



RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA O DESEMPENHO
EDUCACIONAL EM ESCOLAS PÚBLICAS DE ENSINO MÉDIO

Rosilene Maria da Silva Rocha, Me / Ana Paula Moreno Pinho, Dra.

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**

ROSILENE MARIA DA SILVA ROCHA

Produto Técnico resultado da pesquisa:

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA O
DESEMPENHO EDUCACIONAL EM ESCOLAS PÚBLICAS DE ENSINO MÉDIO**

**FORTALEZA
2025**

ROSILENE MARIA DA SILVA ROCHA

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA O DESEMPENHO
EDUCACIONAL EM ESCOLAS PÚBLICAS DE ENSINO MÉDIO

Produto Técnico 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 (EOGP).

Orientadora: Prof.^a Dra. Ana Paula Moreno Pinho

FORTALEZA
2025

Título: Competências gerenciais e suas contribuições para o desempenho educacional em escolas públicas de ensino médio. [Relatório Técnico Conclusivo]

Autores: Rosilene Maria da Silva Rocha, Me e Ana Paula Moreno Pinho, Dra.

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: setembro de 2025

ISBN: 978-85-7485-623-0

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>

Resultado da pesquisa: Competências gerenciais e suas contribuições para o desempenho educacional em escolas públicas de ensino médio.

Turma: MPAC/IEL

Instituição contratante: Instituto Euvaldo Lodi - IEL

Prezado Sr. Presidente do Instituto Euvaldo Lodi – IEL,

Apresentamos a seguir um Relatório Técnico referente à pesquisa realizada por Rosilene Maria da Silva Rocha, sob a orientação da Profa. Dra. Ana Paula Moreno Pinho, no período de 2024 a 2025, 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 Instituto Euvaldo Lodi – IEL junto a suas instituições parceiras.

Atenciosamente,

Rosilene Maria da Silva Rocha, Me. em Administração e Controladoria (UFC)

Ana Paula Moreno Pinho, Dra. em Administração e Controladoria (UFC)

DETALHAMENTO DO RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

Correspondência com os novos subtipos-produtos técnicos/tecnológicos:

☒ Relatório técnico conclusivo – Processos de gestão elaborado

Finalidade:

Compreender de que modo as competências gerenciais contribuem para o desempenho educacional em escolas públicas de ensino médio no estado do Ceará.

Impacto – Nível:

☒ Médio

Impacto – Demanda:

☒ Espontânea

Impacto – Objetivo da Pesquisa:

☒ Solução de um problema previamente identificado

Impacto - Área impactada pela produção:

☒ Econômico

Impacto – Tipo:

☒ Potencial

Descrição do tipo de Impacto:

Disseminação de práticas que potencializem a gestão organizacional.

Replicabilidade:

☒ Sim

Abrangência Territorial:

☒ Nacional

Complexidade

☒ Média

Inovação:

☒ Baixo teor inovativo

Setor da sociedade beneficiado pelo impacto:

☒ Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas

Declaração de vínculo do produto com PDI da Instituição:

☒ Não

Houve fomento?

☒ Cooperação

Há registro/depósito de propriedade intelectual?

☒ Não

Há transferência de tecnologia/conhecimento?

☒ Não

ISBN: 978-85-7485-623-0

1. APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, conforme estabelece o artigo 205 da Constituição Federal de 1988, tem como finalidade o pleno desenvolvimento da pessoa, o preparo para o exercício da cidadania e a qualificação para o trabalho (Brasil, 1988). No âmbito das escolas públicas de ensino médio, a efetivação desse preceito exige práticas de gestão escolar que articulem, de forma estratégica, recursos humanos, pedagógicos e administrativos, visando à consecução das metas educacionais. Nesse contexto, as competências gerenciais — entendidas como a integração de conhecimentos, habilidades e atitudes aplicadas à condução eficaz dos processos organizacionais (Freitas; Odelius, 2018) — assumem papel central para a elevação da eficiência administrativa, o fortalecimento das práticas pedagógicas e, sobretudo, a melhoria do desempenho educacional.

O Brasil, historicamente marcado por desigualdades socioeconômicas, demanda que a educação, também, assume papel transformador na superação dessas disparidades (Nascimento, 2024). No âmbito da educação pública, o Ceará destaca-se por ser o único estado brasileiro a alcançar mais de 80% das crianças alfabetizadas na idade certa, conforme relatório do Ministério da Educação - MEC (Ceará, 2024). Entretanto, para que a educação continue avançando e cumpra seu papel transformador, é imprescindível a disponibilização de recursos e ferramentas adequadas, pois investir em educação é a garantia de um Estado mais justo, humano e igualitário (Ceará, 2024).

Em meio a uma sociedade competitiva e em constante transformação, as organizações, inclusive as educacionais, têm buscado métodos diferenciados para obter vantagem estratégica. Nesse cenário, o gestor deve se preocupar em desenvolver as competências necessárias para o bom desenvolvimento de cada função na unidade escolar, inclusive a sua própria função, não se tornando incompetente diante das mudanças contínuas; desse modo a gestão será capaz de responder às mudanças organizacionais, valorizando conhecimentos, habilidades e atitudes na formulação de estratégias e na condução de processos pedagógicos e administrativos (Fonseca; Borges, 2023).

Nesse sentido, as competências gerenciais desempenham papel essencial. Conforme Freitas e Odelius (2018), elas se manifestam em comportamentos observáveis que integram habilidades, conhecimentos e atitudes dos gestores, aplicados de forma sinérgica à prática da gestão. Essa concepção ressalta a importância das competências gerenciais como

elemento-chave para a qualificação das práticas de gestão, sobretudo em contextos organizacionais complexos, como os sistemas educacionais públicos (Gama; Ribeiro, 2020).

