



PRODUTO
TÉCNICO-TECNOLÓGICO

RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

TÍTULO DO PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO (PTT): Relatório Técnico sobre a Rotatividade e Retenção de Diretores nas Escolas Públicas de Fortaleza (2019–2024)

TÍTULO DA DISSERTAÇÃO: Rotatividade e Retenção de Diretores nas Escolas Públicas de Fortaleza: Causas e Impactos (2019-2024)

GLEUBA REGINA RODRIGUES FARIAS/ PROF. DR. MARCOS ANTONIO MARTINS LIMA.

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA - PPAC PROFISSIONAL

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E
CONTROLADORIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA

GLEUBA REGINA RODRIGUES FARIAS

Produto Técnico resultado da pesquisa
ROTATIVIDADE E RETENÇÃO DE DIRETORES NAS ESCOLAS PÚBLICAS DE
FORTALEZA: CAUSAS E IMPACTOS (2019-2024)

FORTALEZA
2026

GLEUBA REGINA RODRIGUES FARIAS

**Produto Técnico resultado da pesquisa
ROTATIVIDADE E RETENÇÃO DE DIRETORES NAS ESCOLAS PÚBLICAS DE
FORTALEZA: CAUSAS E IMPACTOS (2019-2024)**

Produto Técnico-Tecnológico resultante do Trabalho de Conclusão de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como produção técnica da área de concentração de Gestão Organizacional.

Linha de Pesquisa: Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Orientador: Prof. Dr. Marcos Antonio Martins Lima

FORTALEZA
2026

Título do Produto Técnico Tecnológico (PTT): Relatório Técnico sobre a Rotatividade e Retenção de Diretores nas Escolas Públicas de Fortaleza (2019–2024)

Modalidade de PTT: Relatório Técnico Conclusivo

Título: “**Produto Técnico resultado da pesquisa Rotatividade e Retenção de Diretores nas Escolas Públicas Municipais de Fortaleza: causas e impactos (2019-2024)**” [Relatório Técnico Conclusivo]

Autores: Gleuba Regina Rodrigues Farias e Marcos Antonio Martins Lima

Coordenação do Programa de Pós-Graduação: Alessandra Carvalho de Vasconcelos, Coordenadora do PPAC Profissional; Augusto César de Aquino Cabral, Vice-coordenador do PPAC Profissional

Editor: Universidade Federal do Ceará (UFC)

Edição Eletrônica: janeiro de 2026

ISBN: 978-85-7485-632-2

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC)

Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria – PPAC Profissional

Av. da Universidade, 2431, Benfica, CEP 60020-180, Fortaleza-CE

Telefone: (85) 3366-7816

Endereço eletrônico: <https://ppacprof.ufc.br>

Produto Técnico-Tecnológico (PTT) resultante da dissertação intitulada “Rotatividade e Retenção de Diretores nas Escolas Públicas Municipais de Fortaleza: causas e impactos (2019-2024)”

Resultado da pesquisa “Rotatividade e Retenção de Diretores nas Escolas Públicas Municipais de Fortaleza: causas e impactos (2019-2024)”

Turma: MPAC/SINTAF

Instituição contratante: FUNDAÇÃO SINTAF

Prezado Sr.(a) “Diretor Geral da Fundação Sintaf de Ensino, Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico, Científico e Cultural,

Apresentamos a seguir um Relatório Técnico Conclusivo referente à pesquisa que fundamenta a dissertação elaborada por “**Gleuba Regina Rodrigues Farias**”, sob a orientação do Prof.(a) Dr.(a) “**Marcos Antonio Martins Lima**”, no período de “2024 a 2026”, no âmbito do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará.

Estamos certos de que este trabalho constitui um relevante instrumento para melhorias das ações empreendidas pelo(a) “instituição contratante” junto a suas instituições parceiras.

Atenciosamente,

“**Gleuba Regina Rodrigues Farias**”, Me. em Administração e Controladoria (UFC)

“**Marcos Antonio Martins Lima**”, Dr. em Educação (UFC)

1. APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

O presente Relatório Técnico Conclusivo decorre do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “**Rotatividade e Retenção de Diretores nas Escolas Públicas Municipais de Fortaleza: causas e impactos (2019-2024)**”, desenvolvido no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria – Mestrado Profissional, da Universidade Federal do Ceará.

