, field diary and formative meetings. The research was submitted and approved by the Research Ethics Committee (CEP), with an opinion substantiated under nº 6,100,375. As a final product, was created an e-book entitled Records of management practices in a town of the Sisal territory-BA. Built collaboratively with school managers, containing records of the practices implemented in their place of action. The intervention results show that the elaboration and implementation of the action plans led to changes in the perception of management in relation to how to develop them in the face of emerging challenges, leading them to resignify the initial plans as a pedagogical instrument for daily school management practices.

**KEYWORDS:** School manager. Professional development. Management practices.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 01</b> - Apresentação do projeto de intervenção	25
<b>Figura 02</b> - Mapa dos municípios do Território de Identidade do Sisal	26
<b>Figura 03</b> - Cartaz de divulgação do 1º encontro formativo	32
<b>Figura 04</b> - Momento de sensibilização do 1º encontro formativo	33
<b>Figura 05</b> - Concretização dos momentos do 1º encontro formativo	35
<b>Figura 06</b> - Registro da avaliação do 1º encontro formativo	35
<b>Figura 07</b> - Cartaz de divulgação do 2º encontro formativo	36
<b>Figura 08</b> - Momento da exposição dialogada	37
<b>Figura 09</b> - Registro da avaliação do 2º encontro formativo	38
<b>Figura 10</b> - Movimento estrutural do e-book	55
<b>Figura 11</b> - Concretização do plano de ação na escola Barreros	56
<b>Figura 12</b> - Concretização do plano de ação na escola Maria Quitéria	57
<b>Figura 13</b> - Concretização do plano de ação na escola Construindo Conhecimento	58
<b>Figura 14</b> - Concretização do plano de ação na escola INEP	59
<b>Figura 15</b> - Capa do E-book	63
<b>Figura 16</b> - Apresentação do E-book	64
<b>Figura 17</b> - Prefácio	64
<b>Figura 18</b> - Sumário	65
<b>Figura 19</b> - Dimensão pessoal e relacional	66
<b>Figura 20</b> - Plano de ação da dimensão	66
<b>Figura 21</b> - Registro da implementação do plano de ação	67
<b>Figura 22</b> - Avaliação	67

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 01</b> - Estado do conhecimento em programas de mestrado profissional	19
<b>Quadro 02</b> - Legislação do município estudado acerca da gestão escolar	22
<b>Quadro 03</b> - Escolas campo de estudo	25
<b>Quadro 04</b> - Caracterização do campo de estudo	28
<b>Quadro 05</b> - Perfil dos gestores escolares	29
<b>Quadro 06</b> - Pauta do 1º encontro formativo	32
<b>Quadro 07</b> - Pauta do 2º encontro formativo	37
<b>Quadro 08</b> - Avaliação do 1º encontro	38
<b>Quadro 09</b> - Pauta do 3º e 4º encontro formativo	39
<b>Quadro 10</b> - Concepções de gestão escolar sob a ótica de alguns autores	41
<b>Quadro 11</b> - Forma de provimento do cargo de gestor escolar	45
<b>Quadro 12</b> - Dimensões para a atuação do diretor escolar	47
<b>Quadro 13</b> - Práticas desenvolvidas pelos gestores escolares	52
<b>Quadro 14</b> – Plano de ação da escola Barreros	56
<b>Quadro 15</b> – Plano de ação da escola Maria Quitéria	56
<b>Quadro 16</b> – Plano de ação da escola Construindo Conhecimento	57
<b>Quadro 17</b> – Plano de ação da escola INEP	58
<b>Quadro 18</b> - Estrutura do E-book	62

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNCC	Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEP	Comitê de Ética em Pesquisas
CF	Constituição Federal
CNE	Conselho Nacional de Educação
DP	Desenvolvimento Profissional
DPD	Desenvolvimento Profissional Docente
DPGE	Desenvolvimento Profissional de Gestores Escolares
EJA	Educação de Jovens e adultos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MPIES	Mestrado Profissional em Educação Interventiva e Social
PNE	Plano Nacional da Educação
SEI	Sistema Eletrônico de Informação
SME	Sistema Municipal de Ensino
TIS	Território de Identidade do Sisal
UNEB	Universidade do Estado da Bahia

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1	Implicação com o objeto de estudo.....	16
1.2	Situando o objeto de estudo no contexto das pesquisas.....	18
<b>2</b>	<b>PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA.....</b>	<b>21</b>
2.1	Contexto da pesquisa.....	26
2.2	Colaboradores da pesquisa.....	28
2.3	Ação interventiva nos moldes dos encontros formativos.....	30
2.3.1	Encontro formativo 01: O gestor escolar e as interfaces do seu ambiente de trabalho.....	31
2.3.2	Encontro formativo 02: As dimensões da gestão escolar: saberes e práticas.....	36
2.3.3	Encontros formativos 03 e 04: O plano de ação como instrumento particular da prática gestora.....	39
<b>3</b>	<b>A GESTÃO ESCOLAR E SUAS DIMENSÕES.....</b>	<b>40</b>
<b>4</b>	<b>DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL A PARTIR DO EXERCÍCIO DA FUNÇÃO GESTORA.....</b>	<b>50</b>
<b>5</b>	<b>PRODUTO: E-BOOK INTITULADO REGISTROS DE PRÁTICAS GESTORAS EM UM MUNICÍPIO DO TERRITÓRIO DO SISAL-BA.....</b>	<b>61</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>69</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>72</b>
	APÊNDICE A - Catalogando.....	75
	APÊNDICE B - Questionário.....	76
	APÊNDICE C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	80
	APÊNDICE D - Plano de Ação.....	83
	ANEXO A - Parecer consubstanciado	84

## 1 INTRODUÇÃO

O caminho trilhado no campo do conhecimento da gestão escolar estrutura-se como um campo de mudanças que acompanha o desenvolvimento político, econômico e social de cada época, pautado de discussões e debates em torno da educação ao longo da história. Desponta como pauta, no final da década de 80 e início dos anos 90, a discussão referente à centralização e descentralização dos processos educativos, entre estes, o processo de gestão, que recaía nos entes federativos, estaduais, municipais e escolar (Castro, 2011). Com base nesse entendimento, a gestão escolar tornou-se um fator-chave para alcançar o processo de democratização e a qualidade da educação pública no Brasil.

Isto porque, com o retorno da luta pela democracia, ocorrida na década de 1980, quase no fim da ditadura militar, o tema gestão democrática compunha a pauta de educadores que reivindicavam modos de participação no âmbito escolar (Oliveira, 2019). A partir disso, a realização desse modelo de gestão foi e tem sido um princípio apontado na Constituição Federal (CF) de 1988 (Art. 206, inciso VI) e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1996 (Art. 3º, inciso VIII), imbricado na participação popular por intermédio de representatividades.

O conceito de gestão escolar vai além do gerenciamento, corresponde também à concepção e à prática de um processo coletivo permeado pelos princípios da democracia e da participação, voltado para a garantia do direito de aprender, sendo capaz de promover a emancipação humana e social (Santos; Castro; Assis, 2020). Em vista disso, a escola é compreendida como um ambiente educativo intencional que visa a cumprir com a função social de promover condições efetivas para a garantia de uma educação de qualidade, para tanto, conta com a organização e orientação escolar, centrada na figura do gestor, que, no dizer de Luck (2009), é o profissional responsável para essa realização.

Para além disso, a referida autora enfatiza que a condição fundamental da qualidade do ensino é constituída pelo desenvolvimento contínuo da competência profissional e que a busca permanente pela qualidade e pela melhoria da educação perpassa também pela competência dos diretores escolares, refletida na sua atuação. No que se refere à atuação gestora, o Conselho Nacional de Educação (CNE) aprovou, em 2021, a proposta da Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor

Escolar (BNC)<sup>1</sup>, em consonância com o Plano Nacional de Educação (PNE 2014-2024), tendo em vista a relevância e a necessidade de parametrizar a atuação e os aspectos inerentes à função de diretor escolar.

Neste documento, são apresentadas as dimensões que organizam as competências do diretor escolar, sendo elas: Dimensão político-institucional; Dimensão pedagógica; Dimensão administrativo-financeira; e Dimensão pessoal relacional. Assim, a efetivação da gestão escolar está intimamente ligada ao desenvolvimento das suas dimensões. Vale frisar que nenhuma dimensão se sobressai à outra, visto que se manifestam concomitantemente no ambiente escolar.

Contudo, é importante destacar que a noção de competência adotada neste trabalho dialoga com o pensamento de Luck (2009) e a apresentada na BNC (2021), sendo reconhecida por meio de práticas e ações profissionais que potencializam o desenvolvimento profissional (DP) que acontece e se contextualiza no local de trabalho. Sobre este conceito, Marcelo (2009) compreende

[...] o desenvolvimento profissional docente<sup>2</sup> como um processo individual e colectivo que se deve concretizar no local de trabalho do docente: a escola; e que contribui para o desenvolvimento das suas competências profissionais, através de experiências de índole diferente, tanto formais como informais (Marcelo, 2009, p. 9).

Este estudo abarca o desenvolvimento profissional docente (DPD) como algo intrinsecamente ligado ao Desenvolvimento Profissional de gestores escolares (DPGE), pois o gestor escolar desenvolve atividade de magistério, e conforme apontado no Art. 67, § 2º da LDB (1996), “são consideradas funções de magistério além do exercício da docência, as de direção de unidade escolar e as de coordenação e assessoramento pedagógico”. Com isso, nos escritos deste trabalho, adotaremos o conceito de DP abordado por Marcelo (2009).

Com efeito, o entendimento de desenvolvimento evidencia uma perspectiva dinâmica e contínua que acompanha o profissional por toda vida, considerado um processo longo que “supera a tradicional justaposição entre formação inicial e formação contínua dos professores” (Marcelo, 2009, p. 9). Isto porque estudiosos do

---

<sup>1</sup> A discussão referente à matriz está detalhada no capítulo 3.

<sup>2</sup> Vale apontar que na literatura educacional há discussões consistentes direcionadas ao desenvolvimento profissional docente, mas sobre o desenvolvimento profissional de gestores nada foi localizado.

campo da educação consideram formação inicial e continuada como pressupostos para pensar o desenvolvimento profissional, mas entendemos que esse processo vai além dos conhecimentos acadêmicos, por se basear no diálogo constante com a prática e a vivência com os pares, reverberando na atuação profissional. Com isso, contextualizamos DPGE como um processo que vai sendo construído à medida que ganha experiência e consciência profissional, numa perspectiva entrelaçada na pessoa e no profissional.

Diante disso, a presente pesquisa tem como objeto de estudo a figura do gestor escolar com ação interventiva voltada ao seu desenvolvimento profissional em um município do Território do Sisal (TIS) e, nessa perspectiva, a questão norteadora está no questionamento: Como os encontros formativos com os gestores escolares podem contribuir para o desenvolvimento profissional com foco em práticas gestoras compartilhadas através dos registros no e-book em um município do Território do Sisal-BA?

A questão central norteou a definição dos seguintes objetivos, sendo o geral: Compreender o desenvolvimento profissional de gestores escolares por meio de encontros formativos e de registros compartilhados das práticas gestoras através de um e-book em um município do Território do Sisal-BA. E os objetivos específicos: 1) discutir a gestão escolar com ênfase no modelo de gestão democrática e sua relação com o desenvolvimento profissional; 2) realizar encontros formativos com gestores escolares, discutindo aspectos profissionais, legais locais, teóricos da gestão escolar e suas dimensões; 3) construir de forma colaborativa com os gestores escolares um e-book em que sejam reveladas práticas gestoras através de registros.

## **1.2 Implicação com o objeto de estudo**

É importante destacar que assumo a primeira pessoa do singular (eu) nessa subseção por se tratar de particularidades da minha trajetória. As experiências pessoais, acadêmicas e profissionais foram a motivação para os estudos apresentados na presente pesquisa. Tendo isso em vista, aprofundar os conhecimentos sobre a gestão escolar e o desenvolvimento profissional do gestor escolar mobilizou meus esforços para sua concretização. Minha aproximação com a área da gestão escolar teve início na graduação no decurso do 6º semestre (2018.2) do curso de Graduação em Pedagogia, período de incertezas e inquietações acerca

da escolha do tema de pesquisa do TCC, então fui surpreendida com um convite para ser bolsista voluntária de Iniciação Científica (IC).

E, por firmar meu pensamento desde a aula inaugural de que a universidade é constituída pelos pilares ensino, pesquisa e extensão, visualizei uma grande oportunidade para a minha trajetória acadêmica. Inicialmente, foram apresentados o programa, área, projeto vinculado, carga horária etc. E após compreender a proposta e me desafiar a viver o novo, aceitei o convite, logo fui integrada ao grupo de pesquisa Educação, Políticas Públicas e Desenvolvimento Social (EPODS), do qual faço parte até os dias de hoje.

Então, vivenciei na prática a atividade de pesquisa a partir do desenvolvimento de um subprojeto que objetivou contextualizar a gestão escolar no município e analisar a sua forma de provimento (2018/2019), com análises dos documentos legais locais em vigor, inspirada na pesquisa documental. Durante o processo, na minha rotina, foram adicionadas leituras direcionadas à gestão escolar e à metodologia da pesquisa, fichamentos, momentos de orientação e discussões com o grupo de estudantes que compartilhavam do mesmo tema de estudo, além de produções escritas (resumos expandidos) para submissão em eventos.

As experiências vividas e os aprendizados adquiridos marcaram grandiosamente minha trajetória na universidade e, partir disso, os estudos sobre a temática da gestão escolar foram se expandindo de maneira consistente e, junto a isso, cresciam o meu desejo e o interesse pela área da gestão escolar. Ao finalizar minha participação na IC, já tinha certeza sobre o que pesquisar no Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). Assim, optei pela continuidade da pesquisa desenvolvida durante a IC, com a aplicação de questionário on-line para traçar os perfis dos gestores, bem como para analisar as características, concepção de gestão e formas de provimento da função de gestor escolar. A continuidade da pesquisa teve a intenção de fazer uma análise comparativa entre o legal (o que dizem os documentos oficiais locais) e o real (como essa gestão acontece no município estudado).

Posteriormente, recebi uma proposta do Colégio particular onde atuava como professora para a vaga de vice-diretora. Com toda experiência acadêmica vivenciada, desafiei-me novamente a viver o novo e aceitei a proposta, sentindo-me contemplada pela oportunidade de atuar profissionalmente na área da gestão escolar. Assim, iniciei a minha nova rotina, buscando compreender e me integrar ao que regia o Colégio e sua proposta educacional. Durante o processo, os conhecimentos adquiridos foram

fundamentais para o exercício da função, mas destaco que, nesse ínterim, desafios relacionados à prática profissional foram surgindo e me inquietava como superá-los. Aos poucos compreendi que ganhar experiência no atuar potencializava o desenvolvimento da minha prática profissional, num movimento constante.

Diante do exposto, as intenções dialógicas, bem como as inquietações explicitadas se encaminham para discussões e intervenções no contexto do desenvolvimento profissional de gestores escolares. Neste sentido, esta pesquisa busca promover ações interventivas que potencializem a compreensão do desenvolvimento profissional e sua implicação no campo de trabalho, com vistas à divulgação de práticas gestoras através de um e-book.

Acresce a isso que, apesar de não estar diretamente envolvida com o contexto profissional do lócus da pesquisa, estou inserida no campo profissional da rede privada como vice-diretora no mesmo município, e estarei construindo-a pela aproximação com o campo de estudo a partir de estratégias metodológicas para a qualificação desse envolvimento, bem como sua aproximação com os colaboradores. Desse modo, antecedendo à proposta interventiva, o processo de aproximação acontecerá por meio de visitas ao espaço de trabalho dos gestores.

## **1.2 Situando o objeto de estudo no contexto das pesquisas**

Com o intuito de situar o objeto de estudo, foi feito um levantamento das pesquisas publicadas no banco de dados de dissertações e teses da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), nos moldes do “estado do conhecimento” que, segundo Morosini (2015, p. 102), “é identificação, registro e categorização que levem à reflexão e à síntese sobre a produção científica, em um determinado espaço de tempo e temática específica”.

Para a categorização desses trabalhos, foram considerados os últimos cinco anos (2018-2023)<sup>3</sup>, utilizando os seguintes critérios: a) Programas de Mestrados Profissionais com avaliação educacional; b) grande área de Ciências Humanas; e c) o uso dos descritores gestão escolar, desenvolvimento profissional de gestores escolares e desenvolvimento profissional. O estudo priorizou a seleção dos trabalhos com base nos títulos, no sentido de descartar ou incluir trabalhos que estivessem

---

<sup>3</sup> O levantamento das pesquisas ocorreu no período de setembro a outubro de 2023.

diretamente ligados ao objeto estudado. É importante ressaltar que, ao lançar os descritores, surgiram diversos trabalhos na base de dados (Quadro 01).

**Quadro 01** - Estado do conhecimento em Programas de Mestrado Profissional

DESCRITOR	ACHADOS
Gestão escolar	891 trabalhos
Desenvolvimento profissional de gestores escolares	173 trabalhos
Desenvolvimento profissional	1.312 trabalhos

**Fonte:** Elaboração da autora, a partir de dados dos últimos cinco anos, Plataforma Capes (2018-2023).

Conforme disposto, os achados a nível de titulação eram dirigidos a pesquisas de natureza muito diversa, termos dissociados, uma carência quanto à temática da gestão escolar vinculada ao desenvolvimento profissional de gestores escolares, estando focalizada no campo da formação gestora, em sua grande maioria, passando distante da problematização do referido estudo.

Com isso, foram listados os achados por busca de descritor para evidenciar que a temática das pesquisas perpassa pela gestão escolar, mas trata de linhas de estudo diferentes, por isso, nenhum trabalho foi considerado apto para análise. Em relação ao descritor gestor escolar, estão incluídos formação do diretor escolar, gestão democrática ligada ao grêmio estudantil, conselhos de classe, colegiado escolar e recursos financeiros, formação em serviço de gestores escolares, formação continuadas de gestores escolares e sucessão de diretores escolares.