Além disso, Luck (2009) reforça que o aprimoramento contínuo das competências profissionais se configura como desafio permanente, não apenas para os indivíduos que atuam na educação, mas também para as instituições escolares e os sistemas de ensino, constituindo-se como base para a consolidação de práticas pedagógicas de qualidade. Essa preocupação é compartilhada por Gama e Ribeiro (2020), ao enfatizarem que a formação e o preparo do gestor são condições indispensáveis para que a escola consiga lidar com o acúmulo de atribuições e responsabilidades que lhe são transferidas.

Na mesma direção, Galvão, Silva e Silva (2012) ressaltam que as competências gerenciais assumem características específicas quando aplicadas ao cotidiano da escola pública, pois é nesse espaço que os diretores revelam suas competências de maneira singular. Todavia, segundo Gama e Ribeiro (2020), a gestão escolar ainda carece de delineamentos claros sobre funções e atribuições, o que gera incertezas quanto ao papel efetivo do gestor, dificultando a consolidação de um perfil profissional compatível com as demandas contemporâneas.

Diante desse cenário, torna-se fundamental a definição de padrões claros de desempenho e competências que orientem e promovam o desenvolvimento dos gestores escolares, especialmente dos diretores, reconhecidos como articuladores centrais da qualidade da educação (Luck, 2009).

Assim, emerge a questão central desta pesquisa: Como as competências gerenciais podem contribuir para o desempenho educacional em escolas públicas de ensino médio no estado do Ceará?

Para responder a essa questão, esta investigação propõe-se a analisar as contribuições das competências gerenciais, conforme o modelo teórico de Quinn *et al.* (2003), no contexto da gestão escolar em instituições públicas de ensino médio. Segundo esse modelo, a efetividade gerencial demanda equilíbrio entre diferentes papéis, como a definição de metas, o planejamento estratégico, a coordenação de recursos e a promoção de um ambiente colaborativo.

A análise será orientada por um conjunto de indicadores educacionais que permitem aferir o desempenho das escolas investigadas, a saber: o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), as médias obtidas no Exame Nacional do Ensino Médio (Enem), a

participação e premiação em olimpíadas científicas, bem como os índices de ingresso dos estudantes em instituições de ensino superior (IES).

Como resultado da busca pela resposta desta questão de pesquisa, foram definidos como objetivo geral: Compreender de que modo as competências gerenciais contribuem para o desempenho educacional em escolas públicas de ensino médio no estado do Ceará e como objetivos específicos, buscar-se-á:

- (i) Analisar a percepção dos gestores escolares sobre a forma e o modelo de gestão praticado nas escolas públicas de ensino médio;
- (ii) Investigar como os gestores escolares percebem as competências individuais, essenciais e gerenciais existentes nas escolas públicas de ensino médio;
- (iii) Identificar os indicadores de desempenho educacional nas escolas públicas de ensino médio e como os gestores percebem os desafios enfrentados para melhorar esse desempenho.

A pesquisa adotou como metodologia uma análise qualitativa, documental, exploratória, descritiva e de campo, realizada através de um estudo de casos múltiplos (quatro escolas públicas de ensino médio) e por meio de entrevistas com gestores escolares. O objetivo central é compreender de que modo as competências gerenciais contribuem para o desempenho educacional, utilizando como referência o modelo teórico de Quinn *et al.* (2003) e indicadores como: o IDEB, os resultados do ENEM, a participação em olimpíadas científicas e o ingresso em Instituições de Ensino Superior.

2. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Essa seção dedica-se a analisar e discutir os resultados obtidos, com o escopo de compreender as contribuições das competências gerenciais para o desempenho educacional nas escolas públicas de ensino médio. Para garantir uma abordagem sistemática e coerente, a análise foi organizada em cinco subseções: Caracterização das escolas pesquisadas; Visão, missão, valores, finalidades e competências institucionais; Percepções dos gestores sobre a forma e o modelo de gestão escolar; Competências individuais, essenciais e gerenciais na gestão escolar; e Indicadores de desempenho educacional e os desafios da gestão.

4.1 Caracterização das escolas pesquisadas

Com o intuito de contextualizar a análise dos resultados, apresenta-se, inicialmente, um panorama geral das quatro unidades dos Colégios da Polícia Militar do Ceará (CPM)

incluídas na pesquisa. As informações foram obtidas por meio de análise documental das normas institucionais, regimentos internos e dados administrativos fornecidos pelas próprias unidades escolares. O Quadro 11 sintetiza aspectos fundamentais relacionados à criação, matrícula e perfil do corpo discente, oferecendo elementos importantes para compreender a dimensão organizacional das escolas investigadas:

Quadro 11 – Informações gerais das escolas pesquisadas

INFORMAÇÕES	1º CPM (FORTALEZA)	2º CPM (JUAZEIRO DO NORTE)	3º CPM (MARACANAÚ)	4º CPM (SOBRAL)
Criação	03/03/1997	30/12/2015	10/01/2020	10/01/2020
Matrícula	1950	1343	756	676
Matrícula Fund. I	567	0	0	0
Matrícula Fund. II	710	424	309	289
Matrícula Ensino médio	673	919	447	390
Dependente de militares	830	263	222	87
Não dependentes	1120	1080	534	579
Feminino	984	670	350	322
Masculino	966	676	406	354
Alunos PCDs	106	18	6	10

Fonte: Site oficial das escolas (2025).

Os dados evidenciam a heterogeneidade das escolas quanto ao porte, ao nível de ensino ofertado e ao perfil do alunado. Observa-se que o 1º CPM, situado em Fortaleza, é a unidade mais antiga e com maior número de matrículas, abrangendo desde o ensino fundamental I ao ensino médio. Em contrapartida, os 3º e 4º CPM, ambos criados em 2020, apresentam menor dimensão e concentram-se prioritariamente nos anos finais do ensino fundamental e no ensino médio.

Outro aspecto relevante refere-se à proporção de alunos dependentes de militares e não dependentes, indicando a abertura dos colégios à comunidade em geral. Ademais, há uma participação equilibrada entre os gêneros e a presença de estudantes com deficiência (PCDs), o que reforça a importância de políticas de inclusão e de gestão escolar sensível à diversidade.