A pesquisa teve como objetivo investigar o *turnover* e a retenção de diretores escolares na rede pública municipal de Fortaleza, considerando suas causas, impactos e os mecanismos associados à permanência das lideranças escolares. Para isso, foram comparadas duas realidades distintas: uma escola caracterizada por alta rotatividade de diretores e outra por baixa rotatividade, selecionadas a partir de critérios relacionados ao número de editais de chamadas públicas e ao indicador de complexidade da gestão escolar.

O estudo adotou abordagem metodológica mista, integrando evidências quantitativas, análise documental e dados qualitativos obtidos por meio de entrevistas e questionários com diferentes atores envolvidos no cotidiano escolar. A análise qualitativa foi sistematizada com o auxílio do software ATLAS.ti, permitindo a organização dos dados em categorias temáticas e a identificação de relações entre os determinantes do turnover, seus impactos e os mecanismos de retenção e desenvolvimento da liderança escolar.

2. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados evidenciam que a rotatividade de diretores escolares na rede municipal de Fortaleza constitui um fenômeno complexo, de natureza sistêmica e circular, no qual causas e efeitos se retroalimentam. A análise identificou como principais determinantes do *turnover*: condições de trabalho precárias, pressão associada à falta de suporte institucional, violência e insegurança no ambiente escolar e inadequação ao cargo.

A categoria de maior peso refere-se às condições de trabalho precárias, com destaque para a sobrecarga de atividades administrativas e operacionais atribuídas aos diretores, em descompasso com as exigências crescentes da função. A pressão por resultados, associada à lógica da responsabilização (*accountability*), somada à insuficiência de suporte institucional, intensifica o desgaste profissional e contribui para a instabilidade da gestão escolar.

Os impactos da alta rotatividade extrapolam a figura do diretor, afetando diretamente a continuidade dos projetos pedagógicos, a organização do trabalho escolar, o engajamento das equipes e a relação da escola com a comunidade. Em contextos de alta vulnerabilidade social, esses efeitos tornam-se ainda mais expressivos, comprometendo a efetividade escolar e a sustentabilidade da administração educacional.

No que se refere à retenção e ao desenvolvimento da liderança escolar, os resultados indicam que os mecanismos eficazes organizam-se em quatro dimensões interdependentes: suporte institucional consistente por parte da Secretaria Municipal da Educação; fatores de satisfação e engajamento intrínsecos, como a realização profissional; desenvolvimento do perfil e das competências essenciais do diretor; e políticas estruturantes que assegurem formação continuada, apoio psicossocial, valorização profissional e melhores condições de infraestrutura e segurança.

A pesquisa demonstra que a permanência sustentável das lideranças escolares depende da articulação coerente dessas dimensões, superando a dicotomia entre o reconhecimento discursivo da importância do diretor e a oferta de condições concretas para o exercício e a permanência na função.

3. CONCLUSÃO

O estudo conclui que a alta rotatividade de diretores escolares na rede municipal de Fortaleza decorre da combinação de fatores estruturais, institucionais e contextuais que, em determinadas condições, tornam a função diretiva inviável. Trata-se de um fenômeno que não pode ser explicado por fatores isolados ou exclusivamente individuais, mas por um conjunto de condições que influenciam diretamente a permanência no cargo.

Os efeitos negativos da rotatividade comprometem a aprendizagem dos estudantes, a estabilidade das equipes escolares e a relação da escola com a comunidade, afetando de forma mais intensa as unidades situadas em contextos de maior vulnerabilidade social. Nesse sentido, a pesquisa evidencia o papel central da liderança escolar para a organização da escola, a continuidade das ações pedagógicas e os resultados educacionais.

A análise comparativa entre escolas com padrões distintos de rotatividade permitiu compreender como o nível de suporte institucional, a autonomia na gestão e as condições do território impactam diretamente a estabilidade da direção escolar. Assim, a retenção de

diretores deve ser compreendida como um indicador de saúde institucional e um objetivo explícito das políticas públicas educacionais.

REFERÊNCIAS

ALVES, Fátima; ELACQUA, Gregory; MARTÍNEZ, Matías; SANTOS, Humberto. Efeitos do plano de desenvolvimento da escola nos resultados escolares. **Estudos em Avaliação Educacional**, São Paulo, v. 27, n. 64, p. 128-159, 2016. DOI: 10.18222/eae.v27i64.3765. Disponível em: <https://publicacoes.fcc.org.br/eae/article/view/3765>. Acesso em: 9 jul. 2025.