Sobre o desenvolvimento profissional de gestores, estão incluídos educação profissional, formação de gestores, prática profissional, desenvolvimento das competências socioemocionais etc. Acerca do desenvolvimento profissional, estão mudança na rotina profissional, desenvolvimento profissional docente, necessidades formativas dos diretores escolares, desenvolvimento profissional das coordenadoras escolares, desenvolvimento profissional do formador de professores para a educação profissional, formação em serviço de gestores, formação continuada de professores e diretores escolares iniciantes.

Nesse cenário de levantamento de pesquisas com inspiração no estado do conhecimento, compreende-se a importância do estudo em questão, pois até o momento não foi encontrado nenhum trabalho que apresente essa articulação entre esses dois campos teóricos, se inserindo também como um trabalho inovador.

Este trabalho está organizado nos seguintes capítulos; 1) Introdução; 2) Percurso metodológico da pesquisa; 3) A gestão escolar e suas dimensões; 4) Desenvolvimento profissional a partir do exercício da função gestora; 5) Produto colaborativo: E-book sobre registros de práticas gestoras e 6) Considerações finais.

## 2 PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA

Este capítulo apresenta os fundamentos e os procedimentos metodológicos do desenvolvimento da pesquisa, incluindo abordagem, natureza, procedimento de coleta de informações, o contexto, os sujeitos e a ação interventiva. Todo itinerário metodológico desenvolvido neste trabalho teve a aprovação do Comitê de Ética e Pesquisa (CEP), através do parecer nº 6.100.375 (apêndice A), o que notabiliza a prevalência da ética em todas as ações desenvolvidas.

De acordo com Minayo (2007), a metodologia é o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade. Desse modo, a presente pesquisa adere ao percurso metodológico da pesquisa de abordagem qualitativa que, de acordo com a autora, trabalha com o universo dos significados, motivos, crenças, valores e atitudes, o que representa um espaço mais fecundo das relações, processos e fenômenos. Assim, a pesquisa em questão está diretamente relacionada ao cenário educacional e se apoia nas bases epistemológicas que consideram a educação como processo social, cultural, político e econômico.

Quanto à natureza, aplica-se ao estudo a pesquisa de intervenção em educação (Pereira, 2019), entendida como o conjunto de metodologias de investigação que intervêm na educação de modo multirreferencial, com vistas à construção de conhecimentos científicos com os coletivos sociais e com as condições objetivas e subjetivas em que estão imersas, intencionando uma prática investigativa, tendo em vista o alcance da emancipação social.

De modo a correlacionar as bases metodológicas para atingir os objetivos da pesquisa, a escolha cuidadosa dos procedimentos para a coleta de dados também se faz necessária, para tanto, foram utilizadas a) análise documental e b) a pesquisa colaborativa. Como objetivo metodológico, optou-se pela pesquisa exploratória (Gil, 2002), que busca por meio dos seus métodos uma familiaridade com o problema estudado, objetivando torná-lo mais explícito.

A análise documental inspirada na pesquisa documental se assemelha à pesquisa bibliográfica, uma vez que o elemento principal de ambas são os documentos e a pesquisa documental, diferentemente da bibliográfica, que busca informações em documentos considerados primários, ou seja, que não receberam nenhum tratamento analítico ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa (Gil, 2002).

Para este estudo, foram analisados os documentos oficiais do município de estudo, instrumento que possibilitou compreender o conteúdo revelado nos documentos legais. Inicialmente, foram feitas pesquisas na internet sobre o município para conhecê-lo geograficamente e em relação aos dados educacionais, posteriormente, foi feito um levantamento da legislação local sobre educação.

Nesta pesquisa, foram considerados os documentos oficiais produzidos pelos poderes executivos e legislativos do município, em vigência até 2015. Assim, o objetivo da análise documental foi compreender a gestão escolar no que diz respeito à sua regulamentação no município. O Quadro 02 elenca as leis do município em estudo concernentes à gestão escolar.

**Quadro 02** - Legislação do município estudado acerca da gestão escolar

DOC. LEGAL	TÍTULO
Lei nº 528/98	Dispõe sobre o Sistema Municipal de Ensino
Lei nº 673/2000	Dispõe sobre a Lei Orgânica Municipal
Lei nº 557/2000	Dispõe sobre o Estatuto e Plano de Cargo, Carreira e remuneração da Rede Pública Municipal de Ensino
Lei nº 1104/2016	Dispõe sobre a aprovação do Plano Municipal de Educação

**Fonte:** Elaborado pela autora, a partir do levantamento da legislação local (2023).

O recolhimento dos documentos foi feito através da consulta em sites oficiais e arquivo pessoal de uma colega do mestrado, no período de julho de 2023 a setembro de 2023. Após a identificação de todos os documentos, foram desconsiderados para fins da pesquisa aqueles revogados, tendo sido considerados apenas os documentos em vigor, catalogados por meio de instrumento próprio (apêndice B), criado pelo grupo de pesquisa com as seguintes categorias: caracterização inicial, trechos do documento, o que diz o documento, quem participou da elaboração e publicação do documento, concepções que emergem e ambivalência interna. Por fim, foram feitas a identificação e a análise da concepção de gestão e questões relacionadas à função do gestor escolar no município investigado.

A pesquisa colaborativa é apresentada por Pereira (2019), citando Ibiapina (2008), como um processo de reflexão crítica que os colaboradores de uma pesquisa fazem em relação à sua identidade profissional e à atividade educativa, com vistas à investigação por meio de procedimentos metodológicos que possam efetivar a intencionalidade da pesquisa colaborativa, que é o desenvolvimento profissional.

Em se tratando de pesquisas em mestrado profissional, propõe-se uma intervenção no lócus investigado com vistas à construção colaborativa de um produto. Para esse alcance, a ação colaborativa subsidia a ação interventiva, sendo este outro dispositivo de coleta de dados a partir dos registros do diário de campo e do questionário semi-aberto (apêndice C). Para contemplar a finalidade proposta, foram planejados quatro encontros formativos na modalidade presencial, com duração prevista de três horas: dois na sala do grupo de trabalho no MPIES e dois no local de atuação dos gestores colaboradores.

Após obter as informações e concluir a intervenção, foi feita uma análise dos dados. No dizer de Pereira (2019), a pesquisa de intervenção tem relação direta com essas bases epistemológicas, para além disso, possibilita responder ao problema proposto pela interpretação que contempla a qualificação e as informações pela explicação do objeto de estudo. Com base nisso, a análise dos dados acontecerá considerando os estudos de Moraes e Galiazzi (2006)

A análise textual discursiva tem no exercício da escrita seu fundamento como ferramenta mediadora na produção de significados e, por isso, em processos recursivos, a análise se desloca do empírico para a abstração teórica, que só pode ser alcançada se o pesquisador fizer um movimento intenso de interpretação e produção de argumentos (Moraes; Galiazzi, 2006, p. 118).

Para poder apresentar todos os desdobramentos do itinerário metodológico desenvolvido neste trabalho, partir-se-á da apresentação da dificuldade encontrada na realização da pesquisa. Inicialmente, o projeto de pesquisa, submetido em dezembro de 2022 e aprovado pelo comitê de ética em abril de 2023, contemplava um município do Território do Sisal (TIS), o qual havia sido campo de estudo em pesquisas anteriores desenvolvidas na iniciação científica e no trabalho de conclusão de curso da referida pesquisadora, e se justificava por trazer contributos e retorno ao campo e aos gestores, na perspectiva prática do seu dia a dia, com vistas ao seu desenvolvimento profissional.

Após a aprovação durante o mês de abril, a tentativa de fazer contato com a Secretária Municipal de Educação era constante, sendo o elo para o alcance do contato com os gestores, contudo, diante da percepção da demanda da secretária de educação, as tentativas de contato (mensagem de *WhatsApp* e ligação) seguiram sem sucesso. Ao iniciar o mês de maio, foi preciso tomar uma decisão juntamente

com a orientadora, na possibilidade de mudança de *lócus* da pesquisa para outro município do TIS.

Destarte, em maio de 2023, foi adicionada uma emenda com mudanças no projeto e no TCLE, apêndice D, com a seguinte redação: A mudança de *lócus* justifica-se tendo em vista as seguintes questões: 1) Ausência de devolução e comunicação para os encaminhamentos da pesquisa; 2) A inserção no novo *lócus* permitirá adesão fácil e comunicação imediata; 3) Dispor facilmente de espaço para a realização dos encontros formativos; e 4) Aproximação com o MPIES/UNEB e o campo profissional.

Em junho de 2023, a emenda foi aprovada levando em consideração a permanência dos outros dados da proposta inicial. Por se tratar de um mês festivo e de recesso junino, foi considerado inviável fazer contato com a Secretária Municipal de Educação. Imediatamente após o recesso, contactamos uma das colaboradoras do setor da secretaria municipal de educação, que cumpriu a tarefa de fazer o encaminhamento do convite ao grupo de WhatsApp institucional do município para o primeiro contato e apresentação do projeto de intervenção aos gestores escolares.

Em 06 de julho de 2023, foi organizado o primeiro encontro com o objetivo de apresentar a proposta do projeto de intervenção e convidá-los a colaborar com a pesquisa, todavia não houve presença de nenhum convidado. Diante disso, compreendem-se as dificuldades de se fazer pesquisa, principalmente no contexto em que os colaboradores atuam, levando em consideração suas demandas profissionais. A Figura 01 mostra a organização da apresentação do projeto de intervenção.

**Figura 01** - Organização da apresentação do projeto de intervenção



**Fonte:** Arquivo pessoal da autora (2023).

Diante dessa realidade, foi necessário repensar o percurso metodológico. A estratégia utilizada foi contactar os gestores diretamente em seu local de trabalho. O critério de escolha ficou sob a orientação da Secretária de Educação, que, prontamente, sugeriu cinco<sup>4</sup> escolas, Quadro 03, e disponibilizou o contato telefônico dos cinco gestores escolares. Vale salientar que o procedimento de coleta das informações estão descritas na subseção 2.3.

**Quadro 03-** Escolas campo de estudo

ESCOLAS
Barreros
Maria Quitéria
Inep
Colaboradora IV
Construindo conhecimento

**Fonte:** Elaborado pela autora (2023).

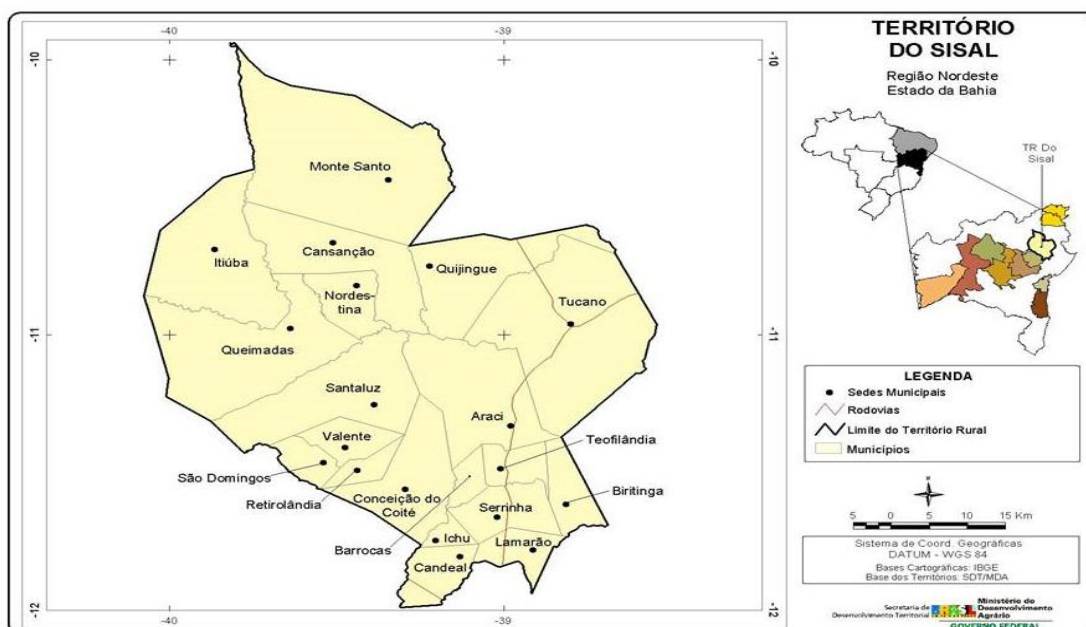
<sup>4</sup> Levando em consideração que cinco gestores assinaram o TCLE, acresce que a colaboradora IV concordou em participar da pesquisa, porém não compareceu a nenhum dos encontros.

Como fruto do contato inicial, todos assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e permitiram a criação do grupo de *WhatsApp* para melhor comunicação, tendo sido definida a data do primeiro encontro formativo, detalhado na subseção 2.3.

## 2.1 Contexto da pesquisa

O município que serviu de campo de estudo situa-se onde hoje é nomeado, geograficamente na Bahia, de Território de Identidade do Sisal (TIS). E, conforme o Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais da Bahia (SEI, 2016), ele se localiza no Nordeste Baiano, ocupando uma área de 20.405 km<sup>2</sup>, correspondendo a, aproximadamente, 3,6% do Território Estadual, com uma população de 592.282 habitantes. Segundo o SEI, o referido Território abrange 20 municípios, a saber: Araci, Barrocas, Biritinga, Candeal, Cansanção, Conceição do Coité, Queimadas, Quijingue, Ichu, Itiúba, Lamarão, Monte Santo, Nordestina, Retirolândia, Santa-Luz, São Domingos, Serrinha, Teofilândia, Tucano e Valente (Figura 02).

**Figura 02 - Mapa dos municípios do Território de Identidade do Sisal**



Fonte: Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa (2021).

Cabe evidenciar que o TIS é uma região que sedia dois *campis* da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), nos municípios de Serrinha<sup>5</sup> e Conceição do Coité<sup>6</sup>, com ofertas de cursos a nível de graduação e pós-graduação (especialização e mestrado). No campo educacional, contribui com a qualidade da educação de todo o território pela formação de futuros(as) profissionais para atuar na Educação Básica, ademais potencializa o desenvolvimento de profícuas pesquisas e novos conhecimentos, assumindo um compromisso com o desenvolvimento socioeducacional pelo elo entre universidade e educação básica. Ressalta-se um destaque pessoal da pesquisadora por ter desenvolvido pesquisas e atuar profissionalmente em um dos municípios do território.

Segundo dados obtidos no site do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE, 2022), o município tem 71 escolas municipais e 11 escolas estaduais. A matrícula registrada em 2021 para escolas municipais foi de 11.724 alunos no Ensino Fundamental Regular e um quantitativo de 607 professores. O extrato da lei do Sistema Municipal de Educação em seu capítulo III, art. 4º, contempla ao município o dever com a educação escolar pública mediante:

- I- ensino fundamental obrigatório e gratuito, inclusive para os que a ele não tiverem acesso na idade própria;
- II- ensino Médio obrigatório e gratuito;
- III- atendimento gratuito e especializado aos educandos com necessidades especiais;
- IV- atendimento gratuito em creche e pré-escola para as crianças de zero a seis anos de idade;
- V- oferta de ensino noturno regular, adequado às condições do educando; e
- VI- atendimento ao educando no ensino fundamental público, por meio de programas suplementares de material didático escolar, transporte, alimentação e assistência à saúde (Bahia, 2000, p. 02).

Em relação ao desempenho dos alunos, ele é medido pelo Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB, 2021), exposto à sociedade como indicador de qualidade da Educação Básica. Para tanto, é feita bianualmente uma

---

<sup>5</sup> Cursos de Licenciatura: Pedagogia, Geografia e Bacharelado em Administração, além dos cursos do Programa Nacional de Formação de Professores(as) da Educação Básica (PARFOR). Programas de Pós-graduação nas modalidades Lato Sensu e Stricto Sensu, o Programa de Mestrado Profissional em Intervenção Educativa e Social (MPIES).

<sup>6</sup> Cursos de Licenciatura: Letras, Literaturas, História e Bacharelado em Agroecologia e Comunicação Social- rádio e TV, Programa de Pós-Graduação na modalidade Stricto Sensu, o Programa de Mestrado em Educação e Diversidade (PPGED).

prova nas escolas dos municípios de todo o país, intitulada Prova Brasil, que avalia o fluxo escolar e as médias de desempenho nas avaliações, com isso, o IDEB observado para os anos iniciais do ensino fundamental alcançou nota 4,3 e para os anos finais do ensino fundamental, nota 3,1 (IBGE, 2021).

Diante do exposto, a pesquisa foi delimitada em quatro instituições de ensino da Rede Pública Municipal de um município do TIS (Quadro 04).

**Quadro 04 - Caracterização do campo de estudo**

ESCOLA	SEGMENTO DE ENSINO	QUANTIDADE DE ALUNOS	LOCALIDADE
CONSTRUINDO CONHECIMENTO	Fundamental I- 3º ao 5º ano (Manhã e tarde)	302	Zona Urbana
INEP	Fundamental II- 6º ao 9º (Manhã e tarde)	608	Zona Urbana
MARIA QUITÉRIA	Fundamental II- 6º ao 9º ano (Manhã e tarde) EJA (Noite)	780	Zona Urbana
BARREROS	Fundamental I- 1º ao 5º ano (Manhã) Fundamental II- 6º ao 9º ano (Tarde) EJA (Noite)	549	Zona Rural

**Fonte:** Elaborado pela autora, com base nos dados coletados (2023).

Como apresentado no Quadro 04, as escolas se enquadram no atendimento dos anos iniciais e finais do ensino fundamental e ensino noturno regular (EJA), condizente com o apontado na lei do Sistema Municipal de Educação, campo de atuação dos gestores escolares, colaboradores da pesquisa.