4.2 Visão, missão, valores, finalidades e competências institucionais

A compreensão do modelo de gestão escolar e das competências gerenciais desenvolvidas nas unidades de ensino analisadas requer, preliminarmente, uma visão geral

sobre a identidade organizacional de cada instituição. Nesse sentido, a análise documental realizada a partir das normas e regimentos internos dos Colégios da Polícia Militar do Estado do Ceará (CPM) permitiu identificar elementos essenciais que delineiam a identidade organizacional e o papel institucional de seus gestores. Entre esses elementos, destacam-se a visão, a missão, os valores e as finalidades institucionais, bem como as competências formais atribuídas à Coordenadoria dos Colégios da Polícia Militar, aos diretores e aos coordenadores escolares.

Dessa forma, a partir da análise documental e conforme descrito na metodologia aplicada foram obtidos dados referentes a visão, missão, valores e finalidades dos 4 colégios, os quais estão descritos no Quadro 12 a seguir:

Quadro 12 -Visão, missão, valores e finalidades dos colégios

Dimensão	Descrição
Visão	Ser uma escola de referência para a educação nacional do Brasil.
Missão	Ministrar educação básica de qualidade, nos níveis fundamental e médio, baseado nos fundamentos legais da legislação que rege o ensino nacional, pautada nas leis e tradições da Polícia Militar do Ceará, assegurando o desenvolvimento integral dos seus discentes, e despertando a vocação para as diversas atuações profissionais, em especial para as carreiras militares.
Valores	I - Ética II - Respeito ao ser humano III - Verdade e honestidade IV - Disciplina V - Honra VI - Patriotismo
Finalidades	I - Facilitar ao aluno a identificação de suas aptidões naturais, no sentido de orientá-lo em sua opção profissional, para o prosseguimento dos seus estudos em nível superior e posterior integração ao mercado de trabalho. II - Atender ao ensino assistencial para os dependentes legais de militares da Polícia Militar do Ceará, do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Ceará, Policiais de carreira da Polícia Civil do Estado do Ceará, Polícia Penal e servidores da Perícia Forense. III - Ministrar o ensino fundamental e médio a alunos de ambos os sexos, inclusive para filhos de civis. IV - Desenvolver nos alunos o sentimento de amor à Pátria, à sadia mentalidade, o culto às tradições nacionais, regionais e o respeito aos direitos humanos. V - Aprimorar as qualidades físicas do educando. VI - Despertar nos alunos vocações para a carreira militar.

	VII - Favorecer o afeiçoamento ao trabalho como elemento dinamizador da ordem e do progresso de uma nação. VIII - Dinamizar a escola dentro das necessidades da atualização, atendendo-se às exigências da legislação em vigor e ao constante no Projeto Pedagógico (PP). IX - Estimular a participação coletiva para elaboração do Projeto Pedagógico.
--	--

Fonte: Dados do regimento interno dos colégios (2025).

Analizando o Quadro 12 — que descreve a visão, a missão, os valores e as finalidades dos Colégios da Polícia Militar do Ceará — observa-se que a missão desses colégios vai além da simples oferta de ensino fundamental e médio: há uma ênfase explícita no desenvolvimento integral do aluno, no fortalecimento de valores como disciplina, patriotismo e ética, e no estímulo a carreiras profissionais, sobretudo a militar. Esses elementos indicam que a gestão escolar está profundamente alinhada a princípios institucionais e a um modelo educacional específico, o que influencia diretamente o ambiente escolar, as expectativas pedagógicas e as práticas de acompanhamento do desempenho.

De forma geral, observa-se que a missão institucional enfatiza a oferta de educação básica de qualidade, pautada na formação integral do estudante, no fortalecimento de valores éticos e cívicos e no desenvolvimento de competências acadêmicas e socioemocionais. Os valores explicitados — como disciplina, respeito, responsabilidade, patriotismo, solidariedade, ética e comprometimento — constituem pilares para a construção de um ambiente escolar que concilie excelência acadêmica e formação cidadã. Já as finalidades expressam a intenção de preparar o estudante para o exercício pleno da cidadania, estimulando o senso crítico, a consciência social e a capacidade de atuar de forma colaborativa na sociedade.

A análise da visão, missão, valores e finalidades revela, portanto, que a gestão escolar nos CPMs é permeada por um alinhamento estratégico entre objetivos pedagógicos e orientações disciplinares, o que influencia diretamente as práticas gerenciais adotadas.

Além desses princípios norteadores, os documentos institucionais descrevem as competências formais dos cargos de gestão. A Coordenadoria dos CPMs é responsável por definir diretrizes estratégicas, acompanhar resultados e garantir a integração entre a dimensão pedagógica e a dimensão administrativa-militar. Aos diretores escolares são atribuídas funções relacionadas ao planejamento institucional, à gestão de recursos e à promoção de um ambiente educacional propício ao aprendizado e à formação cidadã. Já os coordenadores escolares têm

como atribuição principal o acompanhamento pedagógico, a articulação das equipes docentes e a implementação de ações que assegurem o cumprimento do projeto político-pedagógico.

Assim, foram identificadas as competências da Coordenadoria dos Colégios da Polícia Militar, bem como dos diretores e coordenadores escolares, conforme descrito nos quadros 13, 14 e 15, respectivamente.