ANDRADE, Felipe Macedo de; KOSLINSKI, Mariane Campelo; CENEVIVA, Ricardo. Fatores associados à rotatividade de diretores no município do Rio de Janeiro. **Educação em Revista**, [s. l.], v. 34, p. 1-26, 2018. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S0102-46982018000100063&script=sci_abstract. Acesso em: 14 set. 2025.

ANDRADE, Felipe Macedo de. **A rotatividade de diretores no contexto das políticas de responsabilização**. Orientadora: Mariane Campelo Koslinski. 2015. 91 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015.

ATLAS.ti Scientific Software Development GmbH. **ATLAS.ti para Desktop** (versão 25.0.1.32924). Programa de computador. 2025. Disponível em: <https://atlasti.com>. Acesso em: 29 de dez. 2025.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRASIL. Emenda Constitucional nº 103, de 12 de novembro de 2019. Altera o sistema de previdência social e estabelece regras de transição e disposições transitórias. **Diário Oficial da União**, [Brasília, DF], 13 nov. 2019. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc103.htm. Acesso em: 15 set. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Indicador para mensurar a complexidade da gestão nas escolas a partir dos dados do Censo Escolar da Educação Básica**. Brasília, DF: Ministério da Educação: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2014. Nota técnica nº 040/2014. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos/indicadores-educacionais/complexidade-de-gestao-da-escola>. Acesso em: 26 mar. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Matriz nacional comum de competências do diretor escolar**. Brasília, DF: Ministério da Educação: Secretaria de Educação Básica, 2021. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=170531-

texto-referencia-matriz-nacional-comum-de-competencias-do-diretor-escolar&category_slug=fevereiro-2021-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 26 mar. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Ações do MEC são destacadas para gestores públicos no CE**. Brasília, DF: Ministério da Educação: Secretaria de Educação Básica, 2025.

Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/assuntos/noticias/2025/junho/acoes-do-mec-sao-destacadas-para-gestores-publicos-no-ce> . Acesso em: 22 de jan. 2026.

CAUDURO, Marco Antonio Souza. **Ensaio em liderança e gestão**. Orientador: Richard Saito. 2018. 102 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2018.

CELLARD, André. Análise documental. *In*: POUPART, Jean; DESLAURIERS, Jean-Pierre; GROULX, Lionel-H ; LAPERRIÈRE, Anne; MAYER, Robert; PIRES, Alvaro. **A pesquisa qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2012.

CHOWDHURY, Soumyadeb; JOEL-EDGAR, Sian; DEY, Prasanta Kumar; BHATTACHARYA, Sudeshna; KHARLAMOV, Alexander. Embedding transparency in artificial intelligence machine learning models: managerial implications on predicting and explaining employee *turnover*. **The International Journal of Human Resource Management**, [s. l.], v. 34, n. 14, p. 2732-2764, 2023.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Tradução Magda Lopes. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. 295 p. Título original: Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches.

CRONBACH, Lee J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. **psychometrika**, v. 16, n. 3, p. 297-334, 1951.

CUENCA, Ricardo; PONT, Beatriz. **El liderazgo escolar**: inversión clave para la mejora educativa: documento básico. [S. l.]: Fundación Santillana, 2016. 45 p.

ESCARCE, Andrezza Gonzalez; LEMOS, Stela Maris Aguiar; CARVALHO, Sirley Alves da Silva. Correlação entre aspectos de satisfação e o trabalho de fonoaudiólogos de uma rede de saúde auditiva. **Revista CEFAC**, v. 19, p. 756-763, 2017.

FORTALEZA. Lei Complementar nº. 212/2015, de 22 de dezembro de 2015. Altera a Lei Complementar nº 0169/2014, que dispõe sobre a gestão democrática e participativa da Rede Pública Municipal de Ensino de Fortaleza, institui o Programa Municipal de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino (PMDE), modifica o Estatuto do Magistério de Fortaleza e dá outras providências. **Diário Oficial do Município**, Fortaleza, p. 4, 22 dez. 2015a.

FORTALEZA. Lei Complementar nº. 248/2018, de 27 de junho de 2018. Altera a Lei Complementar nº 217, de 31 de março de 2016, que regulamenta a gratificação de incentivo à lotação, prevista no inciso VIII, art. 98, da Lei Municipal nº 5.895, de 13 de novembro de 1984, e dá outras providências. **Diário Oficial do Município**, Fortaleza, p. 21-22, 5 jul. 2018.