## 2.2 Colaboradores da pesquisa

Conforme explicitado, cinco gestores que aceitaram participar desta pesquisa foram enquadrados nos critérios de inclusão: 1) ser diretor da rede municipal; e 2) adesão dos gestores a partir de convite. Considerando que toda pesquisa demanda riscos, principalmente as relacionadas a seres humanos e a suas subjetividades, esta pesquisa seguiu respeitando os princípios da autonomia dos participantes e os critérios da ética em pesquisa com seres humanos, conforme Resolução nº 510/2016

do Conselho Nacional de Saúde, razão de o cuidado com os princípios éticos estar presente em todo o seu desenvolvimento.

Por orientação do comitê de ética, no intuito de preservar a identidade dos colaboradores, os gestores tiveram autonomia para escolher os nomes fictícios<sup>7</sup> pelos quais gostariam de ser identificados sem que fosse possível revelar a sua identidade, com vistas a garantir sigilo, assim como assinaram o TCLE em duas vias, ficando uma via na posse dos colaboradores e a outra com a pesquisadora.

O Quadro 05 mostra o perfil dos gestores que colaboraram com a pesquisa construído e apresentado pelos seguintes aspectos: nome fictício, gênero, idade, formação, tempo de docência e tempo de gestão escolar, aspectos analisados com base nas informações extraídas de um dos encontros formativos individuais (detalhado posteriormente) e do questionário on-line<sup>8</sup>.

**Quadro 05 - Perfil dos gestores escolares**

NOME	GÊNERO	IDADE	FORMAÇÃO	TEMPO NA DOCÊNCIA	TEMPO NA GESTÃO
Amanda	F	21 a 30 anos	Pedagogia	Mais de 5 anos a 10 anos	Mais de 1 ano a 5 anos
Gema	M	51 a 60 anos	Pedagogia Especialização: Ciências biológicas	Mais de 30 anos	Até um ano
Joana	F	41 a 60 anos	Pedagogia	Mais de 20 anos a 25 anos	Mais de 5 anos a 10 anos
Ojuara	M	31 a 40 anos	Pedagogia Especialização: gestão escolar	Mais de 1 ano a 5 anos	Mais de 5 anos a 10 anos

**Fonte:** Elaborado pela autora, com base nos dados coletados (2023).

Os gestores escolares municipais, colaboradores da pesquisa, têm representatividade de gênero feminino e masculino, com idade diversificada. O que nos mostra que a experiência docente, advinda de um trabalho carregado de vivências e práticas, torna-se fundamental para o exercício desta função, estando esse requisito regulamentado e em consonância com os princípios de valorização da carreira docente.

<sup>7</sup> Para garantir o anonimato dos colaboradores, esses nomes fictícios também serão utilizados no e-book.

<sup>8</sup> Esse instrumento foi adotado como estratégia considerando que duas colaboradoras estavam impossibilitadas por estarem em período de férias.

A formação inicial é entendida como um processo de preparação do profissional para exercer sua profissão frente às demandas sociais. É nesse processo que adquire conhecimentos específicos, o aprendizado e o desenvolvimento de habilidades voltadas à sua prática e à qualificação profissional. No caso dos gestores, atualmente, têm formação inicial nos cursos de Pedagogia, habilitando-os para atuação como gestores.

Conforme disposto no Quadro 05, é perceptível que todos os colaboradores têm formação inicial na área de Pedagogia, apontado na lei nº 557/2000, que dispõe sobre o Estatuto e o plano de carreira do Magistério, cuja regulamentação define que para concorrer ao cargo de diretor, o candidato deverá ter graduação em Pedagogia, nesse requisito, o percentual citado é considerado legal para atender uma exigência imposta por lei.

Em se tratando de curso de pós-graduação a nível de especialização, dois têm especialização: um na área de gestão escolar, o segundo em outra área do conhecimento, sendo que os demais não têm nenhuma especialização. Outro dado coletado, referente ao curso de formação continuada na área da gestão, revelou que apenas um tem esse curso. Esse fato pode indicar que no município não existe uma prática de promoção voltada à capacitação e à formação de gestores escolares.

O pouco tempo de vivência na gestão pode limitar algumas práticas específicas da gestão, porém, é crucial considerar o sólido domínio pedagógico dos(as) profissionais que acumulam mais de dez anos de experiência na carreira docente. A experiência, proveniente dos saberes produzidos na prática e no trabalho docente, pode ser um recurso valioso.

### **2.3 Ação interventiva nos moldes dos encontros formativos**

Os encontros formativos<sup>9</sup> desempenharam um papel crucial na realização da ação de intervenção, constituindo um ambiente de escuta, prática, coleta e construção de dados. Foram realizados quatro encontros: dois encontros destinados à construção de diálogos com gestores escolares com temáticas formativas predefinidas e dois com

---

<sup>9</sup> Os encontros formativos se constituíram em coletivos, e os individuais foram realizados nos espaços de atuação dos colaboradores da pesquisa, no período de julho a novembro de 2023.

caráter prático, com vistas à produção colaborativa do produto final, resultante da ação interventiva.

Antecedendo os encontros formativos, como apresentado, o contato e a aproximação com os colaboradores da pesquisa foram iniciados através de mensagem de *WhatsApp* para agendar a apresentação da proposta de intervenção e convidá-los a colaborar com a pesquisa. Na segunda semana de julho, foram feitas visitas às cinco escolas para conhecimento dos colaboradores e seu campo de atuação. Na sequência, procedeu-se à entrega de uma cópia do projeto, à coleta da assinatura do TCLE e ao agendamento da data do primeiro encontro formativo e como agradecimento foi entregue uma singela lembrancinha. Vale salientar que foi utilizado pela pesquisadora o diário de campo como instrumento de coleta de informações em todos os encontros formativos. As discussões da ação de intervenção foram ancoradas nas temáticas da gestão democrática, dimensões da gestão e desenvolvimento profissional.

### 2.3.1 Encontro formativo 01: O gestor escolar e as interfaces do seu ambiente de trabalho

O primeiro encontro formativo teve como objetivo tecer reflexões sobre o cotidiano e os desafios da atuação gestora. Foi realizado aos dezoito dias do mês de julho de 2023, Figura 03, em formato presencial na sala de trabalho do MPIES, com duração de três horas, com a presença de quatro gestores. Uma das colaboradoras justificou que, com a demanda do dia a dia, não poderia comparecer ao encontro em tempo hábil, também não tendo comparecido a nenhum dos outros encontros em razão de suas demandas profissionais.

**Figura 03** - Cartaz de divulgação do 1º encontro formativo



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Tendo como convidadas Daiane Ramos, psicóloga-CRP 03/15967, especialista em saúde mental, e Ângela Ateone, mestra em educação, especialista em educação infantil, graduada em Letras e Pedagogia, que tem experiência na área da gestão de pessoas, coordenação pedagógica e formação de professores. O Quadro 06 apresenta a pauta do 1º encontro formativo.

**Quadro 06** - Pauta do 1º encontro formativo

SENSIBILIZAÇÃO	Realização da dinâmica “mantendo o equilíbrio”, com a psicóloga Daiane Ramos trazendo reflexões sobre como manter o equilíbrio emocional frente às demandas da atuação gestora;
ACOLHIDA	A pesquisadora agradeceu a presença e a participação dos gestores, reforçou a proposta e a importância do estudo e a participação nos encontros formativos e entregou um pequeno kit para ser usado nos encontros;
DIÁLOGO COLABORATIVO	A convidada Ângela Ateone direcionou as discussões que teve com foco nas competências para a atuação gestora, tomando como referência a BNC, bem como o cotidiano e os desafios da atuação gestora;
ATIVIDADE PRÁTICA	Nesse momento, foi proposta uma atividade prática a partir da discussão denominada de “Escola de gestores: o que não pode faltar?” Após, foi entregue o instrumento de avaliação do encontro; e
LANCHE E ENCERRAMENTO	Foi fornecido um lanche como forma de agradecimento pela participação dos colaboradores e convidadas. Logo após, foi encerrado o encontro.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A sensibilização desenvolvida pela psicóloga Daiane Ramos aconteceu através da dinâmica quebra-gelo “mantendo o equilíbrio” e momento de conversa, cujo objetivo foi fomentar reflexões sobre as relações interpessoais, insegurança, medo, motivação, parceria, colaboração e empatia com os pares no ambiente de trabalho, por fim, trouxe dicas valiosas de como lidar emocionalmente com as diversas situações e demandas do dia a dia do gestor. Após esse momento, a colaboradora Joana (2023) validou as reflexões tecidas neste momento, dizendo<sup>10</sup>:

*Não só os gestores, mas os professores, alunos e profissionais da educação estão adoecidos (...) agora que a gente saiu da pandemia, acho que está muito mais aflorado e a inteligência emocional se faz urgente e necessária a cada dia mais nos ambientes escolares (Diário de campo, 2023).*

**Figura 04** - Momento de sensibilização do 1º encontro



**Fonte:** Arquivo pessoal da autora (2023).

Após o momento de sensibilização, Figura 04, a pesquisadora fez as considerações iniciais agradecendo a presença e a colaboração dos gestores, apresentando a convidada e a pauta do encontro, concluindo esse momento com a entrega de um pequeno kit personalizado para ser usado nos encontros.

---

<sup>10</sup> Destaca-se que para facilitar a visualização das falas dos(as) colaboradores(as) da pesquisa e diferenciá-las das citações dos autores, optou-se por apresentá-las em itálico e deslocadas do parágrafo sempre que viável.

A presença da convidada Ângela Ateone objetivou levantar reflexões e aqueceu as discussões com os colaboradores. Inicialmente foi feita a leitura de um pequeno texto destacando quão grandiosa é a troca de ideias, pois elas esclarecem, acrescentam, ajudam e evoluem, considerando ainda que você não precise, elas servirão para o outro, intencionando evidenciar a relevância das trocas no encontro formativo.

No primeiro momento, ocorreu uma discussão em termos legais e teóricos, com aspectos da gestão escolar e acerca das competências dissertadas na Matriz Nacional Comum de Competências para o Diretor Escolar, que apresenta parâmetros para atuação desse profissional da educação, documento este pouco conhecido pelos colaboradores, após ciência, ele foi disponibilizado no grupo do *WhatsApp*.

No segundo momento, a conversa foi direcionada para o cotidiano e os desafios da prática dos gestores no seu ambiente de trabalho. Entre os desafios levantados, o mais pontuado pelos colaboradores foi a falta de participação da família e a parceria do corpo docente, sendo considerado algo em comum entre eles. Posteriormente, foi lançado um desafio como atividade prática denominada “escola de gestores: o que não pode faltar? Neste momento, foi aberto espaço para que os colaboradores pudessem se expressar:

*Gema (2023) - o que não pode faltar na minha escola é um curso que viesse capacitar o coordenador, pois compreendo que a parte pedagógica é fundamental e com todos os atores da escola envolvidos (Diário de campo, 2023).*

*Ojuara (2023) - a necessidade de ter um módulo que mostre que a escola tem que ter procedimentos administrativos definidos, trabalhar em cima de diretrizes para fazer a engrenagem fácil de qualquer outra pessoa gerir, pois caso chegue um novo gestor, ele compreenda o trabalho que vem sendo desenvolvido (Diário de campo, 2023).*

Com o intuito de saber as percepções sobre o que é imprescindível no trabalho gestor, destaca-se a dimensão pedagógica como um elemento fundamental. Além disso, a necessidade da continuidade do trabalho e a compreensão por parte de todos os envolvidos são elementos essenciais para o sucesso da gestão escolar. A Figura 05 mostra a concretização dos momentos finais do encontro formativo.

**Figura 05 - Concretização dos momentos do encontro formativo**



**Fonte:** Arquivo pessoal da autora (2023).

Ao final, a pesquisadora pediu que os gestores, através do instrumento de avaliação impresso, avaliassem o encontro, considerando sua dinâmica, a temática e a participação do grupo. Foi deixado um espaço para sugestão ou comentário. A Figura 6 mostra o registro da avaliação do 1º encontro.

**Figura 06 - Registro da avaliação do 1º encontro**

**importante para nós!**  
 Como você avalia a temática discutida?  
    
 Como você avalia a dinâmica do encontro?  
    
 Como você avalia a participação do grupo?  
    
 Sugestão de deixar uma sugestão ou comentário?  
 Sua data: 10/10/2023

**importante para nós!**  
 Como você avalia a temática discutida?  
    
 Como você avalia a dinâmica do encontro?  
    
 Como você avalia a participação do grupo?  
    
 Sugestão de deixar uma sugestão ou comentário?  
 Sua data: 10/10/2023

**Sua opinião é muito importante para nós!**  
 Como você avalia a temática discutida?  
    
 Como você avalia a dinâmica do encontro?  
    
 Como você avalia a participação do grupo?  
    
 Sugestão de deixar uma sugestão ou comentário?  
 Sua data: 10/10/2023

**importante para nós!**  
 Como você avalia a temática discutida?  
    
 Como você avalia a dinâmica do encontro?  
    
 Como você avalia a participação do grupo?  
    
 Sugestão de deixar uma sugestão ou comentário?  
 Sua data: 10/10/2023

**Fonte:** Arquivo pessoal da autora (2023).

Finalizamos o encontro com um lanche coletivo, acompanhado de conversas validando o momento formativo e agradecendo o grupo. Os colaboradores preferiram decidir a data do próximo encontro pelo grupo de *WhatsApp*.

### 2.3.2 Encontro formativo 02: As dimensões da gestão escolar: saberes e práticas

O segundo encontro formativo objetivou discutir as dimensões da gestão com vistas ao desenvolvimento do plano de ação. Foi realizado aos três dias do mês de agosto de 2023. O intervalo de tempo entre um encontro e outro se justifica pela tentativa de conseguir uma data em que todos pudessem participar. O encontro aconteceu em formato on-line, na plataforma virtual *Google Meet*, com duração de duas horas. Destaca-se que o encontro aconteceria presencialmente, mas devido a uma demanda de trabalho de um colaborador, foi sugerido o formato remoto com o qual os demais prontamente concordaram.

**Figura 07** - Cartaz de divulgação do 2º encontro formativo



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

O encontro contou com a presença dos quatro colaboradores, bem como da convidada Nelcilândia Arouca, mestra em Educação, especialista em gestão escolar, licenciada em pedagogia, com 18 anos de experiência na gestão escolar e com uma trajetória com formações de gestores escolares. O Quadro 07 mostra a pauta do 2º encontro formativo.

**Quadro 07 - Pauta do 2º encontro formativo**

ACOLHIDA	Boas-vindas da pesquisadora e agradecimento por mais um momento colaborativo;
SENSIBILIZAÇÃO	Realização da dinâmica “cadeado” como provocação inicial para se pensar: O que é um cadeado no campo de atuação de cada gestor?
DIÁLOGO COLABORATIVO	A convidada Nelcilândia Arouca direcionou as discussões com foco nas dimensões da gestão escolar, tomando como referência a BNC;
APRESENTAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO	Nesse momento, foi apresentado o plano de ação, em que cada gestor escolheu uma dimensão para desenvolver uma ação no seu local de atuação, feito isso, foi construído o plano de trabalho seguido da execução da ação da dimensão. As ações comporão o e-book; e
AValiação E ENCERRAMENTO	Dizer em uma palavra o que foi esse momento para cada gestor. Logo após, foi encerramento do encontro.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A convidada iniciou o encontro com a exibição do vídeo “o cadeado”, em síntese, este vídeo mostra uma escola que atende um público diversificado da zona rural. Ao chegarem, encontram a escola fechada, pois nenhum funcionário conseguiu abrir o cadeado, com isso, eles vão embora, mas os alunos permanecem, até que chega um professor novato, que, com muito entusiasmo, sai à procura de uma solução. Volta portando um martelo e com a ajuda de um aluno arrebentam o cadeado e todos os alunos adentram a escola. A partir disso, lança a seguinte provação aos gestores: “O que tem sido um cadeado na sua realidade e o que tem feito para abri-lo?” A Figura 8 mostra o momento da exposição dialogada.

**Figura 08 - Momento da exposição dialogada**

Fonte: Arquivo pessoal da autora (2023).

As respostas dos gestores a esse questionamento foram cruciais para o entendimento de como cada um se posiciona diante das dificuldades encontradas no ambiente escolar e a quais estratégias recorrem para gerir o problema. A posteriori, foi feita uma exposição dialogada sobre as dimensões da gestão que constam na Matriz Nacional Comum de Competências para o Diretor Escolar.

Por fim, foi apresentado um plano de ação como instrumento particular de trabalho do gestor, que é a materialização de um documento que se articula com a prática, sendo a expressão das intenções diante das diferentes dimensões da gestão escolar. Para esse alcance, o diagnóstico é fundamental para a elaboração de um bom plano, pois consiste na análise detalhada da situação da escola, identificando problemas e desafios, reconhecendo pontes fortes, definindo metas realistas e o engajamento da comunidade escolar. A Figura 09 mostra o encerramento do do 2º encontro formativo.

**Figura 09 - Encerramento do 2º encontro formativo**



**Fonte:** Arquivo pessoal da autora (2023).

E para finalizar, como forma de avaliação do encontro, foi solicitado aos gestores que dissessem em uma palavra o que acharam desse momento (Quadro 08).

**Quadro 08 - Avaliação do 2º encontro formativo**

Joana	Gema	Ojuara	Amanda
Motivado	Proveitoso	Proveitoso	Ótimo

**Fonte:** Elaborado pela autora (2023).

Ao término do encontro, para o delineamento dos próximos passos, utilizou-se da ferramenta do grupo de *WhatsApp*. Assim sendo, o formato acordado com os gestores foi o encontro individual em seus campos de atuação.

### 2.3.3 Encontros formativos 03 e 04: O plano de ação como instrumento particular da prática gestora

A realização do terceiro e quarto encontro está descrito cuidadosamente no capítulo 4 ao apresentar os planos de ação e sua pauta, descrita no Quadro 09.

#### **Quadro 09** - Pauta do 3º e 4º encontro formativo

Apresentação do objetivo dos encontros formativos
Questionário semiaberto
Encaminhamento para construção do plano de ação

**Fonte:** Elaborado pela autora (2023).

Após trocas de mensagens via *WhatsApp*, foi definida a data para a realização do 3º encontro formativo (individual), acontecendo na segunda semana de setembro. Assim como no 2º encontro, o intervalo de tempo entre um encontro outro se justifica pelas demandas profissionais dos colaboradores, o que levou a pesquisadora a se adequar ao tempo deles.