Quadro 13 - Competências da Coordenadoria dos colégios

São atribuições do Coordenador dos colégios:
– A Coordenação dos Colégios em seu nível de competência;
– Fazer cumprir os preceitos estabelecidos pelo Regimento Interno dos Colégios Militares;
– Coordenar, planejar e controlar os Colégios no âmbito da Polícia Militar do Ceará visando realizar o acompanhamento da condução do Ensino, da Avaliação Educacional e da Administração Escolar, coerentes com as diretrizes da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN e o Regimento Interno;
– Exercer ação de Comando sobre todos os Estabelecimentos de Ensino da PMCE subordinados;
– Aprovar as Normas Internas Complementares e o Regimento Interno dos Colégios Militares da PMCE;
– Analisar as propostas de protocolos de intenções, convênios e contratos a serem celebrados pelos Colégios subordinados;
– Elaborar, em consonância com os Comandos dos Colégios subordinados, os Editais do Concurso de Admissão;
– Aprovar e submeter à aprovação do Comando Geral da Corporação as propostas dos Colégios quanto aos números de vagas previstos, ao valor da taxa de inscrição, dentre outras sugestões;
– Assinar os Editais de Convocação e do Resultado dos Concursos de Admissão aos Colégios;
– Interagir com Colégios do mesmo nível, nacionais ou estrangeiros, buscando intercâmbios;
– Planejar, orçar e programar projetos e ações de interesse dos Colégios;
– Estudar propostas, emitir parecer ou propor alterações na documentação da Educação Básica do Sistema de Ensino dos Colégios da PMCE;
– Propor convênios, contratos e intercâmbios com instituições nacionais congêneres, públicas e privadas, visando estimular a participação dos Colégios Militares;
– Coordenar a administração interna como Organização Militar (OM);
– Supervisionar a atualização do quadro e a descrição do corpo docente, com número e percentual de especialistas, mestres e doutores; vinculação do docente por disciplina ou curso; percentual em tempo integral; experiência profissional, regime de trabalho e plano de carreira;

– Supervisionar o processo seletivo dos docentes civis e militares, podendo ainda o Coordenador convocar o Comandante do Colégio e o Professor Coordenador da área para avaliar desde a postura ao alinhamento com a filosofia da escola com o cargo pretendido;
– Estabelecer que todos os docentes mantenham seus currículos vitae atualizados na Plataforma Lattes do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq;
– Coordenar a política das atividades de Inclusão Social, Comunicação Social, Eventos e Informação dos Colégios Militares.

Fonte: Dados do regimento interno dos colégios (2025).

Conforme descrito no Quadro 13 a Coordenadoria dos Colégios tem um papel estratégico de comando, supervisão e alinhamento das ações escolares com os marcos legais (como a LDBEN) e institucionais (Polícia Militar). Ela define normas, aprova processos seletivos, articula intercâmbios e supervisiona a política de inclusão e a qualificação docente.

O Comandante/Diretor dos colégios é exercido por Oficial Superior do posto de Tenente-Coronel do Quadro de Oficiais da Polícia Militar do Ceará da ativa, por livre indicação do Comandante-Geral da PMCE, nomeado e exonerado pelo Governador do Estado do Ceará. O Quadro 14 a seguir apresenta as competências dos diretores escolares.

Quadro 14 - Competências dos diretores escolares

O Comandante/diretor é o responsável pelo bom andamento funcional da instituição, convergindo todos os esforços em apoio ao ensino e lhe compete:
I - Cumprir e fazer cumprir as instruções e determinações legais e as emanadas do Coordenador dos Colégios da Polícia Militar do Ceará;
II - Executar as atribuições que lhe são inerentes definidas por leis, regulamentos e diretrizes vigentes na Polícia Militar do Ceará;
III - Realizar os atos de administração escolar necessários à consecução das finalidades dos Colégios da Polícia Militar do Ceará;
IV - Nomear ou designar comissões que se tornem necessárias ao bom andamento do serviço;
V - Estabelecer o emprego do aluno “Aluno de Dia” e “Chefe de Turma” para todas as séries do Ensino Fundamental e Médio, conforme suas atribuições;
VI - Controlar e decidir sobre os aspectos econômicos e financeiros do colégio;
VII - Planejar, organizar, dirigir e controlar as ações administrativas e pedagógicas do colégio;
VIII - Manter o Coordenador dos colégios informado sobre o andamento dos trabalhos, bem como interceder para obtenção de recursos materiais e financeiros;
IX - Convocar ordinária e extraordinariamente o Conselho de Classe, participando como membro nato;

X - Promover a integração dos diferentes setores do Colégio, objetivando um bom relacionamento entre si e destes com o Conselho Escolar, o Grêmio Estudantil e a Comunidade Escolar, através de mútua cooperação e parcerias;
XI - Determinar a instauração de Portaria de Investigação Preliminar, Sindicância (escolar e administrativa), Conselho de Disciplina Escolar e Inquérito Policial Militar, quando necessária a apuração de responsabilidades;
XII - Fazer cumprir as normas disciplinares ao corpo docente, discente e administrativo, de acordo com a legislação própria;
XIII - Fazer cumprir as normas e metas definidas no Projeto Pedagógico da Escola e no Plano Anual da Direção Pedagógica;
XIV - Fazer cumprir as normas previstas para avaliação do desempenho dos profissionais do colégio;
XV - Deferir e/ou indeferir a designação e dispensa de servidores civis e militares sob sua responsabilidade;
XVI - Coordenar a elaboração do Projeto Pedagógico de acordo com as Diretrizes;
XVII - Fazer cumprir as normas estabelecidas encaminhadas pela cadeia de Comando da Corporação no que se refere à seleção e matrícula nos cursos regulares (Fundamental e Médio) do respectivo Colégio da Polícia Militar do Ceará;
XVIII - Determinar a matrícula até o limite de vagas previsto para ano letivo, elaborado pela CCPM à luz da legislação vigente;
XIX - Convocar as reuniões do Conselho Escolar bimestralmente, no âmbito do Colégio, na primeira semana de cada bimestre.
XX - Submeter à apreciação do Conselho Escolar questões que devam ser decididas participativamente;
XXI - Analisar e decidir com o Diretor Pedagógico, Comandante do Corpo de Alunos e Serviço de Orientação e Psicossocial sobre mudança de sala e transferência de turno dos alunos regularmente matriculados;
XXII - Submeter à apreciação do Comando Geral da PMCE, através do Coordenador da CCPM, as solicitações de transferências de alunos entre os Colégios Militares Estaduais;
XXIII - Fazer cumprir as decisões do Conselho Escolar (com registro em ATA), observadas as normas legais e diretrizes estabelecidas pela CCPM e SEDUC;
XXIV - Delegar competências quando necessário;
XXV - Presidir as atividades extracurriculares e cívico-militares, inclusive com a participação de docentes do Fundamental e Médio, que se fizerem necessárias;
XXVI - Facilitar o livre exercício dos seus subordinados, para que desenvolvam o espírito de livre iniciativa, indispensável à execução das tarefas;
XXVII - Divulgar e operacionalizar o Projeto Pedagógico, o Regimento Interno, as Normas Gerais de Ação - NGA, os Manuais da equipe pedagógica, o Regulamento Disciplinar do Aluno e demais Regulamentos Internos aos segmentos do Colégio da Polícia Militar do Ceará;