FORTALEZA. Lei Complementar nº 217/2016, de 31 de março de 2016. Regulamenta a gratificação de incentivo à lotação prevista no inciso VIII do art. 98 da Lei Municipal nº

5.895, de 13 de novembro de 1984, e dá outras providências. **Diário Oficial do Município**, Fortaleza, p. 7, 7 abr. 2016.

FORTALEZA. Lei Complementar nº 169, de 12 de setembro de 2014. Dispõe sobre a gestão democrática e participativa da Rede Pública Municipal de Ensino de Fortaleza, institui o Programa Municipal de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino (PMDE), modifica o Estatuto do Magistério de Fortaleza, e dá outras providências. **Diário Oficial do Município**, Fortaleza, p. 1-9, 15 set. 2014.

FORTALEZA. Lei nº 10.371, de 24 de junho de 2015. Aprova o Plano Municipal de Educação 2015-2025, alinhado ao Plano Nacional de Educação, Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014, e revoga a Lei nº 9.441, de 30 de dezembro de 2008, do Poder Executivo Municipal. **Diário Oficial do Município**, Fortaleza, ano 61, n. 15.549, p. 1-48, 24 jun. 2015b.

FORTALEZA. **Lei nº 5.895, de 13 de novembro de 1984**. Dispõe sobre o Estatuto do Magistério do município de Fortaleza e dá outras providências. Fortaleza: Câmara Municipal de Fortaleza, 1984. Disponível em: <https://sapl.fortaleza.ce.leg.br/ta/392/text?> . Acesso em: 9 jul. 2025.

FORTUNATO, Wellington dos Santos; CALVOSA, Marcello Vinicius Doria. Origem e evolução do fenômeno rotatividade de colaboradores: uma revisão de literatura. **Revista Valore**, Volta Redonda, v. 9, p. 94-111, 2024. Edição especial. Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/1750>. Acesso em: 14 set. 2025.

FREITAS, André Luís Policani; RODRIGUES, Sidilene Gonçalves. A avaliação da confiabilidade de questionários: uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach. In: **Simpósio de Engenharia de produção**. 2005. p. 07-09.

GARCIA, Osmarina Pedro Garcia; COLTRE, Sandra Maria. A gestão do conhecimento como fator determinante na retenção dos colaboradores na empresa: um estudo de caso em uma organização do ramo moveleiro. **BBR Brazilian Business Review**, Vitória, v. 14, n. 2, p. 182-203, mar./abr. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/bbr/a/cxZhTpjDL8wG9DN467JrLpk/?lang=pt>. Acesso em: 14 set. 2025.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. 116 p. (Série Educação a Distância). Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/52806>. Acesso em: 14 set. 2025.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

GOMES, Liduina Maria; VIDAL, Eloisa Maia. Accountability educacional no Brasil: significados, desafios e críticas. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 4, p. 1-10, 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v11i4.27567>. Disponível em: <https://rsdjournal.org/rsd/article/view/27567/24008>. Acesso em: 14 set. 2025.

GRISSOM, Jason A.; BARTANEN, Brendan. Principal effectiveness and principal turnover. **Education Finance and Policy**, [s. l.], v. 14, n. 3, p. 355-382, 2019. DOI: https://doi.org/10.1162/edfp_a_00256. Disponível em: <https://direct.mit.edu/edfp/article/14/3/355/12326/Principal-Effectiveness-and-Principal-Turnover>. Acesso em: 8 jul. 2025.

GRISSOM, Jason A. Contratação, alocação e retenção do diretor escolar. In: WEINSTEIN, José; SIMIELLI, Lara (org.). **Liderança escolar: diretores como fatores-chave para a transformação da educação no Brasil**. Paris: UNESCO, 2022. 175 p. cap. 4, p. 47-57. Disponível em: <https://coilink.org/20.500.12592/m094c0>. Acesso em: 2 abr. 2025.

HEFFERNAN, Amanda; COURTNEY, Steven J.; DOHERTY, Joanne. Lessons from former principals: possible approaches to mitigating school leader turnover. **Management in Education**, [s. l.], p. 1-7, Sept. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1177/08920206231201536>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/08920206231201536>. Acesso em: 5 jul. 2025.