Assim, ele teve início com as idas às escolas, apresentando o objetivo e seguindo para o questionário semiaberto, numa espécie de diagnóstico, no intento de traçar o perfil profissiográfico, contemplando também momentos de escuta sensível sobre a prática gestora. Vale frisar que nesse período, ao fazer contato com duas colaboradoras para o agendamento da visita, a pesquisadora foi informada que estavam de férias e, assim, foi solicitado e aceito responderem o questionário em formato on-line.

A conversa foi seguida na intenção da construção de um plano de ação (apêndice E), acordado que, para tal, os gestores elencariam um desafio emergente enfrentado em uma das dimensões da gestão, conforme descrito no capítulo 4.

### 3 A GESTÃO ESCOLAR E SUAS DIMENSÕES

Esse capítulo discorre sobre a gestão escolar com ênfase no modelo de gestão democrática e suas dimensões, explorando as bases legais e teóricas que sustentam o referido modelo, a partir dos subsídios de autores como Sander (2007), Luck (2009) e Paro (2016), entre outros.

A trajetória da gestão escolar é marcada por uma evolução contínua, moldada por transformações sociais, culturais e educacionais ao longo do tempo. A partir da Revolução Industrial, os estudos estruturados e sistematizados sobre a administração da educação ganharam destaque, acompanhando a complexidade da sociedade e das demandas educacionais. Assim, no contexto brasileiro, a gestão da educação emergiu no seio da administração pública (Sander, 2007).

Partindo desse pressuposto, o conhecimento no campo da administração é caracterizado por três grandes períodos históricos ao longo da sua evolução, apresentados por Sander (2007), a saber: o Brasil Colônia, o Brasil República e suas quatro fases (organizacional, comportamental, desenvolvimentista e sociocultural) e o Brasil contemporâneo.

Com base nos escritos de Sander (2007), no Brasil contemporâneo, na esfera da administração pública, surgiram diversos estudiosos na área em que desempenharam um papel ativo na construção e reconstrução de conceitos e paradigmas na administração educacional. Além disso, direcionaram sua atenção para a construção da identidade do administrador educacional. O autor mencionado acresce a isto que, no âmbito educacional brasileiro, diferentes intérpretes moldaram suas percepções, interpretações e suas opções políticas.

Isso ocorreu entre as décadas de 1980 e 1990, período em que as discussões sobre esse tema passaram por transformações, novas perspectivas, ideias e propostas originadas do movimento pela redemocratização da educação no Brasil. Oportunidade que resultou no surgimento das mais variadas concepções no contexto do debate sobre um novo conceito: a gestão democrática. Em vista disso, o Quadro 10 apresenta algumas concepções sobre gestão escolar.

**Quadro 10** - Concepções de gestão escolar sob a ótica de alguns autores

AUTOR/ANO	CONCEPÇÃO
Santos Filho (1998)	Prefere a utilização de uma gestão escolar que leva ao conceito de compartilhamento de ideias, participação de todos no processo de organização e funcionamento da escola.
Bordignon e Gracindo (2000)	Compreendem que gerenciar uma escola é diferente de gerenciar outras organizações sociais devido à sua finalidade, estrutura pedagógica e às relações internas e externas.
Libâneo (2007)	Prefere a utilização do termo gestão escolar quando se associa à escola e trabalha com a concepção sociocrítica da gestão escolar.
Luck (2007)	Considera que o processo de gestão deve coordenar a dinâmica do sistema de ensino como um todo.
Paro (2008)	Traz a ideia de administração escolar inspirada na cooperação mútua de todos os envolvidos no processo escolar, em direção ao alcance de seus objetivos verdadeiramente educacionais.
Vasconcellos (2009)	Apresenta a proposta de uma direção com a responsabilidade de elo integrador e articulador dos vários segmentos, internos e externos da escola.
Burak e Flack (2011)	Associam gestão escolar a ações coletivas e democráticas com a divisão de responsabilidades individuais que devem ser pautadas num projeto maior que congregue todos os membros da equipe escolar em torno de objetivos, metas, decisões e compromissos comuns.
Cattani e Hozlmann (2011)	Preferem não delimitar esse tipo de gestão à gestão escolar e a denomina gestão participativa. Acreditam que na gestão participativa, os trabalhadores estão investidos diretamente ou por delegação da capacidade de decisão na organização do trabalho.

**Fonte:** Produção autoral, com base no texto de Oliveira e Vasques-Menezes (2018).

O Quadro 10 destaca que esses autores sustentam a ideia de uma gestão baseada na coletividade, expressa pela participação nas decisões e ações da escola. Para os autores, a participação e a autonomia são elementos fundamentais para que a escola construa um espaço de gestão escolar democrática. É relevante ressaltar que, com a luta pela democracia, a gestão democrática tornou-se um tópico de discussão entre educadores e atores sociais, que reivindicaram os princípios desse tipo de gestão. Esta abordagem representa um momento histórico e de grande relevância no cenário educacional.

O tema da gestão democrática também se manifesta nos pressupostos legais, sendo imprescindível explorar as bases normativas que fundamentam e orientam essa concepção educacional. No Brasil, a Constituição Federal de 1988, em seu Artigo 206, estabelece a gestão democrática do ensino público como um princípio fundamental da educação. Em consonância, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), de

1996, em seu artigo 3º, inciso VIII, menciona a “gestão democrática do ensino público na forma desta Lei e da legislação dos respectivos Estados e Municípios e do Distrito Federal” (Brasil, 1996).

Em conformidade com as legislações citadas, o Plano Nacional de Educação (PNE 2014-2024) em sua meta 19 trata da gestão democrática na rede pública de educação básica em três principais dimensões: gestão participativa, órgãos colegiados e autonomia pedagógica, administrativa e financeira. A nível estadual, o Plano Estadual de Educação<sup>11</sup> – (PEE) - Bahia (2016-2026) foi estabelecido pela Lei Estadual nº 13.559/16, que também traz em sua meta 19 abordagens relacionadas à gestão democrática, isto porque segue a mesma abordagem do PNE, ou seja, apresenta metas e estratégias com o propósito de assegurar aprimoramentos da educação no cenário da sociedade baiana ao longo do decênio.

Além das normativas federais, é necessário observar as legislações estaduais e municipais que complementam e detalham as diretrizes para a gestão democrática, considerando as peculiaridades de cada região. Neste contexto, significa que cabe aos sistemas de ensino a função de organizar e adaptar a gestão pública escolar ao contexto em que ela está inserida.

Situado no interior do estado da Bahia, em 1990, o município, campo de estudo<sup>12</sup>, tornou-se ente federativo, com autonomia política, administrativa e financeira, assegurado na Lei Orgânica Municipal em seu artigo 1º, a partir da promulgação da CF de 1988, que, em seu art. 211, determinou que “A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão em regime de colaboração seus sistemas de ensino” (Brasil, 1988).

A concepção de gestão que emerge no município, apontado na legislação, destaca-se na Lei do Sistema Municipal de Ensino (SME), “O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: VIII - Gestão democrática do ensino público na forma desta lei e da legislação” (Bahia, 2000, p. 02). Isso significa dizer que a lei apresenta um modelo de gestão baseado na participação e na ação colegiada, estratégias defendidas por Paro (2016).

---

<sup>11</sup> O propósito é que os Planos Educacionais dos Estados e Municípios reflitam os princípios do Plano Nacional, levando em conta as prioridades e características específicas das situações regionais, mantendo, assim, uma compatibilidade essencial entre eles.

<sup>12</sup> Por orientação do comitê de ética, não foi possível revelar o município que serviu de campo de estudo.

Consoante a isto, foi solicitado aos colaboradores da pesquisa que expressassem livremente sua concepção de gestão, conforme pode ser elucidado:

*Gestão escolar é um conjunto de princípios que vai além de administrar e organizar uma instituição de ensino, é enxergar além dos muros, é ter o cuidado com a equipe escolar, é contribuir com processos de formação aos docentes. É **acolher a comunidade e as famílias que nos confiam seus filhos, estar atentos para ouvir os anseios e orientá-los**, ter o olhar cuidadoso com os alunos diante de cada realidade e bagagem que cada um carrega. É articular condições essenciais para garantir o avanço do processo socioeducacional (Amanda, 2023).*

*Acredito em uma concepção de **gestão democrática e participativa** em que **todos são atores e colaboradores do processo ensino/aprendizagem** (Gema, 2023).*

*Vejo a gestão escolar como um **processo** de coordenação da dinâmica de ensino como um todo, em **busca de resultados positivos para a escola, o desenvolvimento integral dos estudantes e a melhoria dos processos de aprendizagem** (Joana, 2023).*

*Gestão, gosto de fazer uma analogia à gestação. Um projeto que tem sua cara, que tem suas dores e dificuldades, mas também realiza. O gestor geralmente deixa na gestão do espaço transparecer algo seu, alguma característica de vida em que ele acredita. Mesmo com toda técnica, capacitação, conhecimento. Mesmo com todo embasamento técnico que exista, vai ter por trás sua concepção de educação. Claro que não vai prevalecer sua ideia da forma como ele apresentou, haverá um embrião cujo ideal é ser compartilhado para que todos do ambiente de trabalho incluam suas expectativas, sonhos e assim esse embrião não seja abortado precoce, cresça e floresça. Esse processo se bem feito se torna duradouro, mesmo com a saída do gestor principal, se houve esse compartilhamento de ideais porque todos contribuíram, a tendência é que não sejam aceitas mudanças bruscas na ideia. A própria comunidade cobrar. **O gestor não pode ser um centralizador, ele não consegue fazer um trabalho marcante sem uma equipe forte e atuante, que, para existir, precisa ser instigada, precisa descobrir os talentos, formar líderes, assim a engrenagem não para.** Geralmente, quando se vê o gestor aparentemente sem "fazer nada" demonstra que os métodos, os protocolos estão funcionando sem a necessidade incisiva de sua intervenção a todo instante. Um gestor que não para, está exausto a todo instante, com excesso de desgaste nas cobranças, não está com um trabalho eficiente, algo está errado no processo (Ojuara, 2023).*

A partir das falas dos colaboradores, notam-se variadas abordagens em relação à compreensão de gestão. Amanda (2023) destaca a concepção de que a gestão escolar é compreendida como um instrumento para atender às necessidades

da comunidade. Uma gestão que busca entender e responder de maneira efetiva às demandas, expectativas e requisitos da comunidade envolvida.

Gema (2023) expressa uma visão de gestão caracterizada pela democracia e participação, evidenciando a concepção de que todos os integrantes da comunidade escolar são atores e colaboradores ativos no processo, promovendo a colaboração e a participação ativa de alunos, professores e equipe administrativa no desenvolvimento do ambiente educacional.

Joana (2023), ao apresentar sua perspectiva, destaca a gestão escolar como uma atividade que vai além da simples organização administrativa, priorizando o alcance de metas que beneficiem tanto a instituição quanto o progresso educacional e o bem-estar dos alunos. Ojuara (2023) argumenta contra a centralização do gestor, destacando a necessidade de uma equipe engajada para o sucesso contínuo.

Contudo, com base nos pontos evidenciados, a participação emergiu como um conceito chave, destacando-se pelo envolvimento ativo dos diversos membros da comunidade escolar. Esse aspecto é fundamental para caracterizar o modelo de gestão democrática, conforme apontado por Paro (2016). A participação, nesse contexto, reflete a importância de incluir diferentes vozes, contribuindo para um ambiente mais inclusivo e alinhado aos princípios democráticos. Além disso, é importante destacar que esse conceito é apontado na Lei Orgânica (2000) do município investigado, o que evidencia um respaldo legal em torno do modelo de gestão democrática.

Face ao exposto, o processo de redemocratização teve um impacto significativo nos espaços escolares, manifestando-se de diversas maneiras, tais como ênfase na promoção da gestão democrática, participação ativa da comunidade nas decisões escolares, reflexo em um currículo mais plural e inclusivo, introdução de processos eleitorais para a escolha de representantes estudantis, conselheiros e gestores escolares.

De fato, a gestão democrática é um tema que desencadeia várias possibilidades de debates, como destacado nos aspectos mencionados anteriormente. Luck (2009) enfatiza que, além dos preceitos legais para democratizar a escola, tornando-a acessível para a comunidade e de qualidade para todos, uma nova estratégia vem ganhando destaque: a forma de provimento da função de gestão escolar.

É notável que embora a legislação brasileira representada pela CF (1988) e pela LDB (1996) defina o modelo de gestão escolar como democrático, essas normativas não detalham as estratégias específicas para alcançar essa modalidade de gestão. Fica a cargo dos sistemas de ensino a definição dessas estratégias. No entanto, por muito tempo, nas escolas públicas brasileiras, havia diversas formas de acesso ao cargo/função de gestão escolar por meio de três modalidades distintas (Paro, 2016): nomeação pelo poder executivo, concurso público e eleição pela comunidade escolar.

Nas escolas do município investigado, a forma de provimento do cargo de diretor, conforme estabelecido pela Lei nº. 557/2000, que trata do Estatuto e Plano de Cargos, Carreira e Remuneração do Magistério Público do município, é por meio de eleição. Além disso, a legislação define os requisitos necessários para ocupar essa função:

art. 50 - Poderá concorrer às eleições para os cargos de Diretor e de Vice-diretor de unidade de ensino o candidato que comprove: I - Ser ocupante de cargo efetivo de Professor Municipal; II - Contar com, no mínimo, dois anos de efetiva atividade de Magistério na rede de ensino do Município [...]; III - Estar lotado, há pelo menos seis meses na unidade de ensino onde se dará a eleição (Bahia, 2000, p. 17).

No tocante aos sujeitos da gestão, são apresentadas as funções para diretor e vice-diretor, bem como a exigência de formação e atuação profissional, mas não menciona como acontecerá a eleição e não foi localizado nenhum documento que apresentasse edital ou regulamentação de processo eleitoral para diretores das escolas do referido município.

Quando perguntado aos colaboradores sobre como aconteceu sua designação para a função de diretor, se por concurso público, eleição, indicação ou outra modalidade, eles apontaram a forma no Quadro 11.

**Quadro 11** - Forma de provimento ao cargo de gestor escolar

AMANDA	GEMA	JOANA	OJUARA
Indicação	Indicação	Indicação	Indicação

**Fonte:** Elaborado pela autora, com base nos dados coletados (2023).

Como evidenciado no Quadro 11, isso nos mostra a dificuldade dos sistemas de ensino em avançar nas estratégias para alcançar a gestão democrática. Por outro lado, o município atende a exigência apontada no documento legal, no artigo 50, inciso I, em que os diretores devem ser ocupantes do cargo efetivo. Este vínculo está ligado ao concurso público para o cargo de professor. Tendo como referência os dados coletados<sup>13</sup>, apenas um gestor não faz parte do quadro efetivo, os demais são professores concursados, ou seja, servidores de carreira do magistério público municipal.

A legislação preconiza que para ser diretor há que pertencer ao quadro efetivo, desse modo, o município valoriza o professor, reconhece sua identidade docente, mas no que tange ao sujeito diretor e gestão, o município mescla algumas questões da gestão democrática, tornando-a frágil do ponto de vista legislativo, pois regulamenta a eleição como estratégia de provimento da função da gestão escolar, mas não a implementa.

Essa discussão é fruto da nova lei do Fundo<sup>14</sup> de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB), mas também dos movimentos contemporâneos que se aproximam da Nova Gestão Pública (NGP). No contexto atual, a NGP se insere como elemento que não pode ser descartado quanto se trata da análise da atuação gestora, contudo, mesmo reconhecendo as críticas que emergem dessa concepção, como exigência para a produtividade, parâmetros econômicos para avaliação da gestão pública, inserção de demandas economicistas na elaboração da educação (Oliveira; Duarte; Clementino, 2017), (Machado; Falsarella, 2020), importa frisar que a atuação profissional do gestor, atualmente, tem sido pautada pelas dimensões que organizam as competências do diretor escolar apresentadas no documento de Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (BNC, 2021).

A Matriz tem como principal propósito estabelecer parâmetros para a função do diretor escolar, buscando alinhar-se presumivelmente à meta 19 do PNE, que aborda

---

<sup>13</sup> Dado apresentado no capítulo 2.

<sup>14</sup> “Inseriu a adoção de critérios técnicos na seleção dos diretores como um dos requisitos para a distribuição do Valor Aluno Ano Resultado (VAAR), impulsionando uma série de transformações nos formatos de seleção do País. O atual Plano Nacional da Educação (2014- 2024), por sua vez, estabeleceu que a seleção deve ser feita com base em critérios técnicos de mérito e desempenho, combinados com a participação da comunidade escolar” (Simielli; Motta; Alves, 2023, p.13).

a questão da gestão democrática. As competências gerenciais delineadas no documento estão organizadas em quatro dimensões principais no Quadro 12.

**Quadro 12-** Dimensões para atuação do diretor escolar

DIMENSÃO PARA ATUAÇÃO DO DIRETOR ESCOLAR	
POLÍTICO- INSTITUCIONAL	Considerando a instituição escolar em seu papel social, dando relevância às competências do Diretor Escolar na liderança da escola, na direção da garantia do direito fundamental à educação (p. 06);
PEDAGÓGICA	Destacando a função primeira e específica da escola e considerando o papel do Diretor Escolar na efetivação de aprendizagens de qualidade (p. 06);
ADMINISTRATIVO- FINANCEIRA	Abordando os requisitos técnicos e operacionais que viabilizam a realização do trabalho escolar (p. 07);
PESSOAL E RELACIONAL	Definindo, mais do que um perfil esperado, uma referência de atitudes e posicionamentos que favoreçam o trabalho do Diretor Escolar (p. 07).