XXVIII - Zelar pela fiel observância do disposto neste Regimento;
XXIX - Assinar os documentos relativos à vida escolar dos respectivos alunos;
XXX - Cumprir e fazer cumprir as determinações emanadas dos órgãos competentes;
XXXI - Expedir e assinar no desempenho do Cargo de Comandante do Colégio da Polícia Militar do Ceará, nomeado pelo Governador do Estado, os seguintes documentos públicos: Boletins internos do colégio, Atas de reuniões, Ofícios, Despachos em documentos oficiais, Portarias de nomeações, Transferências, Certificados, Diplomas, Títulos, Comendas e toda documentação oficial produzida pelo expediente administrativo do colégio;
XXXII - Cumprir fielmente o Calendário Escolar executando as várias atividades relacionadas aos alunos, pais e a própria Instituição de Ensino, durante todo o ano letivo;
XXXIII - Propor ao Coordenador dos Colégios medidas convenientes à melhoria dos processos;
XXXIV - Dirigir, coordenar e supervisionar as atividades sob sua responsabilidade;
XXXV - Atuar de forma coordenada com as demais diretorias e coordenações do respectivo CPM;
XXXVI - Realizar o desligamento dos alunos sob seu comando, de conformidade com o que dispõe este Regimento e o Regulamento Disciplinar dos CPMs.
XXXVII – Informar as faltas disciplinares de natureza grave ou eliminatória ao Coordenador da CCPM, no prazo máximo de 24h00.
XXXVIII – Acessar e acompanhar os sistemas de gestão, das esferas Federal (MEC) e estadual (SSPDS, PMCE, SEDUC.)
XXXIX - Homologar ou não os pareceres do Conselho de Classe;
XL - Submeter à aprovação do Comandante do Colégio as modificações do Regimento Interno, porventura necessárias ao melhor funcionamento do Colégio da Polícia Militar do Ceará e Projeto Pedagógico - PP;

Fonte: Dados do regimento interno dos colégios (2025).

De acordo com o Quadro 14 o diretor (Comandante) é quem transforma as diretrizes estratégicas em ações concretas no cotidiano escolar, exercendo forte papel de liderança administrativa e pedagógica. Ele integra setores, fiscaliza normas disciplinares, planeja recursos e assegura o cumprimento do Projeto Pedagógico (PP).

Conforme os achados da pesquisa documental o Coordenador Escolar é indicado pelo Comandante/Diretor do CPM, dentre os profissionais do Banco de Gestores Escolares da rede pública da Secretaria da Educação do Estado do Ceará- SEDUC e a renovação da nomeação bem como o tempo de permanência de cada coordenador ficará a critério do Comandante/Diretor de cada CPM. As competências dos coordenadores escolares estão descritas no quadro 15.

Quadro 15 - Competências dos coordenadores escolares

São atribuições do Coordenador Escolar:
I - Atender auditores da SEDUC;
II - Acompanhar o setor administrativo-financeiro do colégio no que se refere a verbas oriundas da SEDUC, em todas as suas etapas (Planejamento, Execução, Pagamento e Prestação de Contas);
III - Ser o elo entre o colégio e a SEDUC no que se refere às funções do Coordenador Escolar;
IV - Manter listagem atualizada de professores candidatos a ocupar cargos vagos, para fins de substituição imediata, como contratado por prazo determinado;
V - Acompanhar, divulgar e discutir com o Subcomandante/Diretor de Ensino e Instrução, Diretor Pedagógico, Coordenadores Pedagógicos, Serviço de Orientação Educacional e Psicossocial, Comando do Corpo de Alunos e professores, os resultados da recuperação semestral, evasão e repetência;
VI - Acompanhar as atividades do Conselho Escolar;
VII – Informar ao Subcomandante/Diretor de Ensino e Instrução e Diretor Pedagógico a lotação e carência dos professores;
VIII - Analisar com os Professores Coordenadores de Área (PCAS) os programas de cursos das respectivas disciplinas;
IX - Contribuir para aperfeiçoamento e atualização dos professores, por meio de estudos, debates, seminários, encontros etc.;
X - Aplicar entrevistas, questionários necessários à sondagem de conhecimentos específicos dos professores candidatos a ocupar cargos no colégio;
XI - Coordenar o programa de capacitação do Corpo Docente e Discente do colégio;
XII - Receber os documentos relativos à vida funcional dos professores e encaminhá-los à secretaria para processar, arquivar e expedir documentos dos docentes quando necessário.
XIII - Acompanhar e fazer cumprir as determinações emanadas pela SEDUC;
XIV - Coordenar os trabalhos pedagógicos do Corpo Docente efetivo e temporário da SEDUC, oferecendo subsídios para o bom andamento do trabalho docente;
XV - Informar à secretaria carências temporárias a serem inseridas no sistema, auxiliar nas contratações temporárias e cuidar do arquivo documental dos mesmos;
XVI - Acompanhar e divulgar junto à comunidade escolar, todas as informações e determinações oriundas da SEDUC, após aquiescência do Comandante/Diretor do Colégio;
XVII - Reunir-se semanalmente com o Grupo Gestor Pedagógico;
XVIII -Assessorar a Direção Pedagógica nos trabalhos dos Professores Coordenadores de Área e Professores Diretores de Turma;
XIX - Acompanhar e dar suporte aos trabalhos da seção de Multimeios;