HOM, Peter W.; LEE, Thomas W.; SHAW, Jason D.; HAUSKNECHT, J. P. One hundred years of employee turnover theory and research. **Journal of Applied Psychology**, [s. l.], v. 102, n. 3, p. 530-545, 2017.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. INEP. **Resultados**. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/ideb/resultados>. Acesso em: 29 dez. 2025.

INSTITUTO DE PESQUISA E ESTRATÉGIA ECONÔMICA DO CEARÁ. IPECE. **Desigualdades Territoriais de Renda: Evidências dos Bairros de Fortaleza a partir do Censo Demográfico 2022**. Fortaleza: IPECE, 2025. (IPECE Informe, n. 272). Disponível em: https://www.ipece.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/45/2025/08/ipece_informe_272_05_ago2025.pdf. Acesso em: 29 dez. 2025.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **IPEA avalia a política educacional brasileira nos últimos 30 anos**. Brasília, DF: Ipea, 2022. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/portal/categorias/45-todas-as-noticias/noticias/11395-ipea-avalia-a-politica-educacional-brasileira-nos-ultimos-30-anos#:~:text=O%20Instituto%20de%20Pesquisa%20Econ%C3%B4mica,brasileira%20de%201989%20a%202019>. Acesso em: 14 set. 2025.

INSTITUTO DE PLANEJAMENTO DE FORTALEZA. **Plano Fortaleza 2040**. Fortaleza: Prefeitura Municipal de Fortaleza, 2015.

LAVAL, Christian. **A escola não é uma empresa: neoliberalismo em ataque ao ensino público**. Tradução Mariana Echalar. São Paulo: Boitempo, 2019. 288 p. (Coleção estado de sítio).

LEITHWOOD, Kenneth; HARRIS, Alma; HOPKINS, David. Seven strong claims about successful school leadership revisited. **School leadership & management**, v. 40, n. 1, p. 5-22, 2020.

LOPES, Afonso Filho Nunes. Fatores que determinam a rotatividade de diretores nas escolas públicas municipais de Fortaleza. **RPGA: Revista On Line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 24, n. 1, p. 71-85, jan./abr. 2020. DOI: <https://doi.org/10.22633/rpge.v24i1.12736>. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/12736>. Acesso em: 14 set. 2025.

LOPES, Afonso Filho Nunes. **Gestão por resultados e os fatores que interferem na rotatividade de diretores das escolas públicas municipais de Fortaleza**. Orientadora: Jeannette Filomeno Pouchain Ramos. 2019. 142 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Planejamento e Políticas Públicas) – Universidade Estadual do Ceará, Centro de Estudos Aplicados, Fortaleza, 2019. Disponível em: <https://siduece.uece.br/siduece/trabalhoAcademicoPublico.jsf?id=85244>. Acesso em: 14 set. 2025.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 12. ed. Petrópolis: Vozes, 2015. 120 p. (Série: Cadernos de Gestão, v. 1).

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. 11. ed. Petrópolis: Vozes, 2013. 127 p. (Série Cadernos de Gestão, v. 3).

MACÊDO, Marcelle Santos. **Influência dos anos de experiência de diretores escolares na proficiência dos alunos da rede municipal de São Paulo**. Orientadora: Tássia de Souza Cruz. 2023. 38 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2023. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/items/0339752f-b205-4e80-8f74-4796963a1c1f>. Acesso em: 14 set. 2025.

MARINHO, Iasmin Costa; VIDAL, Eloisa Maia; VIEIRA, Sofia Lerche. Diretores escolares do Brasil: mudanças no perfil e na gestão pedagógica no período 2007 – 2017. **Atos de Pesquisa em Educação**, Blumenau, v. 15, n. 3, p. 823-846, jul./set. 2020. DOI: 10.7867/1809-0354.2020v15n3p823-846. Disponível em: <https://ojsrevista.furb.br/ojs/index.php/atosdepesquisa/article/view/8272/4741>. Acesso em: 14 set. 2025.

MEYERS, Coby V. Ideias para dirigir as escolas mais desafiadoras. *In*: WEINSTEIN, José; SIMIELLI, Lara (org.). **Liderança escolar: diretores como fatores-chave para a transformação da educação no Brasil**. Paris: UNESCO, 2022. 175 p. cap. 8, p. 109-123. Disponível em: <https://coilink.org/20.500.12592/m094c0>. Acesso em: 2 abr. 2025.