**Fonte:** Elaborado pela autora, baseando-se na BNC (2021).

Na dimensão político-institucional, as competências do diretor escolar na liderança da escola desempenham um papel central na garantia do direito fundamental à educação, pois ele molda a visão, a cultura e as práticas educacionais da instituição, impactando diretamente na qualidade do ensino oferecido e no alcance dos objetivos educacionais.

A dimensão pedagógica concentra-se na promoção de práticas pedagógicas de qualidade, incentivando o desenvolvimento profissional dos professores, garantindo que a escola proporcione uma experiência educacional enriquecedora para todos os alunos.

Na dimensão administrativo-financeira, o gestor escolar desempenha um papel crucial na gestão eficiente dos recursos disponíveis. Ao equilibrar orçamento, pessoal, infraestrutura e demais aspectos financeiros, o gestor escolar desempenha papel estratégico na construção de uma base sólida para o sucesso da comunidade escolar.

A dimensão pessoal e relacional na gestão escolar desempenha a função de cultivar um ambiente de trabalho saudável e promover relações interpessoais positivas dentro da comunidade escolar.

Cabe ressaltar que no período da pesquisa este documento ainda não tinha evidência significativa, porque os municípios estavam iniciando o processo de seleção de diretor escolar (incluindo o município que serviu de base para este estudo) e até o momento não era uma discussão frequente. Como uma nova proposição, o referido

documento possibilita a discussão de competências, vinculação aos novos conceitos neoliberais e ao processo de avaliação dos gestores escolares.

Considerando a natureza multifacetada do trabalho do gestor escolar, que lida com uma variedade de questões entrelaçadas nas faces política, social e pedagógica, sendo esta última considerada a razão fundamental de existência da escola, buscou-se compreender como as dimensões da gestão são percebidas e executadas pelos colaboradores da pesquisa em suas práticas profissionais, conforme explicitado:

*A gestão democrática é um passo para a execução dessas dimensões em que a participação coletiva é priorizada, diante das decisões tomadas com a participação da equipe escolar, alunos e comunidade. E a disposição para ouvir as queixas e contribuição dos mesmos. Mesmo diante da gestão democrática, ainda faltam diálogo e comunicação, e isso dificulta (Amanda 2023).*

*A gestão é feita por vários pilares, é necessário compreender as dimensões da gestão escolar a fim de que o que é de sua alçada não passe despercebido, ou seja, negligenciado pelos gestores (...) O planejamento e a organização são peças fundamentais para o bom funcionamento da instituição como um todo (Gema, 2023).*

*As dimensões são as responsabilidades dos gestores escolares. É pelas dimensões da gestão que a escola assegura a efetivação das ações pedagógicas visando à formação de cidadãos. Busco aperfeiçoamento. Mantenho bom relacionamento com toda a comunidade escolar, tento envolver todos os sujeitos a fim de que cada um assuma seu papel em prol de uma escola mais participativa. O que falta para executá-las é vencer alguns desafios como a evasão escolar e a falta de participação da família dos alunos em sua vida escolar (Joana, 2023).*

*A dimensão da gestão tem que ser compartilhada, ela tem que ser desmembrada, não só entre a equipe gestora, mas a gente tem grupos em setores e cada grupo tem seu líder nato, que nasceu da convivência e que muitas vezes a gente (gestão) se comunica com esses líderes para que o trabalho flua, então quanto mais fragmentadas as lideranças, acho que o trabalho flui melhor, as informações chegam com mais eficiência, a pessoa ajuda no processo de gestão com todo meu acompanhamento. Eles sabem que se for algo com protocolo normal, procedimento do dia a dia, eles vão dentro da autonomia de cada um fazendo. Se for uma situação que precise da minha supervisão mais intensa, eles me comunicam. Acho que a melhor forma de conduzir uma escola desse porte é essa. Dentro do meu entendimento de trabalho, funciona melhor assim, há uma fluidez do trabalho, não há uma sobrecarga (...) (Ojuara, 2023).*

Interessante notar que, ao analisar as falas dos colaboradores, as dimensões da gestão são percebidas e postas em prática por eles, Joana (2023) compreende

que as dimensões são atribuições fundamentais dos gestores escolares, desempenhando um papel crucial na concretização das ações pedagógicas voltadas para a formação dos cidadãos. Expressa seu compromisso em buscar aprimoramento constante, cultivar relacionamentos positivos com a comunidade escolar e engajar todos os envolvidos para que desempenhem seus papéis em prol de uma escola mais participativa, mas reconhece obstáculos a superar que representam desafios para a plena execução dessas dimensões.

Amanda (2023) destaca a gestão democrática como um passo fundamental para colocar em prática as dimensões, priorizando a participação coletiva. A disposição para ouvir as queixas e contribuições reflete um esforço em construir um ambiente mais participativo e inclusivo. A falta de diálogo e comunicação efetiva é apontada como uma lacuna que pode dificultar a plena eficácia dessas práticas.

Gema (2023) compreende que a gestão escolar é sustentada por vários pilares e ressalta a importância de compreender suas diversas dimensões. Além disso, a ênfase na relevância do planejamento e da organização destaca a importância de processos estruturados e bem definidos para o funcionamento eficiente da escola, oferecendo um ambiente propício ao desenvolvimento educacional e ao bem-estar dos envolvidos.

O aspecto crucial ressaltado por Ojuara (2023) é a comunicação eficiente, alcançada por meio de líderes designados para cada grupo. Esses líderes atuam como pontos focais, facilitando a troca de informações e garantindo que as decisões sejam comunicadas de maneira eficaz a todos os envolvidos. A prática de conceder autonomia aos líderes em questões rotineiras mostra confiança e descentralização de responsabilidades, o que pode levar a uma distribuição equitativa do trabalho. Essas práticas podem contribuir para um ambiente escolar mais dinâmico.

Isso mostra que os colaboradores compreendem as dimensões como áreas de atuação gestora e que a partir delas promovem o bom funcionamento da instituição educacional.

#### **4 DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL A PARTIR DO EXERCÍCIO DA FUNÇÃO GESTORA**

Esse capítulo teve como objetivo discutir o desenvolvimento profissional de gestores escolares como um processo que acontece na atuação, bem como a apresentação de aspectos que compõem um Plano de Ação da gestão escolar, instrumento de reflexão sobre a prática gestora, potencializador do desenvolvimento profissional que auxiliou na criação do produto final.

Comumente o termo desenvolvimento está associado à ideia de crescimento, progresso, mudança, sendo amplamente utilizado no âmbito social, pessoal e profissional. Este conceito ainda engloba a aplicabilidade em situações subjetivas como o desenvolvimento humano, que está relacionado ao aprendizado, crescimento, maturação e objetivas, por exemplo, o desenvolvimento textual de uma dissertação. No campo literário, é considerado a parte mais importante, pois permite explorar o aprofundamento das ideias, proporcionando clareza, coesão e, em casos específicos, persuasão.

As diferentes aplicações e compreensões do termo "desenvolvimento" podem gerar discrepâncias, uma vez que cada contexto e perspectiva podem atribuir significados distintos, levando a interpretações divergentes. Academicamente, o conceito de desenvolvimento profissional abrange uma variedade de conceitos ligados à formação continuada, formação inicial, formação em serviço e aperfeiçoamento profissional de professores (Nascimento; Magalhães; Morais, 2021; Silva; Schnetzler, 2017; Delgado, Sartori; Capel, 2017).

Para muitos, o ato de desenvolver-se está associado ao aspecto quantitativo, coadunando a ideia de que a quantidade de cursos ou diplomas obtidos é considerada medida de desenvolvimento. No entanto, é importante compreender que o desenvolvimento implica o aperfeiçoamento, o qual resulta na qualidade do serviço prestado.

Ao aplicarmos esse exemplo no contexto educacional, o desenvolvimento profissional do gestor não deve ser encarado apenas como um processo decorrente da participação em cursos de formação continuada, mas, sim, como um impulsionador essencial para a atualização de conhecimentos e o aprimoramento das suas competências profissionais.

A participação em eventos educacionais e a troca de experiências com outros gestores são imprescindíveis para o desenvolvimento deste profissional, pois é por meio da interação direta com outros gestores, da reflexão sobre as experiências vivenciadas na escola e da busca contínua por estratégias pedagógicas eficazes que o gestor aprimora suas habilidades, competências e conhecimentos, permitindo ao profissional desenvolver-se de forma sólida e significativa em sua área de atuação, pois, conforme afirmam Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), o desenvolvimento profissional não se restringe mais ao mero treinamento, sendo a escola um lugar de formação profissional que resulta em mudanças pessoais e profissionais.

Durante as interações com os gestores participantes dos encontros formativos, ao serem questionados sobre sua concepção de desenvolvimento profissional, coletamos as seguintes respostas:

*É um processo contínuo de atualização das competências e habilidades necessárias para o cargo/ profissão em que atuamos (Joana, 2023).*

*Desenvolvimento profissional é a capacidade de se ajustar às mais diversas adversidades na busca de soluções em equipe (Gema, 2023).*

*O desenvolvimento profissional é uma jornada que nunca termina, é uma busca constante por conhecimento e aprimoramento das suas habilidades (Amanda, 2023).*

*Desenvolvimento profissional é não se aquietar com o que a gente tem (...) é sempre continuando na formação, buscando conhecimentos. Aprendo muito com minhas coordenadoras (...) no sentido de conversar sobre atualizações da educação, buscar também com os demais profissionais, é também um desenvolvimento pessoal (...) é o contínuo aprender, mesmo com a formação inicial e com o outro, também acredito na prática relacionada com as experiências do dia a dia, com as adversidades, os conflitos (...) você vai se tornando melhor. Podemos dizer que os mares revoltosos formam os melhores marinheiros, a gente vai aprendendo com a prática. Em torno do que estudei e tudo que passou por minha experiência profissional, de alguma forma, me ajuda como gestor (Ojuara, 2023).*

Ao analisarmos as falas dos gestores, percebemos que, apesar das particularidades presentes nas entrelinhas, todas convergem em relação ao significado de desenvolvimento profissional associando à formação continuada como elemento decisivo no percurso formativo. Além do mais, destaca-se a metáfora utilizada pelo gestor Ojuara que ressalta a prática diária, incluindo a resolução de

adversidades e conflitos para o aprimoramento das competências de gestão. Além disso, a formação inicial e a experiência profissional prévia desempenham um papel significativo no desenvolvimento do gestor, fornecendo uma base sólida para suas práticas e decisões. Levando em consideração a relevância da prática para o desenvolvimento profissional, explanaremos em duas perspectivas, a saber: 1) práticas de gestão democrática; 2) práticas gestoras a partir da implementação de um plano de ação.

Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) apontam ações concretas que asseguram o desenvolvimento de práticas de gestão que envolvem participação, discussão coletiva, planejamento, organização, orientação, avaliação. Quando questionados sobre quais práticas desenvolvem, os colaboradores deram as respostas elencadas no Quadro 13.

**Quadro 13 - Práticas de gestão desenvolvidas pelos gestores escolares**

PRÁTICAS	CONSTRUINDO CONHECIMENTO	INEP	MARIA QUITÉRIA	BARREROS
Implementação do PPP	X	X	X	X
Colegiado escolar				X
Grêmios estudantis				
Associação de pais e mestres				
Reunião de pais	X	X	X	X
Prestação de contas a comunidade escolar	X	X	X	X
Integração com o corpo docente	X	X	X	X
Participação da comunidade escolar	X	X	X	X

**Fonte:** Produção da autora, com base nos dados coletados (2023).

Com base no Quadro 13, é perceptível que, das oito práticas, cinco se efetivam em todas as escolas pesquisadas, evidenciando o compromisso com a aplicação prática de processos que fortalecem os princípios da gestão democrática. Acrescendo a isso, Antunes (2016) fundamenta que se “a escola pretende [...] formar seres humanos que têm a democracia como valor, princípio e prática, que sejam sujeitos de sua própria história, [...] ela precisa realizar uma gestão que viabilize esses objetivos”

(Antunes, 2016, p. 96). Relacionam-se a isso, os espaços coletivos de decisão como o colegiado escolar, o grêmio estudantil e a associação de pais e mestres.

A escola Barreros tem o colegiado escolar, demonstrando que a participação de pais, professores, alunos, funcionários e comunidade escolar desempenham um papel central, possibilitando situações reais para a concretização da sua função social de criar condições efetivas para assegurar a oferta de uma educação de qualidade. Entretanto, destacamos que durante as conversas, Gema (escola Inep), o gestor expressou o seu empenho para a implementação do conselho escolar, pois compreende como um grande salto para o alcance e melhorias voltadas para o funcionamento da escola, sobretudo das práticas pedagógicas.

Nesse ínterim, há uma ressalva relativa às dificuldades encontradas nesse processo e que configuram desafios para o aprimoramento prático da gestão, e considerá-las é crucial, já que não existe uma fórmula pronta para ser “aplicada” na gestão. Sobre isso, os gestores expressaram algumas dificuldades encontradas no desenvolvimento de suas práticas, a saber:

*O principal é falta de estímulo de professores que compromete as relações interpessoais, como também a escassez de recursos, problemas com transporte escolar e pouca participação familiar (Joana, 2023).*

*A maior dificuldade que nós temos até o momento é estrutural, por estarmos em uma escola do Estado cedida ao município, outro detalhe é justamente a questão interpessoal, essa aproximação que precisamos ter com os nossos professores, fazer com eles entendam que são o elo principal entre todos nós. Não podemos ter esse distanciamento (Gema, 2023).*

*Estímulo dos professores. Chegando o final de ano, eles estão cansados, desmotivados; outros desafios são a participação dos pais na vida escolar dos alunos e a administração dos recursos financeiros (Amanda, 2023).*

*Uma dificuldade encontrada na escola hoje é a permanência dos projetos esportivos para os alunos como balé, judô, jiu-jítsu, pois entendemos e pensamos em uma escola integrada, escola com qualidade (...), (Ojuara, 2023).*

Com base no exposto, compreende-se que os desafios enfrentados podem limitar o desdobramento das ações que refletem na atuação desses profissionais e, diante disso, considerando as práticas gestoras para fins deste estudo, nós as trataremos sob a perspectiva da implementação de um plano de ação fundamentado

na elaboração e execução de ações segundo os desafios emergentes no contexto escolar.

Para a concretização dessas ações, foram utilizados o terceiro e quarto encontro formativo, cujo objetivo foi conhecer e compreender as condições organizacionais, institucionais e práticas que os gestores reúnem para desenvolver suas incumbências na gestão escolar, na perspectiva de subsidiar a elaboração e implementação do plano de ação, sendo assim, os encontros foram realizados individualmente nos campos de atuação dos colaboradores.

O plano de ação nesta pesquisa é compreendido como a materialização de um instrumento particular para a prática gestora que emergiu do mapeamento dos desafios enfrentados no contexto de atuação dos colaboradores da pesquisa, contemplando as dimensões da gestão. A escolha temática dos planos de ação ocorreu tendo como base situações vivenciadas no contexto profissional, buscando priorizar o desafio mais emergente eleito pelo colaborador.

Ressalta-se que em momentos de conversas com os gestores, notou-se que a Secretaria Municipal de Educação orienta o uso de planos de ações, mas não diz como deve ser estruturado e realizado, cabendo aos gestores, juntamente com a escola, materializar esse instrumento. Amanda, Joana e Gema comentaram de modo comum que fazem uso de planos na intenção de traçar metas para direcionar as atividades e ações relacionadas ao fazer pedagógico, com o intuito de serem alcançadas durante o ano letivo<sup>15</sup>. Já Ojuara trabalha com planos estruturados em dimensões com vistas a problemas “grandes” a serem superados. Diante disso, reiteramos que os planos propostos na ação interventiva são para o mapeamento de desafios emergentes, tornando-o um instrumento com um diferencial, estruturando-se segundo a Figura 10.

---

<sup>15</sup> Diário de campo (2023).

**Figura 10 - Movimento estrutural do plano de ação**



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Como vimos, na Figura 10 estão descritos os procedimentos necessários para a elaboração e implementação dos planos de ação. A seguir, traremos uma breve apresentação sequencial dos planos elaborados pelos colaboradores por ordem de implementação. Vale acrescentar que o detalhamento completo destes planos está composto no e-book colaborativo, produto que emerge de todo o processo metodológico já supramencionado. As Figuras 11, 12, 13 e 14 mostram a concretização do plano de ação das escolas Barreros, Maria Quitéria, Construindo Conhecimento e INEP, respectivamente.

**Quadro 14 – Plano de ação da escola Barreros**

PLANO DE AÇÃO DA DIMENSÃO	
Nome fictício da escola:	Barreros
Nome fictício do(a) gestor(a):	Ojuara
Desafio:	Permanência de parcerias para beneficiar a escola nos seus projetos sociais e esportivos
Título:	Reunião de pais e mestres
Dimensão:	Político-institucional
-Local: na escola; -Duração: 1h; -Público: toda comunidade escolar (80 a 100 pessoas presentes).	
OBJETIVO	
Fomentar a criação da associação de Pais e Mestres da escola.	
ENCAMINHAMENTOS	

O momento foi iniciado pelo gestor Ojuara, apresentando a importância da associação de pais e mestres na escola, seguido pela fala do advogado Pedro Nonato Augusto, convidado para apresentar pelo viés legal os encaminhamentos da formação dessa instância colegiada.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

**Figura 11-** Concretização do plano de ação na escola Barreros



Fonte: Arquivo pessoal da pesquisadora (2023).

**Quadro 15 -** Plano de ação da escola Maria Quitéria

PLANO DE AÇÃO DA DIMENSÃO	
Nome fictício da escola:	Maria Quitéria
Nome fictício do(a) gestor(a):	Joana
Desafio:	Relações interpessoais
Título:	Alta performance comunicativa
Dimensão:	Pessoal e relacional
-Local: na escola; -Duração: 1h10; -Público: corpo docente (12 pessoas presentes).	
OBJETIVO	
Fazer do ambiente escolar um lugar melhor para trabalhar, conviver e estudar, onde a harmonia e o respeito prevaleçam.	
ENCAMINHAMENTOS	
O momento foi mediado pela Professora Mestre Ângela Ateone, que usou o método de palestra participativa com o objetivo de dialogar sobre comunicação assertiva, com vistas à melhoria das relações interpessoais dentro e fora do espaço escolar.	