XX - Acompanhar e/ou executar Programas e Projetos oriundos do Ministério da Educação e Cultura - MEC e da SEDUC, bem como de outras instituições que agreguem valores ao colégio;
XXI - Ajustar os trabalhos dos docentes para atender demandas de capacitações oferecidas pela SEDUC e outras instituições;
XXII - Participar da seleção e/ou contratação de professores;
XXIII – Apoiar a Direção Pedagógica no processo de confecção de Edital para seleção pública de professores temporários pelo Artigo 4º, Parágrafo 1º, da Lei Complementar Estadual nº 22 de 24/07/2000, bem como, todo o processo da seleção e contratação;
XXIV – Participar da avaliação em conjunto com a Direção Pedagógica, Coordenações Pedagógicas e PCAs da área do trabalho dos Professores temporários, por ocasião do encerramento dos seus contratos;
XXV - Acompanhar semanalmente o diário online, de preferência, no dia anterior ao estudo por área;
XXVI – Fazer o estudo dos dados das avaliações diagnósticas e repassar para os professores, bem como para os estudantes, de modo que todos fiquem cientes do direcionamento a ser tomado diante dos resultados;
XXVII – Elaborar o plano de ação do colégio, postar no SIGAE e fazer o acompanhamento semanal de todas as tarefas, ajustando as ações que não estão dando resultados;
XXVIII – Fazer o acompanhamento das aulas dos professores em sala de aula e dar o feedback juntamente com o PCA;
XXIX – Monitorar as ausências dos docentes e a reposição das respectivas aulas;
XXX - Fazer o acompanhamento sistemático da SALA DE SITUAÇÃO, principalmente no que diz respeito à frequência e rendimento dos estudantes para, junto à equipe pedagógica, articular estratégias de recomposição das aprendizagens e de busca ativa;
XXXI - Apresentar propostas de projetos pedagógicos ao grupo gestor para aprovação e em seguida, elaborar, executar e acompanhar dando todo suporte pedagógico para que o mesmo aconteça com êxito.

Fonte: Dados do regimento interno dos colégios (2025).

Conforme evidenciado no Quadro 15, o coordenador escolar atua mais próximo da base da escola: acompanha dados de evasão e repetência, organiza substituições de professores, participa da análise de avaliações diagnósticas, monitora diários online, ajusta planos de ação, observa aulas e articula estratégias pedagógicas para recomposição de aprendizagens.

Em face do exposto, essa análise documental fornece um quadro normativo de referência, evidenciando quais são as competências gerenciais formalmente prescritas para os gestores e como elas se articulam à missão e aos valores institucionais. Tal contextualização é fundamental para compreender, nos tópicos seguintes, como essas diretrizes se materializam (ou não) na prática cotidiana das escolas, conforme as percepções dos gestores entrevistados.

4.3 Percepções dos gestores sobre a forma e o modelo de gestão escolar

A análise das percepções dos gestores sobre a forma e o modelo de gestão adotado nas escolas públicas de ensino médio do estado do Ceará baseou-se nas respostas às perguntas, 1 e 2, da segunda etapa do roteiro de entrevistas semiestruturada, interpretadas pela técnica de análise de conteúdo, onde obteve-se, inicialmente, uma visão abrangente sobre como os gestores escolares percebem a forma de gestão das suas respectivas escolas e de onde emergiram as seguintes categorias, conforme constam no Quadro 16:

Quadro 16 – Formas de gestão escolar

Categoria Analítica	Código	Descrição
Gestão Participativa, Democrática e Descentralizada	Participação da equipe nas decisões	Envolvimento ativo de professores, coordenadores e gestores no planejamento e decisões
	Comunicação e diálogo como base da gestão	Valorização da participação dos integrantes da equipe na tomada de decisão
Gestão Compartilhada e Colaborativa	Compartilhamento de responsabilidades	Organização por setores com funções definidas e atuação em conjunto
	Colaboração além das funções designadas	Flexibilidade e cooperação entre áreas diante das demandas escolares
	Colaborativa e célere para superação contínua	capacidade de responder rapidamente às demandas cotidianas da escola.
Estruturação e Direcionamento da Gestão	Gestão com rotinas claras e organizadas	Necessidade de maior sistematização das atividades escolares.
	Clareza na estrutura e papéis definidos	Estrutura organizacional com funções e fluxos bem definidos
Modelo Híbrido de Gestão	Integração de gestão civil e militar	Gestão exercida simultaneamente por autoridades civis e militares em articulação

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa (2025).

O Quadro16 intitulado “Formas de gestão escolar” apresenta uma sistematização das percepções dos gestores escolares quanto às práticas de gestão desenvolvidas em suas instituições. A análise qualitativa foi estruturada em quatro categorias analíticas, permitindo compreender as nuances e características predominantes em cada modelo de gestão identificado a partir das falas dos entrevistados, conforme descritos a seguir:

1. Gestão Participativa, Democrática e Descentralizada: Essa categoria destaca a valorização do planejamento coletivo e da escuta ativa no processo decisório. Os códigos

evidenciam o envolvimento da equipe gestora com professores e coordenadores e o uso do diálogo como prática rotineira, refletindo um modelo que busca horizontalidade e corresponsabilidade.

Por exemplo, na fala de um dos gestores entrevistados do 1º CPM temos o seguinte: “Eu vejo que é uma gestão participativa, né? A gente sempre está em contato com o diretor da escola, os coordenadores juntos não é planejando juntamente com os professores, coordenadores de áreas e esse por sua vez, com as suas áreas.”

Um entrevistado do 4º CPM disse o seguinte: “A gestão aqui, no colégio militar, não é centralizada. É uma gestão..., ela é democrática. É uma gestão onde a gente distribui todas as atividades, né? A gente tem nossas... A gente faz nossas reuniões e distribui as atividades de acordo com a competência de cada um, né? Para solucionar e gerir essas situações. Dentro da nossa gestão. É uma gestão democrática, participativa.”