MIRANDA, Jéssica Gagete. **Descontinuidade política, rotatividade de diretores e desempenho dos alunos: efeitos adversos de novos prefeitos na educação municipal**. Orientador: Elaine Toldo Pazello. 2015. 145 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) - Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2015. Disponível em:

https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96131/tde-15092015-105243/publico/JessicaGMiranda_Original.pdf. Acesso em: 14 set. 2025.

MOBLEY, William H. **Turnover**: causas, consequências e controle. Porto Alegre: Ortiz, 1992. 232 p.

MOTA, Maria Martha; LEVY, Evelyn; COELHO, Fernando. Fatores que afetam a rotatividade e evasão de talentos na administração pública brasileira: o caso dos gestores públicos. *In*: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 9., 2016, Brasília, DF. **Anais [...]**. Brasília, DF: Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração, 2016. Disponível em: <https://consad.org.br/wp-content/uploads/2016/06/Painel-02-01.pdf>. Acesso em: 14 set. 2025.

OLIVEIRA, Áurea de Fátima; GOMIDE JÚNIOR, Sinésio; POLI, Bânia Vieira dos Santos; OLIVEIRA-SILVA, Lígia Carolina. Análise dos fatores organizacionais determinantes da intenção de rotatividade. **Trends in Psychology**, Ribeirão Preto, v. 26, n. 2, p. 1031-1042, jun. 2018. DOI: <https://doi.org/10.9788/TP2018.2-18Pt>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tpsy/a/4PrYpVxh7TbNnVJ5wv8rZBw/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 14 set. 2025.

OLIVEIRA, Ivana Campos; MENEZES, Ione Vasques. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. **Cadernos de Pesquisa**, [s. l.], v. 48, n. 169, p. 876-900, jul./set. 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/198053145341>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/h8K6zLFps4LjXwjknBGPYD/?lang=pt>. Acesso em: 14 set. 2025.

OLIVEIRA, TMV de. Amostragem não probabilística: adequação de situações para uso e limitações de amostras por conveniência, julgamento e quotas. **Administração on line**, v. 2, n. 3, p. 1-7, 2001.

PAGE, Matthew J.; MCKENZIE, Joanne E.; BOSSUYT, Patrick M.; BOUTRON, Isabelle; HOFFMANN, Tammy C.; MULROW, Cynthia D.; SHAMSEER, Larissa; TETZLAFF, Jennifer M.; AKL, Elie A.; BRENNAN, Sue E.; CHOU, Roger; GLANVILLE, Julie; GRIMSHAW, Jeremy M.; HRÓBJARTSSON, Asbjorn; LALU, Manoj M.; LI, Tianging; LODER, Elizabeth W.; MAYO-WILSON, Evan; MCDONALD, Steve; MCGUINNESS, Luke A.; STEWART, Lesley A.; THOMAS, James; TRICCO, Andrea C.; WELCH, Vivian A.; WHITING, Penny; MOHER, David. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. **BMJ**, [s. l.], v. 372, n. 71, p. 1-9, 2021.

PARO, Vitor Henrique. **Diretor escolar**: educador ou gerente? São Paulo: Cortez Editora, 2015. 128 p.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 4. ed. rev. atual. São Paulo: Cortez Editora, 2017. 144 p.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão, política, economia e ética na educação**. São Paulo: FEUSP, 2023. 185 p. Disponível em:

<https://www.livrosabertos.abcd.usp.br/portaldelivrosUSP/catalog/download/994/909/3341?inline=1>. Acesso em: 14 set. 2025.

POMBO, José Francisco da Rocha. **Dicionário de sinônimos da língua portuguesa**. Academia Brasileira de Letras, 2011.

POMBO, Rocha. **Dicionário de sinônimos da língua portuguesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Academia Brasileira de Letras, 2011. 526 p. (Coleção Antônio de Morais Silva, v. 10).

RAVITCH, Diane. **Vida e morte do grande sistema escolar americano**: como os testes padronizados e o modelo de mercado ameaçam a educação. Porto Alegre: Sulinas, 2011. 318 p.

SANDER, Benno. A pesquisa sobre política e gestão da educação no Brasil: uma leitura introdutória sobre sua construção. **RBPAAE: Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, [s. l.], v. 23, n. 3, p. 421-447, set./dez. 2007. DOI: <https://doi.org/10.21573/vol23n32007.19141>. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/19141>. Acesso em: 14 set. 2025.