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

**Figura 12 -** Concretização do plano de ação na escola Maria Quitéria



**Fonte:** Arquivo pessoal da pesquisadora (2023).

**Quadro 16 -** Plano de ação da escola Construindo Conhecimento

PLANO DE AÇÃO DA DIMENSÃO	
Nome fictício da escola:	Construindo Conhecimento
Nome fictício do(a) gestor(a):	Amanda
Desafio:	Estímulo do corpo docente
Título:	Saúde mental e inteligência emocional
Dimensão:	Pedagógica
-Local: na escola; -Duração: 1h; -Público: corpo docente (15 pessoas presentes).	
OBJETIVOS	
Ampliar conceitos sobre área emocional; Identificar o contexto pós-pandemia; Desmistificar preconceitos para diagnóstico e tratamento; Criar estratégias no ambiente familiar e escolar que minimizem dificuldades emocionais.	
ENCAMINHAMENTOS	
O momento foi mediado pelo psicólogo Aderilson Oliveira, que usou o método de roda de conversa com proposições sobre o desenvolvimento da inteligência emocional na mediação das adversidades no contexto escolar.	

**Fonte:** Elaborado pela autora (2023).

**Figura 13-** Concretização do plano de ação na escola Construindo Conhecimento



Fonte: Arquivo pessoal da pesquisadora (2023).

**Quadro 17 -** Plano de ação da escola INEP

PLANO DE AÇÃO DA DIMENSÃO	
Nome fictício da escola:	INEP
Nome fictício do(a) gestor(a):	Gema
Desafio:	Relações interpessoais
Título:	Comunicação não violenta
Dimensão:	Pessoal e relacional
-Local: na escola; -Duração: 1h20; -Público: corpo docente, administrativo e gestão (18 pessoas presentes).	
OBJETIVO	
Proporcionar um momento favorável no que diz respeito às relações interpessoais, objetivando um convívio harmônico entre todos os setores do ambiente escolar.	
ENCAMINHAMENTOS	
O momento foi mediado pela psicóloga Fabiana Cardeal, que usou o método de círculo em movimento para construir um diálogo horizontal, propiciando a todos e a todas a vez de falar e de escutar uns/umas aos outros.	

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

**Figura 14** - Concretização do plano de ação na escola INEP

**Fonte:** Arquivo pessoal da pesquisadora (2023).

Diante do exposto, acredita-se que os planos de ação se constituem em estratégias para a prática gestora, impelida a identificar, sanar e avaliar os desafios decorrentes do cotidiano escolar. Para além disso, sua implementação permite o exercício de uma autoavaliação capaz de viabilizar o repensar sobre a própria prática em termos de avanços e melhorias da estratégia planejada.

Outra compreensão sobre essa discussão nos remete a refletir que a implementação de tal estratégia se constitui no exercício de práticas ligadas ao trabalho gestor que podem gerar uma mitigação dos problemas pontuais da escola, bem como possibilitar o desenvolvimento do profissional gestor.

A execução do plano relacionado ao potencial dos encontros formativos contribuiu para a atuação com vistas às práticas gestoras e serviram de solo para sanar desafios que rodeavam os espaços escolares. E ainda possibilitaram aos gestores a percepção de situações que careciam de ações imediatas para que o trabalho pudesse fluir com mais proficiência.

Após a execução das ações, foi avaliada a percepção dos colaboradores mediante o potencial dos encontros formativos com foco na prática gestora desenvolvida. Ao questionar os colaboradores sobre a eficácia dos planos realizados,

obtivemos diversas respostas e reflexões valiosas. Alguns destacaram a importância da comunicação clara e do trabalho em equipe, enquanto outros ressaltaram a necessidade de ajustes constantes e aprendizado contínuo. Suas respostas foram:

*Com certeza. Através do plano, podemos ter uma visão prévia do desenvolvimento de nossas metas (Gema, 2023).*

*Sim! Visto que há essa necessidade do cuidado com a saúde mental dos profissionais, momento ímpar em meio aos desgastes e ao cansaço físico e emocional ao final de ano letivo. Esse momento foi muito bom e contribuiu bastante (Amanda, 2023).*

No geral, ficou evidente que a avaliação constante dos resultados e a busca por melhorias são fundamentais para o sucesso dos planos implementados. Após a validação e a colaboração dos gestores em relação às práticas realizadas, foi iniciado o processo de construção do e-book.

## **5 PRODUTO COLABORATIVO: E-BOOK SOBRE REGISTROS DE PRÁTICAS GESTORAS**

De caráter colaborativo, o e-book intitulado “Registros de práticas gestoras em um município do Território do Sisal-BA” atende a uma especificidade do Programa de Pós-Graduação Intervenção Educativa e Social (PPGIES/UNEB-DEDC XI), pautado no desenvolvimento da ação interventiva, constituindo a materialização do produto como um requisito para a conclusão do curso. Este capítulo tem como objetivo apresentar o produto construído, assim como os processos imbricados em sua elaboração.

Pedagogicamente, a exigência da concretização de um produto para marcar a finalização do projeto tem relevância, principalmente pela articulação entre teoria e prática aplicada ao contexto profissional. Dessa forma, viabiliza uma formação que permite ao profissional incorporar conhecimentos para aprimorar continuamente sua prática e reinterpretar os contextos em que se insere. Vale ressaltar que a elaboração desse produto resulta de uma ação intencional que busca gerar novos conhecimentos e atender às demandas em nível microssocial (Pereira, 2019).

Os produtos de natureza educacional originários do PPGIES representam um valioso acervo apoiado à prática e resultam de pesquisas realizadas por profissionais envolvidos em diversos contextos educacionais, permitindo uma aproximação da pós-graduação com o cenário profissional da educação básica, sendo uma relevante contribuição para a produção de pesquisas e produtos que abordem questões concretas da educação básica, promovendo uma formação mais contextualizada e relevante.

Com o intuito de cumprir um dos requisitos essenciais do PPGIES para a conclusão do curso, o produto educacional, fruto da pesquisa apresentada, articula-se com um dos objetivos específicos elencados, que propõem construir com os colaboradores da pesquisa um e-book que contenha registros das práticas gestoras implementadas no local de atuação de gestores<sup>16</sup> de um município do Território do Sisal-BA.

As ações interventivas nos moldes dos encontros formativos contribuíram exponencialmente para a concretude do objetivo proposto. O caminho trilhado após a

---

<sup>16</sup> Apresentadas no capítulo 4.

realização dessas ações teve sequência através do grupo de *WhatsApp*, canal fundamental para que a comunicação e a colaboração para a construção do e-book fossem efetivadas. Outro ponto a ser elencado no tocante ao uso das ferramentas digitais foi a viabilidade de encontros virtuais, tendo em vista que os compromissos profissionais dos colaboradores inviabilizavam momentos de interação presenciais.

Por fim, as ideias e sugestões foram consideradas desde o momento inicial do desenho do e-book, da estrutura até a formatação do registro da implementação das ações. O Quadro 18 traz a estrutura do E-book.

**Quadro 18 - Estrutura do E-book**

ESTRUTURA	
APRESENTAÇÃO	Contém um resumo da obra.
PREFÁCIO	Produzido pela orientadora da pesquisadora.
SUMÁRIO	Situando a estruturação das seções por dimensões.
REGISTROS	Os registros foram feitos por ordem de implementação, compondo uma breve discussão sobre a dimensão contemplada, a execução da ação e, por fim, a avaliação realizada em cada ação.
CONSIDERAÇÕES FINAIS	
REFERÊNCIAS	Utilizadas na discussão das dimensões da gestão.

**Fonte:** Produção da autora (2023).

O e-book, também chamado de livro digital, foi o instrumento escolhido por possibilitar maior inclusão de sujeitos e pela sua praticidade no alcance da leitura, visto que, com o avanço das tecnologias da informação e comunicação, a internet tem sido um artefato acessível à comunidade acadêmica. Reis e Rozados (2016) enfatizam que o livro digital “proporciona diversas possibilidades e recursos intrínsecos ao seu formato, podendo ser considerado um meio promissor de disseminação e circulação de informações intelectuais e culturais” (p. 2). Com isso, idealizado na intenção de torná-lo um trabalho científico, optou-se pela aquisição do registro de ISBN<sup>17</sup> (International Standard Book Number/Padrão Internacional de Numeração de Livro), com vistas à divulgação da obra pela editora Kelps.

O e-book, cujo *International Standard Book Number* (ISBN) é 978-65-5370-814-3, foi editorado pela Kelps, com sede em Goiás e com mais de 40 anos de atuação

---

<sup>17</sup> A sigla ISBN representa o nome International Standard Book Number, o que significa, em uma tradução livre, algo como Padrão Internacional de Numeração de Livro. O ISBN serve para identificar e individualizar livros segundo título, autor, país, editora e número de edição.

em editoração de livros e mais de 50 mil títulos publicados. Reiteramos a integração do ISBN, sobretudo validamos a obra pela importância da colaboração dos gestores para sua concretização. Essa ação ressalta a natureza colaborativa da produção, característica das pesquisas de intervenção em educação, sendo sua elaboração efetivada por meio de um diálogo ativo entre a pesquisadora e os gestores colaboradores. Segue algumas páginas que integram o e-book:

**Figura 15 - Capa do E-book**



**Fonte:** Santos (2023).

A capa do e-book, apresentada na figura 15 foi construída de modo que se buscou evidenciar elementos importantes que forma tratados na pesquisa, como o mapa da TIS, o título que revela o registro das experiências gestoras, assim como uma imagem que reflete estudo e ação educativa colaborativa da gestão escolar, além de trazer a autoria da obra.

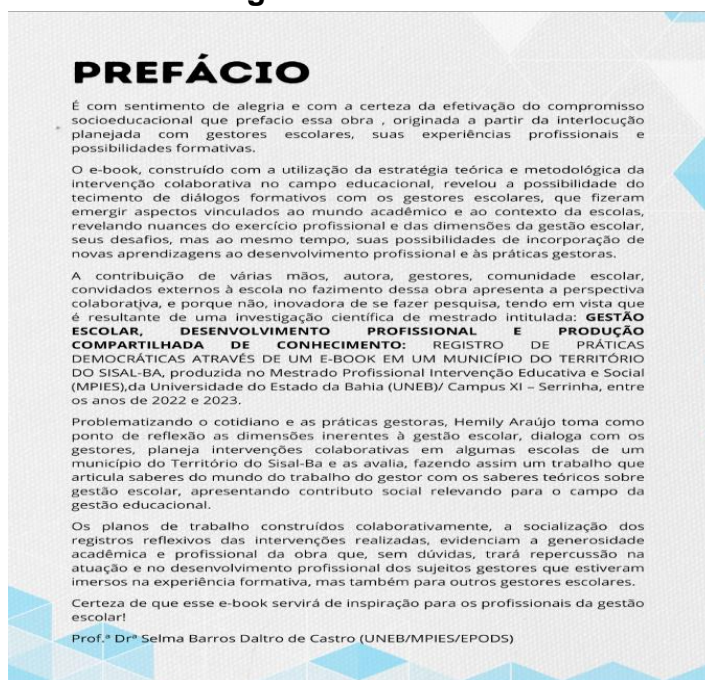
**Figura 16 - Apresentação do E-book**



Fonte: Santos (2023).

A figura 16 traz a contextualização da obra com informações sobre o que é o e-book e como ele foi construído, revelando sua articulação com o PPGIES, com a ação interventiva, os gestores e suas experiências.

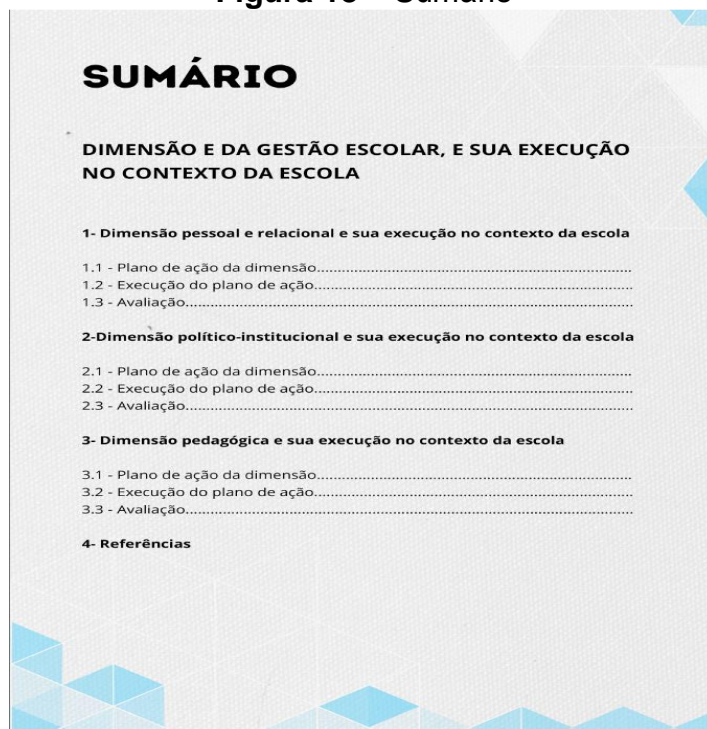
Figura 17 - Prefácio



Fonte: Santos (2023)

O prefácio, conforme evidenciado na figura 17, foi redigido pela Orientadora Selma Castro, a qual está ligada a obra, o tema e a autora, fornecendo uma síntese da produção e ressaltando seu conteúdo e relevância.

**Figura 18 – Sumário**



**SUMÁRIO**

**DIMENSÃO E DA GESTÃO ESCOLAR, E SUA EXECUÇÃO NO CONTEXTO DA ESCOLA**

**1- Dimensão pessoal e relacional e sua execução no contexto da escola**

1.1 - Plano de ação da dimensão.....

1.2 - Execução do plano de ação.....

1.3 - Avaliação.....

**2-Dimensão político-institucional e sua execução no contexto da escola**

2.1 - Plano de ação da dimensão.....

2.2 - Execução do plano de ação.....

2.3 - Avaliação.....

**3- Dimensão pedagógica e sua execução no contexto da escola**

3.1 - Plano de ação da dimensão.....

3.2 - Execução do plano de ação.....

3.3 - Avaliação.....

**4- Referências**

**Fonte:** Santos (2023)

Conforme disposto na figura 18, o sumário oferece uma visão panorâmica da organização do e-book, o qual está estruturado por seções com as dimensões da gestão escolar (pessoal e relacional; político-institucional; e pedagógica) e sua execução no contexto da escola a partir da implementação e avaliação dos planos de ação, bem como, as considerações finais e as referências. Assim, possibilitando que o leitor identifique prontamente os temas tratados e navegue pelo documento de maneira eficaz.

**Figura 19 – Dimensão pessoal e relacional**

### DIMENSÃO PESSOAL & RELACIONAL E SUA EXECUÇÃO NO CONTEXTO DA ESCOLA

No contexto do ambiente e cotidiano escolar manifestam-se conexões humanas que são essenciais para o desenvolvimento pessoal e profissional, pois molda nossa capacidade de compreender, colaborar e construir laços significativos com os pares. No cerne das relações interpessoais está a comunicação eficaz, a empatia e a habilidade de cultivar conexões saudáveis.

Esta rede de conexões reflete no desenvolvimento de ações e comportamentos que podem ser saudáveis e eficazes, ou podem se apresentar inadequadas e limitadas, dependo do entendimento e clareza que se tenha em relação a esse processo (Luck, 2009), podendo gerar desafios que afetem tanto o emocional quanto o desempenho profissional.

Nesse viés, a comunicação e as relações interpessoais são fundamentais e intrínsecas no desenvolvimento de posturas e condutas que favorecem um bom relacionamento no ambiente escolar. Luck (2009) destaca que o diretor escolar, enquanto responsável pela gestão da escola, também apresenta responsabilidade no gerenciamento da comunicação e relações interpessoais dentro da comunidade escolar.

Corroborando com o pensamento de Luck (2009), habilidades relacionadas à comunicação e ao relacionamento interpessoal são listadas como uma das várias competências do diretor escolar inseridas na dimensão pessoal e relacional, dissertada na Matriz Nacional Curricular de Competências do Diretor Escolar (BNC, 2021) que aponta como recomendação atribuições deste profissional vinculadas às competências.

A dimensão pessoal e relacional trata especificamente do relacionamento entre membros da comunidade escolar, essa questão vai ao encontro da proposta pensada pelo gestor "Gema" que visualizou como desafio emergente no contexto escolar questões voltadas às relações interpessoais. Consoante a isto, foi estruturado o plano de ação disposto a seguir:

Fonte: Santos (2023)

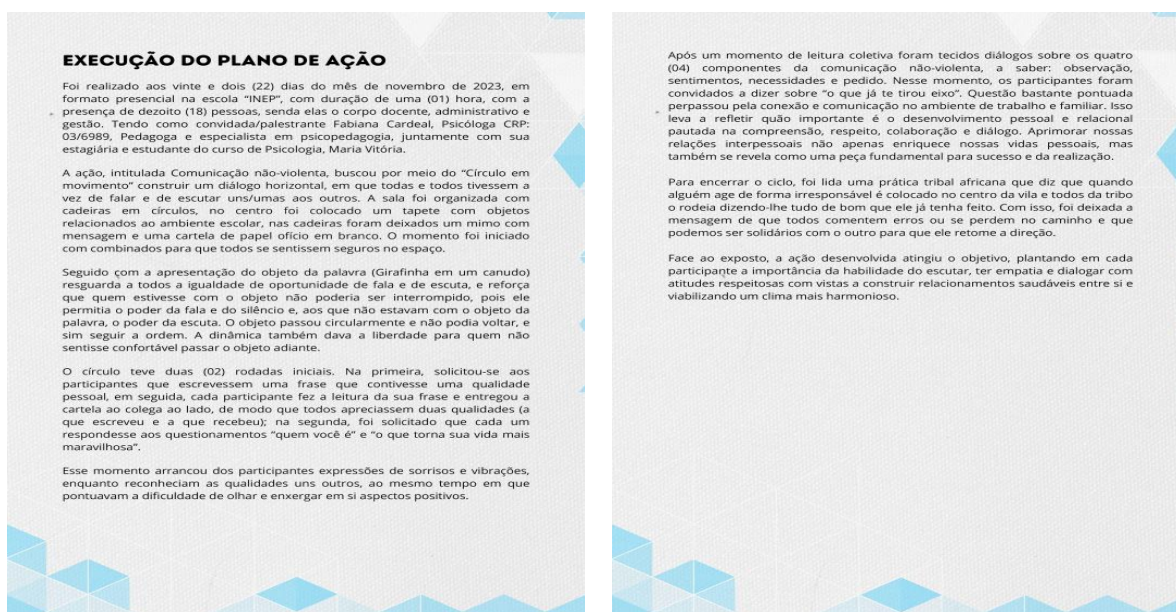
A figura acima, apresenta a primeira seção do e-book, as seções são o ponto-chave da sua estruturação, pois nelas estão contidos elementos fundamentais que estabelecem o direcionamento e o conteúdo central da obra. Nesse contexto, a primeira seção assume uma posição de apresentar uma breve discussão teórica, como exemplificado na figura 19, que aborda a dimensão pessoal e relacional no âmbito da gestão escolar. Esta escolha, feita por um dos colaboradores da pesquisa devido à identificação de desafios interpessoais emergentes na dinâmica escolar.