Essas percepções corroboram a concepção de Lück (2009), para quem a efetivação da gestão democrática constitui um princípio fundamental previsto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), conforme disposto no artigo 3º, inciso VIII, bem como na Constituição Federal, no artigo 206, inciso VI. Tal princípio está alicerçado na concepção de que a educação se configura como um processo social de natureza colaborativa, o qual requer o envolvimento ativo e articulado dos diversos segmentos da comunidade escolar — incluindo corpo docente, discente, equipe técnico-administrativa — além da participação dos responsáveis pelos educandos e da sociedade civil. Dessa participação conjunta e organizada é que resulta a qualidade do ensino para todos.

2. Gestão Compartilhada e Colaborativa: Os depoimentos revelam uma estrutura organizacional funcional, com setores definidos, porém flexível frente às necessidades emergentes. A colaboração entre os membros da equipe ultrapassa os limites formais das funções, sinalizando um modelo cooperativo, adaptativo e orientado à resolução ágil de problemas escolares.

Exemplo: fala de um dos entrevistados do 2º CPM: “...Bom, aqui é um modelo de gestão muito bem estruturado. Certo? Assim a gente vê cada setor muito bem-organizado e sabendo qual é realmente a sua função. Lógico que como colégio, né, nós temos muitos alunos como aí também. O que que acontece? Às vezes a gente também acaba fazendo outras funções, que às vezes não é nem do nosso setor, mas devido à demanda, a gente tem que absorver e

ajudar, colaborar. Eu acho que aqui o espírito colaborativo é fundamental. É o que a gente mais sente.”

Outro entrevistado do 3º CPM disse o seguinte: “A gestão está mais fluida, está mais célere, né? Vencemos vários alinhamentos de gestão, assim, alicerçados... Sempre, todo dia, a gente está buscando se superar...”

Tal perspectiva dialoga com a concepção de gestão escolar como o conjunto de normas, diretrizes e ações que sustentam o funcionamento das instituições educacionais. Gerir, segundo Wittman (1998) *apud* Guimarães (2009), é direcionar metas e abrir caminhos para o bom desempenho organizacional. Esses caminhos tornam-se mais amplos e eficazes quando a gestão é compartilhada, promovendo a participação ativa dos diversos atores escolares na tomada de decisões e na construção coletiva dos objetivos educacionais.

3. Estruturação e Direcionamento da Gestão: Esta categoria enfatiza a necessidade de sistematização das rotinas escolares e a clareza na distribuição de responsabilidades. Os gestores apontam a importância de rotinas bem definidas, organização funcional e fluxos operacionais claros como elementos essenciais para a eficiência da gestão.

Um dos entrevistados do 1º CPM disse o seguinte: “Precisa de uma rotina mais direcionada..., com relação à comunicação, as atividades que a escola precisa ter, eu sei que tem um problema da dimensão da escola, dos setores que ela tem, mas com relação a isso, assim eu vejo... acho que é positivo, mas faltaria esse pequeno detalhe. Aí eu vejo como positiva a nossa gestão, mas que tem esse detalhezinho... Uma rotina mais assim, direcionada para aquilo que tem que ser feito com mais urgência.”

Essa percepção reforça o pensamento de Lück (2009), que menciona que a gestão escolar eficaz exige a definição clara de objetivos, a sistematização de processos e a organização das atividades pedagógicas e administrativas em rotinas consistentes, que promovam o funcionamento integrado da escola. A ação do gestor escolar será tão ampla ou limitada, quão ampla ou limitada for sua concepção sobre a educação, sobre a gestão escolar e o seu papel profissional na liderança e organização da escola. No entanto, essa concepção, por mais consistente, coerente e ampla que seja, de pouco valerá, caso não seja colocada em prática mediante uma ação sistemática, de sentido global, organizada, seguramente direcionada e adequadamente especificada em seus aspectos operacionais.

4. Modelo Híbrido e Gestão Cívico-Militar: Reflete a peculiaridade da gestão nas escolas pesquisadas, marcada pela dualidade entre as estruturas civil e militar. Os gestores destacam a articulação entre duas secretarias e a convivência entre diferentes normativas, sinalizando um modelo híbrido e funcional.

Um dos entrevistados do 3º CPM disse o seguinte: “A gestão da escola, ela é compartilhada, tem uma parte civil, outra parte militar e obedecendo a duas secretarias e seguindo todas as demandas de cada uma, de forma organizada e orientada.”

A fala de um dos entrevistados do 3º CPM evidencia a complexidade e a estrutura colaborativa da gestão escolar, que envolve tanto a esfera civil quanto a militar, obedecendo simultaneamente às diretrizes de duas secretarias — a Secretaria de Educação - SEDUC e a Secretaria de segurança Pública e Defesa Social - SSPDS — de maneira organizada e orientada. Essa configuração se reflete diretamente nas competências atribuídas, conforme consta no regimento interno dos colégios, ao diretor escolar, quais sejam: XXIII - Fazer cumprir as decisões do Conselho Escolar (com registro em ATA), observadas as normas legais e diretrizes estabelecidas pela CCPM e SEDUC e XXXVIII – acessar e acompanhar os sistemas de gestão, das esferas Federal (MEC) e estadual (SSPDS, PMCE, SEDUC), bem como nas competências atribuídas ao coordenador escolar, quais sejam: XX - Acompanhar e/ou executar Programas e Projetos oriundos do Ministério da Educação e Cultura - MEC e da SEDUC, bem como de outras instituições que agreguem valores ao colégio e XXI - Ajustar os trabalhos dos docentes para atender demandas de capacitações oferecidas pela SEDUC e outras instituições. Tais ações demonstram como a gestão compartilhada se traduz em práticas administrativas alinhadas às exigências legais e pedagógicas das diferentes esferas governamentais.