SANTOS, William Rossani dos; FERNANDES, Rebeca Chiacchio Azevedo. Estado da arte da produção acadêmica sobre ensino de evolução biológica no Brasil (1991-2021): um estudo baseado em dissertações e teses. **Ciência & Educação**, Bauru, v. 30, p. 1-16, set. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1590/1516-731320240035>. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1516-73132024000100233&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 14 set. 2025.

SEIDL, Juliana; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; NEIVA, Elaine Rabelo. Rotatividade: análise de duas décadas da produção científica brasileira. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 18, n. 2, p. 44-64, abr./jun. 2019. DOI: <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2019V18N2ART6090>. Disponível em: <https://revista.fumec.br/index.php/facep/article/view/6090>. Acesso em: 14 set. 2025.

SILVESTRE, António Luís. **Análise de dados e estatística descritiva**. Lisboa: Escolar Editora, 2007. 352 p.

SIQUEIRA, Wender Rodrigues de; ALVES, Luciene Cândida Ferreira. Rotatividade de professores universitários: O caso de um campus fora da sede. **RACEF: Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, [s. l.], v. 7, n. 2, p. 95-107, 2016. Disponível em: https://racef.fundace.org.br/index.php/racef/article/view/324/pdf_25. Acesso em: 14 set. 2025.

SOUZA, Allan Solano. **Responsabilização na administração da educação**: a política de responsabilidade educacional como engrenagem de controle de resultados. 2016. 315 f. Orientador: Antônio Cabral Neto. Tese (Doutorado em Educação) - Centro de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/items/259a2b15-0330-4c39-846d-cd3798466856>. Acesso em: 14 set. 2025.

SOUZA, Lânia Daniela Marta; RIBEIRO, Marcelo Silva de Souza. O perfil do gestor escolar contemporâneo: das permanências as incorporações para exercício da função. **Espaço do Currículo**, [s. l.], v. 10, n. 1, p. 106-122, jan./abr. 2017.

SUPERINTENDÊNCIA DA PESQUISA E ESTRATÉGIA DE SEGURANÇA PÚBLICA.SUPESP-CE. **Crimes Violentos Letais e Intencionais (CVLI)**. Disponível em: https://www.supesp.ce.gov.br/painel_dinamico/ . Acesso em: 29 de dez. 2025.

VARGAS, Roberta Alvarenga de Almeida; JUNQUILHO, Gelson Silva. Funções administrativas ou práticas? As “artes do fazer” gestão na Escola Mirante. **Revista de Ciências da Administração**, [s. l.], v. 15, n. 35, p. 180-195, abr. 2013. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2013v15n35p180>. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2013v15n35p180>. Acesso em: 14 set. 2025.

VIDAL, Eloisa Maia; MEDEIROS, Germânia Kelly Ferreira de. **Investigando iniciativas de alto impacto**. Fortaleza: Secretaria Municipal da Educação de Fortaleza, 2024. Disponível em: <https://www.fortaleza.ce.gov.br/noticias/rede-municipal-de-ensino-de-fortaleza-lanca-e-book-com-pesquisas-sobre-politicas-educacionais-de-alto-impacto>. Acesso em: 16 maio 2025.

VIEIRA, Sofia Lerche; ZIENTARSKI, Clarice; NETA, Maria de Lourdes da Silva. **Meta projeto educação em Fortaleza**: investigando iniciativas de alto impacto: relatório final. Fortaleza: Secretaria Municipal da Educação de Fortaleza, 2024.

WEINSTEIN, José; SIMIELLI, Lara (org.). **Liderança escolar**: diretores como fatores-chave para a transformação da educação no Brasil. Paris: UNESCO, 2022. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000383601>. Acesso em: 2 abr. 2025.

DETALHAMENTO DO RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

1. ADERÊNCIA

1.1 Relação/afinidade da produção com a área de concentração do Programa:

A presente produção apresenta afinidade com a **Gestão Organizacional** - área de concentração do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria (PPAC Profissional) ao analisar a rotatividade e a retenção de diretores escolares como fenômenos organizacionais, relacionados às condições institucionais, estruturais e contextuais que afetam a estabilidade da gestão e a efetividade das organizações escolares.