Figura 20 – Plano de ação

PLANO DE AÇÃO DA DIMENSÃO	
Nome fictício da escola:	INEP
Nome fictício do(a) gestor(a):	GEMA
Título:	Comunicação não-violenta
Dimensão:	Pessoal e relacional
<b>INTRODUÇÃO</b>	
No ambiente de trabalho, pode-se dizer que as relações interpessoais são complexas. Muitas vezes, somos obrigados a conviver com profissionais de personalidades conflitantes. É da natureza do ser humano praticar a sociabilidade, ainda que em graus diferentes, visto que há diferença na forma como nos relacionamos com as pessoas ao nosso redor: proximidade, hierarquia, grau de intimidade, amizade, são fatores que ditam como devemos nos comportar diante daqueles que compõem o nosso círculo social.	
<b>JUSTIFICATIVA</b>	
Pensando num ambiente de trabalho mais harmônico, onde as relações possam ocorrer de forma favorável que pensamos em trabalhar essa temática. É necessário estabelecer convivência de respeito e solidariedade, colocar-se no lugar do outro e entender que devemos sempre estar prontos para servir. Nessa esteira, surge a proposta de trabalhar essa temática, as relações interpessoais, objetivando sempre a condução bem sucedida de conflitos que abalam a estabilidade da equipe.	
<b>OBJETIVO</b>	
Proporcionar um momento favorável no que diz respeito às relações interpessoais, objetivando o convívio harmônico entre todos os setores do ambiente escolar.	
<b>ENCAMINHAMENTOS</b>	
Palestra que atenda ao objetivo, enfatizando a importância da temática junto aos colegas de trabalho.	
<b>AVALIAÇÃO</b>	
Será realizada a partir do formulário do google forms.	

Fonte: Santos (2023).

**Figura 21 - Registro da implementação do plano de ação**



Fonte: Santos (2023)

Conseqüentemente, na figura 20, é evidenciada a elaboração do plano de ação, proporcionando uma abordagem estruturada para a implementação de iniciativas e a consecução de resultados desejados. Esse processo é posteriormente ilustrado na figura 21, onde ocorre o detalhamento da execução prática do plano de ação, evidenciando como as estratégias planejadas foram efetivamente implementadas.

**Figura 22 - Avaliação**

**AVALIAÇÃO**

A avaliação desempenha um papel crucial para identificar melhorias e é uma forma eficaz para o crescimento e desenvolvimento contínuo. Para este momento, foi adotado o formulário do google forms e obteve o seguinte resultado.

**O que achou do Círculo em movimento?**

A Excelente B Muito bom C Precisa melhorar

R- 100% responderam- excelente

**Qual o nível de satisfação com a temática?**

A 0 a 5 B 5 a 7 C

R- 100% responderam- 7 a 10

**Gostaria de mais momento com este?**

A Sim B Não

R- 100% responderam- sim

Fonte: Santos (2023)

Na figura 22, podemos observar a avaliação dos participantes em relação à implementação do plano. Esse registro oferece retorno dos envolvidos no processo, permitindo uma análise que leve a identificar melhorias.

É importante destacar que as páginas subsequentes do e-book apresentam os planos de ação correspondentes às outras dimensões, conforme ilustrado na figura 22, contendo também considerações finais e as referências.

O e-book pode ser acessado através do seguinte link: <https://portaldoautor.kelps.com.br/produto/registros-de-praticas-gestoras-em-um-municipio-do-territorio-do-sisal-ba/>. Contudo, esperamos que o e-book seja divulgado e as experiências locais de gestão escolar compartilhadas nesse material sirvam de contribuição para gestores escolares no que tange ao fortalecimento de suas práticas.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente investigação se propôs analisar o desenvolvimento profissional de gestores escolares, tendo em vista a intervenção em educação, cujos dispositivos fomentadores do diálogo foram os encontros formativos. A pesquisa nasceu da inquietação da pesquisadora em virtude da relevância da atuação gestora para o desenvolvimento profissional e buscou investigar como os encontros formativos com os gestores escolares podem contribuir para o desenvolvimento profissional com foco em práticas democráticas compartilhadas através dos registros no e-book em um município do Território do Sisal-BA.

Para tanto, foram elencados os objetivos geral e específicos com intenção de contemplar a problemática a que este estudo se propôs. No que concerne ao objetivo geral, a pesquisa analisou o desenvolvimento profissional de gestores escolares por meio de encontros formativos e de registros compartilhados das práticas democráticas através de um e-book em um município do Território do Sisal-BA. Em termos de objetivos específicos, o trabalho discutiu a gestão escolar com ênfase no modelo de gestão democrática e sua relação com o desenvolvimento profissional; realizou encontros formativos com gestores escolares, discutindo aspectos profissionais legais, locais, teóricos da gestão escolar e as suas dimensões; e construiu de forma colaborativa com os gestores escolares um e-book em que são reveladas práticas e experiências das ações gestoras através de registros.

A investigação foi norteada pela pesquisa de intervenção em educação (Pereira, 2019), que se fundamenta na produção de conhecimentos com os coletivos sociais. É uma pesquisa qualitativa que utilizou técnicas e dispositivos de pesquisa do tipo questionário semiaberto, análise documental, diário de campo e encontros formativos. Essas técnicas de coleta de dados foram aplicadas no período de julho a novembro do ano dois mil e vinte e três a gestores escolares que se prontificaram a colaborar com a concretização deste estudo.

Os resultados obtidos pelos dados analisados mostraram que existe um corpus legal que tangencia a gestão escolar no município investigado, definindo aspectos da sua concepção democrática, bem como a concepção e a atuação dos colaboradores fundamentadas por esse modelo de gestão, em termos gerais, efetivar os princípios da gestão democrática é um grande desafio que provém das circunstâncias histórica e política, exigindo tempo para sua consolidação.

Os gestores têm formação acadêmica em Pedagogia e dois possuem formação em nível de especialização. A larga experiência na docência, sem dúvida, subsidia a atuação na gestão escolar. Diversas concepções sobre gestão escolar emergiram na fala dos gestores, contudo foi comum a compreensão de todos de que a participação e escuta da comunidade são premissas que devem nortear a ação gestora. Os gestores do município investigados são professores do quadro efetivo, com formação superior e atuam na função por meio da indicação do chefe do executivo, embora a legislação local, regulamente que a função gestora seja exercida após eleição na comunidade escolar.

Para os gestores, as dimensões da gestão escolar estão atreladas a atribuições a serem desenvolvidas, priorizando a construção de vínculos positivos com a comunidade escolar e com práticas de engajamento dos sujeitos da escola. Sobre o desenvolvimento profissional, os gestores o interpretam como uma ação que se relaciona com o aprimoramento da atuação, por meio da reflexão emergente da prática cotidiana. É a compreensão da formação continuada em serviço, que reflete as próprias ações desenvolvidas.

Para os colaboradores da pesquisa, as práticas implementadas e que se configuram como oportunidades de desenvolvimento profissional estão relacionadas com experiências do cotidiano do trabalho da gestão, subsidiadas por princípios democráticos e de escuta à comunidade escolar.

Em linhas gerais, notou-se que os colaboradores utilizam o plano de ação na perspectiva de projetar as ações pedagógicas a serem desenvolvidas no decorrer do ano letivo ou a partir de situações em que haja necessidade de intervir de forma mais cautelosa, com isso, os resultados da intervenção apontam que a elaboração e a implementação dos planos de ação para os fins desta pesquisa propiciaram mudanças na percepção dos gestores em relação a desenvolvê-los diante de desafios emergentes, levando-os a ressignificar os planos como instrumento pedagógico para as práticas cotidianas de gestão escolar.

Os resultados evidenciam que a compreensão dos colaboradores em relação ao conceito de desenvolvimento profissional está intimamente ligada à formação de modo geral. Isso nos mostra um desafio a ser superado no sentido de haver uma carência de estudos e discussões direcionadas ao DP na perspectiva da atuação, principalmente em estudos específicos voltados para o desenvolvimento profissional de gestores.

A ação de intervenção desenvolvida potencializou a reflexão acerca do desenvolvimento profissional do gestor escolar, na medida em que trouxe à tona a compreensão de que o trabalho realizado no dia-a-dia da escola pode se constituir como uma excelente oportunidade de ressignificação da prática e as conquistas e obstáculos podem ser ressignificados positivamente em outros momentos de atuação na gestão. O planejamento de ações profissionais para gestão escolar, representados por meio de planos de ação, a execução, avaliação e socialização dos mesmos se constituem como estratégia de formação continuada em serviço e por consequência de desenvolvimento profissional para o gestor, tendo em vista que efetiva o princípio da ação-reflexão-ação na ação e atuação do gestor escolar.

Nesse caminhar, algumas limitações foram encontradas, a saber: a mudança do locus em virtude da ausência de retorno, a dificuldade de mobilizar os colaboradores a participar da pesquisa e acesso a uma literatura contemporânea que discuta o desenvolvimento profissional. Mesmo diante de algumas limitações, o estudo trouxe reflexões oportunas, que se somam à literatura acadêmica, voltadas para o objeto de estudo em questão.

O Programa de Pós-Graduação em Intervenção Educativa e Social-PPGIES proporciona um diálogo potencializador entre a Universidade e a Educação Básica, com sua intencionalidade na elaboração dos produtos finais, isto é, construções que tenham significados e tragam contribuições para as práticas educativas e profissionais nos diversos contextos nos quais as pesquisas são feitas. Com isso, espera-se que este estudo e seu produto contribuam significativamente com a prática de gestores escolares do Território do Sisal.

Por fim, destaca-se que a investigação abriu possibilidades para novos estudos que podem ampliar o campo de estudo da gestão escolar, como por exemplo: gestão democrática frente à nova gestão pública; os saberes provenientes da gestão escolar e sua relação com a garantia do direito à educação escolar pública; as implicações da lei do novo FUNDEB na seleção e atuação da gestão escolar, as práticas gestoras como fundamento para o desenvolvimento profissional.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, Angela. O Conselho de Escola, a Associação de Pais e Mestres e o Grêmio Estudantil como espaços de exercício de cidadania participativa. **Revista Parlamento e Sociedade**, São Paulo, v. 4, n. 6, p. 93-122, jan./jun. 2016. Disponível em: <https://parlamentoesociedade.emnuvens.com.br/revista/article/view/66/6>. Acesso em: 17 nov. 2023.

SUPERINTENDÊNCIA DE ESTUDOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DA BAHIA (SEI). **Perfil dos Territórios de Identidade**. v. 2. Salvador: SEI, 2016. Disponível em: [https://sei.ba.gov.br/images/publicacoes/download/perfil\\_dos\\_territorios/territorio\\_identidade\\_vol02.pdf](https://sei.ba.gov.br/images/publicacoes/download/perfil_dos_territorios/territorio_identidade_vol02.pdf). Acesso em: 10 set. 2023.

BAHIA. **Lei nº 557/2000**. Dispõe sobre o Estatuto e Plano de Cargos, Carreira e Remuneração dos Servidores do Magistério Público. Bahia, Gabinete da Presidência, 2000.

BAHIA. **Lei nº 528/1998**. Dispõe sobre o Sistema Municipal de Ensino, na forma prevista nos artigos 11 e 18 da lei 9394/96 e dá outras providências. Bahia: Gabinete da Presidência, 1998.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em: 10 set. 2023.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Presidência da República, 1996. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm). Acesso em: 10 set. 2023.

BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2014. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm). Acesso em: 12 set. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (BNC-Diretor Escolar)**. Parecer aprovado CNE/CP nº 4/2021, de 11 de maio de 2021. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=172851parecer-resolucao-cne-matriz-competencias-diretor-escolar-2&category\\_slug=marco-2021pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=172851parecer-resolucao-cne-matriz-competencias-diretor-escolar-2&category_slug=marco-2021pdf&Itemid=30192). Acesso em: 5 nov. 2023.

JESUS JUNIOR, Luciano Alves de. Território do Sisal. Aracaju, SE: Embrapa Tabuleiros Costeiros, 2021. Disponível em: <https://www.embrapa.br/agencia-de-informacao-tecnologica/territorios/territorio-sisal/carcateristicas-do-territorio/localizacao>. Acesso em: 12 set. 2023.

CASTRO, Selma Barros Daltro de. **O Sistema Municipal de Ensino: uma análise histórica em Feira de Santana no período de 1990 a 1998**. 2011. 107 f. Dissertação

(Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2011.

DESLANDES, Sueli Ferreira; MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Trabalho de campo**: contexto de observação, interação e descobertas. *In*: MINAYO, Cecília de Souza (org.); DESLANDES, Sueli Ferreira; GOMES, Romeu. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 26. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007. p. 61-77.

DELGADO, Adriana Patrício; SARTORI, Carmem Silva; CAPEL, Priscila Peres; NASCIMENTO, Regina Carminato; BARBOSA, Verônica Santos Salles. Desenvolvimento Profissional Docente: a formação inicial em foco. **Temas em Educ. e Saúde**, Araraquara, v.13, n. 1, p.74-92, jun./jun. 2017. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/tes/article/view/9619/6844> Acesso em: 20 nov. 2023.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo Brasileiro de 2022**. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/>. Acesso em: 09 nov. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **IDEB anos iniciais do ensino fundamental**. Rio de Janeiro: IBGE, 2021. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ba/serrinha/panorama>. Acesso em: 09 nov. 2023.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

LUCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora positivo, 2009.

MARCELO, Carlos. Desenvolvimento profissional docente: passado e futuro. **Revista de Ciências da Educação**, n. 8, p. 7-22, jan./abr. 2009. Disponível em: [http://www.unitau.br/files/arquivos/category\\_1/MARCELO\\_\\_\\_Desenvolvimento\\_Profissional\\_Docente\\_passado\\_e\\_futuro\\_1386180263.pdf](http://www.unitau.br/files/arquivos/category_1/MARCELO___Desenvolvimento_Profissional_Docente_passado_e_futuro_1386180263.pdf). Acesso em: 3 set. 2023.

MACHADO, Eulália Nazaré Cardoso; FALSARELLA, Ana Maria. Nova Gestão Pública, Educação e Gestão Escolar. **RPGE - Revista on-line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 24, n. 2, p. 372-389, maio/ago. 2020. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/13255/9077> Acesso em: 20 nov. 2023.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio da pesquisa social**. *In*: MINAYO, Cecília de Souza (org.); DESLANDES, Sueli Ferreira; GOMES, Romeu. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 26. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007. p. 09-29.

MOROSINI, Marília. Estado de conhecimento e questões do campo científico. **Revista da Educação**, Santa Maria, v. 40, n. 1, p. 101-116, jan./abr. 2015.

Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reeducacao/article/view/15822>. Acesso em: 21 set. 2023.

MORAES, Roque; GALIAZZI, Maria do Carmo. Análise textual discursiva: processo reconstrutivo de múltiplas faces. **Ciência & Educação**, v. 12, n. 1, p. 117-128, 2006.

NASCIMENTO, Franc-Lane Sousa Carvalho do; MORAIS, Joelson de Sousa; MAGALHÃES, Nadja Regina Sousa. Políticas Públicas para a Formação de Professores: reflexos no desenvolvimento profissional na educação básica. **Comunicações Piracicaba**, v. 28, n. 2, p. 201-227, maio-ago. 2021. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-unimep/index.php/comunicacoes/article/view/41704171/2589> Acesso em: 17 nov. 2023.

OLIVEIRA, Ivana Campos; VASQUES-MENEZES, Ivone. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. **Cad. Pesqui.** v. 48, n.169, p. 876-900, jul./set. 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/h8K6zLFps4LjXwjknBGPYD/?lang=pt>. Acesso em: 17 set. 2023.

OLIVEIRA, Dalila Andrade; DUARTE, Alexandre Willian Barbosa; CLEMENTINO, Ana Maria. A Nova Gestão Pública no contexto escolar e os dilemas dos (as) diretores(as). **RBPAE**, v. 33, n. 3, p. 707 - 726, set./dez. 2017. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpaee/article/view/79303/46239> Acesso em: 17 nov. 2023.

PARO, Vitor Henrique. **Crítica da estrutura da escola**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

PEREIRA, Antônio. **Pesquisa de Intervenção em Educação**. Salvador: Eduneb, 2019.

SANTOS, Hemily Araújo dos; CASTRO, Selma Barros Daltro de; ASSIS, Karina Macêdo de. Legislação e gestão escolar no município de Teofilândia. **R. Eletr. Cient. Inov. Tecnol**, Medianeira, v. 11, n. 28, p. 1-18, set./dez. 2020. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/recit/article/view/12826> Acesso em: 16 set. 2023.

SANDER, Benno. **Administração da Educação no Brasil: genealogia do conhecimento**. Brasília: Liber Livros, 2007.

SILVA, Ana Mayra Samuel da; SCHLÜNZEN, Elisa Tomoe Moriya; SANTOS, Daniele Aparecida do Nascimento dos. Desenvolvimento profissional da equipe gestora escolar em uma perspectiva inclusiva. **Revista Transmutare**, Curitiba, v. 3, n. 1, p. 109-122, jan./jun. 2018. Disponível em: <file:///C:/Users/LENOVO/Desktop/8702-32851-1-PB.pdf> Acesso em: 17 nov. 2023.

## APÊNDICE A - Catalogando



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA – UNEB**  
**Departamento de Educação – DEDC/CAMPUS XI**  
**Colegiado de Pedagogia**  
**Grupo de Pesquisa Educação, Políticas Públicas e Desenvolvimento Social**  
**(EPODS)**

**Projeto de pesquisa:****CATALOGANDO- registro das informações dos documentos oficiais****Caracterização inicial:**

Cidade: Teofilândia

Título \_\_\_\_\_ do \_\_\_\_\_ documento:

Finalidade \_\_\_\_\_

Data de publicação: \_\_\_\_\_

Disponível em formato ( ) impresso ( ) digital

Localizado em/na \_\_\_\_\_

**Informações relevantes:**

Trechos do documento:

Pag. Art.

O que diz o documento

Quem participou da elaboração e publicização do documento

Concepções que emergem

Ambivalência interna

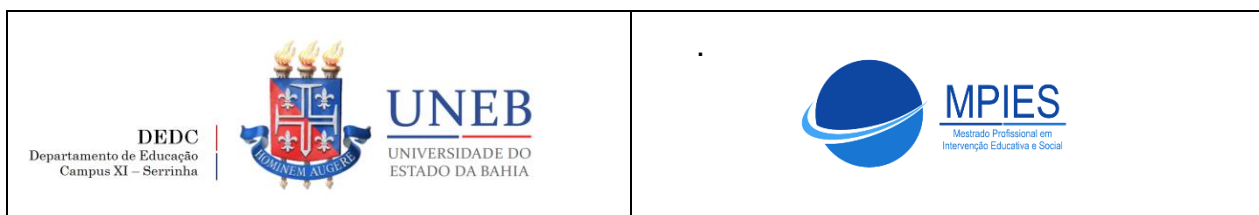
Contradição interna

**Imagem do documento ou anexo****Outras informações**

Serrinha, \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

\_\_\_\_\_ Pesquisador ou bolsista responsável pelas informações

## APÊNDICE B - Questionário semi-aberto



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA  
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – DEDC XI  
MESTRADO PROFISSIONAL EM INTERVENÇÃO EDUCATIVA E SOCIAL-MPIES**

**QUESTIONÁRIO - PERFIL DOS(AS)  
DIRETORES(AS) DE UM MUNICÍPIO DO TIS**

Prezados (as) diretores (as) este questionário destina-se conhecer e compreender as condições políticas, institucionais, práticas e de formação que os gestores escolares reúnem para desenvolver suas incumbências na gestão escolar.

**Caracterização pessoal**

1. Escolha um nome fictício para você: \*

---

2. Escolha um nome fictício para a escola:

---

3. Qual sua idade? \*

- [  ] 20 a 30 anos  
 [  ] 31 a 40 anos  
 [  ] 41 a 50 anos  
 [  ] 51 a 60 anos  
 [  ] 61 a 70 anos  
 [  ] 70 ou mais

4. Qual seu gênero? \*

- [  ] Homem  
 [  ] Mulher  
 [  ] Outros

5. Qual sua cor ou raça? \*

- Amarela (o)
- Branca (o)
- Preta (o)
- Parda (o)
- Indígena

### **Da carreira Profissional**

6. Quanto tempo na docência? \*

- Até 1 ano
- Mais de 1 ano a
- 5 anos Mais de 5 a
- 10 anos Mais de 10 a
- 15 anos Mais de 15 a
- 20 anos Mais de 20 a
- 25 anos Mais de 25 a
- 30 anos
- Mais de 30 anos

7. Qual seu vínculo de trabalho com a prefeitura? \*

- CLT- Consolidação das Leis do Trabalho
- Concurso Público
- REDA - Regime Especial de Trabalho
- Contratação temporária
- Outro

8. Qual sua base salarial? \*

- De 1 a 2 salários mínimos
- Mais de 2 a 4 salários mínimos
- Mais de 4 a 6 salários mínimos
- Mais de 6 salários mínimos

9. Você recebe gratificações financeira por ser diretor (a) de escolar? \*

- Sim
- Não

10. Qual sua carga horária semanal de trabalho? \*

- 20 horas
- 40 horas Outra

### **Sobre a escola em que é diretor (a)**

11. Você atua como diretor (a) \*
- Apenas uma escola regular  
 Em várias escolas nucleadas
12. A escola que você atua como diretor (a) tem gestão compartilhada com a Polícia Militar?
- Sim  
 Não
13. A escola está localizada
- Zona rural  
 Zona Urbana

#### **Formação do(a) diretor(a)**

14. Qual seu curso de graduação? \*
- 
15. Qual a instituição? \*
- 
16. Qual ano concluiu o curso? \*
- 
17. Possui pós-graduação em nível de especialização? \*
- Sim  
 Não
18. Em caso de sim, qual curso de especialização fez, em qual ano e em qual instituição? Caso não tenha curso de especialização, responder apenas NSA.
- 
19. Tem algum curso a nível de mestrado ou doutorado? Qual?
- Sim  
 Não
20. Fez ou faz algum curso de formação continuada na área da gestão? \*
- Sim  
 Não

21. Se sim, cite os nomes dos cursos e as instituições responsáveis. Se não, responder apenas NSA
- 
- 

### **Forma de provimento e práticas da gestão**

22. Sua designação para função de diretor aconteceu por meio de: \*
- Concurso Público
  - Eleição
  - Indicação
  - Outra

### **Atribuições do gestor e práticas da gestão**

23. Quais estratégias você utiliza para desenvolver a gestão escolar? \*
- Implementação do PPP
  - Reunião de colegiado escolar
  - Reunião com pais
  - Prestação de contas à comunidade escolar
  - Reunião com os demais diretores de escolas municipais de Teofilândia
  - Reunião com professores
  - Participação da comunidade escolar
24. Qual sua concepção de gestão escolar?
- 
- 

25. Qual a estratégia e formas de participação na escola?
- 
- 

26. O que não pode faltar no seu cotidiano de trabalho?
- 
- 

27. Elenque até 4 dificuldades que você encontra para desenvolver plenamente a sua função de diretor de escola:

## APÊNDICE C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA  
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – CAMPUS XI  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
INTERVENÇÃO EDUCATIVA E SOCIAL – MPIES**

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

**ESTA PESQUISA SEGUIRÁ OS CRITÉRIOS DA ÉTICA EM PESQUISA COM SERES HUMANOS CONFORME RESOLUÇÃO Nº 466/12 DO CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE.**

**I – DADOS DE IDENTIFICAÇÃO**

Nome do Participante: \_\_\_\_\_

Sexo: F ( ) M ( ) Data de Nascimento: \_\_\_\_\_

Documento de Identidade nº: \_\_\_\_\_

Endereço: \_\_\_\_\_

Cidade: \_\_\_\_\_ Estado: \_\_\_\_\_ CEP: \_\_\_\_\_

Telefone: ( ) \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

**II – DADOS SOBRE A PESQUISA CIENTÍFICA**

**1. TÍTULO DO PROTOCOLO DE PESQUISA:** Gestão escolar, desenvolvimento profissional e produção compartilhada de conhecimento: registro de práticas democráticas através de um e-book em um município do Território do Sisal-BA

**2. PESQUISADOR(A) RESPONSÁVEL:**

**Cargo/Função:** Pesquisadora Hemily Araujo dos Santos

**3. ORIENTADORA:** Professora Dr<sup>a</sup> Selma Barros Daltro de Castro

**III - EXPLICAÇÕES DO PESQUISADOR AO PARTICIPANTE SOBRE A PESQUISA:**

1. Caro/a gestor/a escolar, o/a senhor/a está sendo convidada a participar da pesquisa intitulada Gestão escolar, desenvolvimento profissional e produção

compartilhada de conhecimento: registro de práticas democráticas através de um e-book em um município do Território do Sisal-BA, de responsabilidade da pesquisadora Hemily Araujo dos Santos, discente do Programa do Mestrado Profissional em Intervenção Educativa e Social, sediado na Universidade do Estado da Bahia, que tem como objetivo geral analisar o desenvolvimento profissional de gestores escolares em um município do Território do Sisal-BA por meio de encontros formativos e de registros compartilhados das práticas democráticas em um e-book.

Desse modo, esta pesquisa favorecerá a divulgação de experiências locais de gestão escolar a partir da construção e socialização de um e-book tendo como base encontros formativos pela realização da intervenção educativa. Caso a senhora aceite participar, terá suas narrativas registradas pela aluna Hemily Araujo dos Santos, do curso de Mestrado Profissional em Intervenção

Educativa e Social. Existe um “RISCO MÍNIMO” de desconforto no momento da escuta sensível no processo de aproximação e nos encontros formativos, bem como possibilidade de cansaço, estresse e ansiedade, nesse sentido, para minimizar e/ou evitar qualquer interferência negativa à saúde dos participantes, serão tomadas as seguintes atitudes: garantir que os pesquisadores estejam cientes dos procedimentos sobre a coleta das informações, assim como atenção aos sinais verbais e não verbais de desconforto apresentados pelos colaboradores da pesquisa. Caso queira, o/a senhor/a poderá, a qualquer momento, desistir de participar e retirar sua autorização. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com a pesquisadora ou com a instituição. Quaisquer dúvidas que e o/a senhor/a apresentar serão esclarecidas pela pesquisadora, e o/a senhor/a, caso queira, poderá entrar em contato também com o Comitê de Ética da Universidade do Estado da Bahia. Esclareço ainda que, de acordo com as leis brasileira, é garantido ao participante da pesquisa o direito à indenização caso ele/a seja prejudicado/a por esta pesquisa. O/a senhor/a receberá uma cópia deste termo em que constam o contato dos pesquisadores, com os quais poderá tirar suas dúvidas sobre o projeto, e a participação agora ou a qualquer momento.

#### **IV. INFORMAÇÕES DE NOMES, ENDEREÇOS E TELEFONES DOS RESPONSÁVEIS PELO ACOMPANHAMENTO DA PESQUISA, PARA CONTATO EM CASO DE DÚVIDAS**

**PESQUISADOR(A) RESPONSÁVEL:** Selma Barros Daltro de Castro

**Contato para dúvidas:** (75) 98807-1711 **E-mail:** scastro@uneb.br

**Comitê de Ética em Pesquisa- CEP/UNEB** Avenida Engenheiro Oscar Pontes s/n, antigo prédio da Petrobrás, 2º andar, sala 23, Água de Meninos, Salvador- BA. CEP: 40460-120. Tel.: (71) 3312-3420, (71) 3312-5057, (71) 3312-3393, ramal 250, e-mail: [cepuneb@uneb.br](mailto:cepuneb@uneb.br)

**Comissão Nacional de Ética em Pesquisa – CONEP -End:** SRTV 701, Via W 5 Norte, lote D - Edifício PO 700, 3º andar – Asa Norte CEP: 70719-040, Brasília-DF

#### **V. CONSENTIMENTO PÓS-ESCLARECIDO.**

Após ter sido devidamente esclarecido pelo pesquisador(a) sobre os objetivos benéficos da pesquisa e riscos de minha participação na pesquisa intitulada Gestão escolar, desenvolvimento profissional e produção compartilhada de conhecimento: registro de práticas democráticas através de um e-book em um município do Território do Sisal-BA e ter entendido o que me foi explicado, concordo participar de livre e espontânea vontade e, como voluntário/a, consinto também que os resultados obtidos sejam apresentados e publicados em eventos e artigos científicos desde que minha identificação não seja feita e assinarei este documento em duas vias, sendo uma destinada ao pesquisador e outra a via, a mim.

Serrinha-BA, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do participante da pesquisa

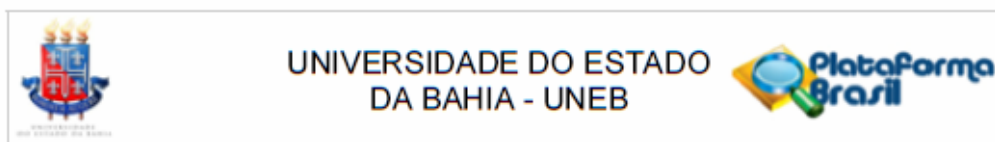
\_\_\_\_\_  
Assinatura do pesquisador discente

\_\_\_\_\_  
Assinatura do professor responsável

APÊNDICE D - Plano de Ação

<b>PLANO DE AÇÃO DA DIMENSÃO</b>	
Nome fictício da escola:	
Nome fictício do(a) gestor(a):	
Título:	
Dimensão:	
<b>INTRODUÇÃO</b>	
<b>JUSTIFICATIVA (MOTIVO)</b>	
<b>OBJETIVO</b>	
<b>ENCAMINHAMENTOS</b>	
<b>AVALIAÇÃO (DE QUEM PARTICIPOU)</b>	

## ANEXO A - Parecer consubstanciado



Ativar o Windc

### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DA EMENDA

**Título da Pesquisa:** GESTÃO ESCOLAR, DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E PRODUÇÃO COMPARTILHADA DE CONHECIMENTO: REGISTRO DE PRÁTICAS DEMOCRÁTICAS ATRAVÉS DE UM E-BOOK EM UM MUNICÍPIO DO TERRITÓRIO

**Pesquisador:** HEMILY ARAUJO DOS SANTOS

**Área Temática:**

**Versão:** 3

**CAAE:** 66251922.1.0000.0057

**Instituição Proponente:** UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 6.100.375

#### Apresentação do Projeto:

Justificativa da Emenda:

A mudança de lócus justifica-se tendo em vista as seguintes questões: -Ausência de devolução e comunicação para os encaminhamentos da pesquisa; -A inserção no novo lócus permitirá adesão fácil e comunicação imediata; -Disponer facilmente de espaço para a realização dos encontros formativos; -Aproximação com o MPIES/UNEB e o campo profissional.

#### Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário:

Analisar o desenvolvimento profissional de gestores escolares por meio de encontros formativos e de registros compartilhados das práticas democráticas através de um e-book em um município do Território do Sisal-BA.

Objetivo Secundário:

- Discutir a gestão escolar com ênfase no modelo de gestão democrática e sua relação com o desenvolvimento profissional;
- Realizar encontros formativos com gestores escolares discutindo aspectos profissionais, legais locais, teóricos da gestão escolar e as suas dimensões;
- Construir de forma colaborativa com os gestores escolares um e-book em que se revele práticas e experiências das ações gestoras através de registros.

<b>Endereço:</b> Avenida Engenheiro Oscar Pontes s/n, antigo prédio da Petrobras 3º andar, sala 1, Água de Meninos,			
<b>Bairro:</b> Água de Meninos - site <a href="http://www.cep.uneb.br">www.cep.uneb.br</a>		<b>CEP:</b> 40.460-120	
<b>UF:</b> BA	<b>Município:</b> SALVADOR		
<b>Telefone:</b> (71)3612-1330	<b>Fax:</b> (71)3612-1300	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:cepuneb@uneb.br">cepuneb@uneb.br</a> / <a href="http://www.cep.uneb.br">www.cep.uneb.br</a>	



UNIVERSIDADE DO ESTADO  
DA BAHIA - UNEB



Ativar o Wind  
Acesse Configuraç

Continuação do Parecer: 6.100.375

Folha de Rosto	Folha_de_rosto.pdf	07/05/2023 19:24:32	HEMILY ARAUJO DOS SANTOS	Aceito
Outros	Termo_de_autorizacao_institucional_da_coparticipante.pdf	02/05/2023 21:52:20	HEMILY ARAUJO DOS SANTOS	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETO_HEMILY_ARAUJO_DOS_SANTOS.pdf	02/05/2023 21:44:27	HEMILY ARAUJO DOS SANTOS	Aceito
Outros	RESOLUCAO_DO_PARECER_CONSUBSTANCIADO_DATADO_EM_16_DE_MARCO_DE_2023.pdf	25/03/2023 19:00:02	HEMILY ARAUJO DOS SANTOS	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Termo_de_Consentimento_Livre_e_esclarecido.pdf	25/03/2023 18:51:40	HEMILY ARAUJO DOS SANTOS	Aceito
Outros	Termo_de_confidencialidade.pdf	20/12/2022 23:34:14	HEMILY ARAUJO DOS SANTOS	Aceito
Solicitação Assinada pelo Pesquisador Responsável	Termo_de_compromisso_do_pesquisador.pdf	20/12/2022 23:20:01	HEMILY ARAUJO DOS SANTOS	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Termo_de_autorizacao_institucional_da_proponente.pdf	20/12/2022 23:18:18	HEMILY ARAUJO DOS SANTOS	Aceito
Declaração de concordância	Declaracao_de_concordancia_com_o_desenvolvimento_do_projeto_de_pesquisa.pdf	20/12/2022 23:17:44	HEMILY ARAUJO DOS SANTOS	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

SALVADOR, 05 de Junho de 2023

Assinado por:  
Aderval Nascimento Brito  
(Coordenador(a))

Endereço: Avenida Engenheiro Oscar Pontes s/n, antigo prédio da Petrobras 3º andar, sala 1, Água de Meninos,  
Bairro: Água de Meninos - site [www.cep.uneb.br](http://www.cep.uneb.br) CEP: 40.460-120  
UF: BA Município: SALVADOR  
Telefone: (71)3612-1330 Fax: (71)3612-1300 E-mail: [cepuneb@uneb.br](mailto:cepuneb@uneb.br)/[www.cep.uneb.br](http://www.cep.uneb.br)