Relação/afinidade da produção com uma das linhas de pesquisa do Programa:

A presente produção apresenta afinidade com a linha de pesquisa **Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas**, ao investigar a liderança escolar, os determinantes do *turnover*, os impactos da rotatividade na organização do trabalho escolar e os mecanismos de retenção e desenvolvimento de lideranças no contexto da administração pública educacional.

1.2 Relação/afinidade da produção com um dos projetos de pesquisa do orientador do TCC:

A presente produção apresenta afinidade com o **projeto de pesquisa intitulado Projeto de Avaliação & Gestão Educacional**, liderado pelo Professor Marcos Antonio Martins Lima por analisar a gestão escolar a partir de evidências empíricas sobre a rotatividade de diretores na rede pública municipal, considerando seus impactos organizacionais, institucionais e educacionais. O estudo contribui para a avaliação da gestão educacional ao examinar condições de trabalho, suporte institucional e efeitos da instabilidade da liderança escolar, oferecendo subsídios analíticos para o planejamento, a avaliação e o aprimoramento das políticas públicas educacionais.

2. IMPACTO

- () Ausência de Impacto de transformação do ambiente ao qual se destina
- () Baixo Impacto de transformação do ambiente ao qual se destina
- (x) Médio Impacto de transformação do ambiente ao qual se destina
- () Alto Impacto de transformação do ambiente ao qual se destina

Justificativa: O impacto é classificado como médio, pois o trabalho apresenta subsídios empíricos consistentes e análises qualificadas que contribuem diretamente para a compreensão da rotatividade e da retenção de diretores escolares, oferecendo evidências para a formulação de políticas públicas, para o planejamento e para a tomada de decisão no âmbito da gestão educacional. O estudo contribui para o fortalecimento da reflexão organizacional e do direcionamento estratégico das ações institucionais relacionadas à liderança escolar.

3. APLICABILIDADE

3.1 **Aplicabilidade realizada** - grau de facilidade com que o produto foi empregado.

- Não aplicada
- Baixa aplicabilidade realizada
- Média aplicabilidade realizada
- Alta aplicabilidade realizada

Justificativa: A aplicabilidade é classificada como não aplicada, pois o produto técnico não foi utilizado diretamente como ferramenta prática, intervenção ou política institucional durante o período do estudo. O trabalho teve como foco a produção de conhecimento analítico e empírico, sem implementação prática no contexto pesquisado.

3.2 **Replicabilidade** - capacidade de ser replicável em outros contextos.

- Restrita
- Irrestrita
- Escalável

Justificativa: A replicabilidade é caracterizada como irrestrita, pois os procedimentos metodológicos, as categorias analíticas e os referenciais teóricos utilizados na pesquisa podem ser aplicados em outros contextos de redes públicas de ensino que enfrentem problemáticas semelhantes relacionadas à rotatividade e à retenção de diretores escolares, sem dependência de condições institucionais específicas ou exclusivas do contexto estudado.

4. **INOVAÇÃO** - intensidade do conhecimento inédito na criação e desenvolvimento do produto.

- Sem inovação
- Baixo teor de inovação** - Inovação adaptativa, utilização de conhecimento pré-existente
- Médio teor de inovação** - Incremental, modificação de conhecimentos pré-estabelecidos
- Alto teor de inovação** - Inovação radical, mudança de paradigma

Justificativa: O produto apresenta baixo teor de inovação, caracterizando-se como inovação adaptativa, ao utilizar e articular conhecimentos teóricos e metodológicos já consolidados na literatura sobre gestão escolar, liderança e *turnover*, aplicando-os de forma contextualizada à realidade da rede municipal de Fortaleza.

5. **COMPLEXIDADE** (está relacionada ao grau de interação dos atores, relações e conhecimentos necessários à elaboração e ao desenvolvimento de produtos técnico tecnológicos – pessoas envolvidas na elaboração e/ou validação do produto.)

- Não complexo
- Baixa complexidade** - Inovação adaptativa, utilização de conhecimento pré-existente
- Média complexidade** - Incremental, modificação de conhecimentos pré-estabelecidos
- Alta complexidade** - Inovação radical, mudança de paradigma

Justificativa: A complexidade é classificada como média, pois o trabalho envolveu diferentes atores institucionais, utilizou dados quantitativos, qualitativos e documentais e exigiu a articulação de distintos referenciais teóricos e analíticos para a elaboração do produto técnico.

ISBN: 978-85-7485-632-2