Assim, conforme observado no Quadro 16 e nas entrevistas, as falas dos sujeitos demonstram uma predominância de modelos de gestão participativa e compartilhada, com forte valorização da comunicação, colaboração e clareza de papéis. Também se destaca a especificidade do modelo cívico-militar, que articula normativas civis e militares, resultando em uma gestão híbrida. Há ainda menções à necessidade de melhor direcionamento das rotinas da escola para aquilo que ele tem que ser feito com mais urgência, o que indica pontos de aprimoramento no direcionamento das ações gerenciais. Essas formas de gestão estão intimamente relacionadas à busca por eficiência administrativa e à melhoria do desempenho educacional.

Essa perspectiva reforça a concepção de Maciel e Gonçalves (2009), para quem a gestão participativa é a capacidade de relacionar-se com a equipe de maneira a estimular a cooperação, a interação e a participação nas decisões sobre os processos de trabalho.

Ainda na etapa 2 que consistiu na aplicação do roteiro de entrevistas semiestruturada junto aos diretores e coordenadores das 4 (quatro) escolas, no decorrer das entrevistas, para a segunda pergunta do roteiro e que utilizou a metodologia de Abordagem Cognitivo-Reflexiva (ACR), foi apresentada na forma de fichas, 12 competências gerenciais descritas por Quinn *et al.* (2003), com o propósito de serem analisadas à luz da metodologia da Abordagem Cognitivo-Reflexiva (ACR), proposta por Pinho e Silva (2025) e de identificar o modelo de gestão que melhor representa cada escola.

Conforme descrito no Quadro 17 a seguir, a primeira, a segunda e a terceira colunas apresentam, respectivamente, os modelos de gestão, os papéis gerenciais e as competências a eles associadas, conforme a tipologia de Quinn *et al.* (2003). A quarta coluna registra o acumulado com que cada competência foi mencionada pelos respondentes, enquanto a quinta coluna consolida o número total de citações referentes a cada modelo gerencial, conforme identificado na primeira coluna.

Quadro 17 – As 12 competências gerenciais de Quinn *et al.* (2003) citadas pelos entrevistados

Modelos gerenciais	Papéis gerenciais	Fichas sobre competências	Citações	Total
Relações humanas	Papel de mentor	Compreensão de si mesmo e dos outros	2	11
		Comunicação eficaz	3	
	Papel de facilitador	Administração de conflitos	6	
Processos internos	Papel de monitor	Análise de informações com pensamento crítico	1	11
	Papel de coordenador	Planejamento do trabalho	9	
		Gerenciamento multidisciplinar	1	
Metas racionais	Papel de diretor	Desenvolvimento e comunicação de uma visão	1	12
		Estabelecimento de metas e objetivos	9	
	Papel de produtor	Fomento de um ambiente de trabalho produtivo	2	
Sistemas abertos	Papel de negociador	Negociação de acordos e compromissos	3	6

	Papel de inovador	Pensamento criativo	2	
		Gerenciamento da mudança	1	

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa (2025).

O Quadro 17 evidencia que as escolas pesquisadas apresentam práticas relacionadas às 12 competências gerenciais propostas por Quinn *et al.* (2003), mas com ênfases distintas: As competências mais citadas são:

Planejamento do trabalho (9 citações) e Estabelecimento de metas e objetivos (9 citações):

Essas competências pertencem aos modelos Processos Internos, no papel de coordenador e Metas Racionais, no papel de diretor, respectivamente, indicando forte orientação para planejamento estruturado e foco em resultados. Isso sugere que as escolas valorizam práticas que favorecem a organização do trabalho e a definição clara de metas, aspectos fundamentais para o desempenho educacional mensurável.

Por exemplo, um dos entrevistados afirmou: “a ficha de planejamento do trabalho, né, é algo que permeia todo nosso fazer escolar. Qualquer escola que se preze, ela precisa antes de tudo ter um bom planejamento, principalmente, como eu falei anteriormente, do tempo pedagógico, das metodologias aplicadas. Então, o planejamento de trabalho, do trabalho, acredito que é uma das principais, ou se não, a principal antes de todos. Ação desenvolvida na nossa escola todas as ações são bem planejadas e trabalhadas, muitas delas estão no nosso plano de ação... do ciclo de gestão da Seduc. Então, um trabalho planejado, é uma das principais observações que a gente faz aí dentro das fichas” [entrevistado do 4º CPM].

Um outro entrevistado comentou: “O estabelecimento de metas e objetivos que a escola procura trabalhar, com a promoção de uma qualidade de aprendizagem, significativa, também tem como visão, alcançar os resultados, em relação às metas, à aprovação e avaliações, então isso também é bem claro, estabelecer metas e objetivos e traçar estratégias para alcançar. O planejamento do trabalho, justamente, as reuniões de alinhamento, aquilo que a gente planeja, executar durante os anos letivos, né, seguindo, a proposta, o plano pedagógico da escola, esse plano também é bem, assim, assíduo, constante.” [entrevistado do 3º CPM].

Essas percepções, reforçam o que preceitua o modelo de processos internos de Quinn *et al.* (2003), que se concentra na otimização dos fluxos de trabalho e de informação. Nesse contexto, o coordenador assume a responsabilidade pela organização e eficiência das

atividades operacionais, enquanto o monitor desempenha um papel central na gestão da circulação das informações, garantindo que elas fluam de forma clara, precisa e estratégica entre os diferentes setores da organização; bem como o modelo de metas racionais que a ênfase recai sobre a racionalidade, o planejamento e a iniciativa gerencial orientada a resultados. Nesse sentido, o gestor é concebido como um agente decisivo e pragmático, cuja atuação se traduz na capacidade de mobilizar recursos, estruturar processos e orientar a equipe na consecução dos objetivos institucionais.

Administração de conflitos (6 citações): No modelo Relações Humanas, no papel de facilitador, também aparece com destaque. Isso demonstra preocupação com a gestão das relações interpessoais, essencial em ambientes escolares onde diferentes atores (alunos, professores, famílias) interagem diariamente. Por exemplo, na fala de um entrevistado, ele afirma o seguinte: “...A administração de conflitos eu também considero muito importante. Que através dessa administração dos conflitos que a gente gera, inclusive o aprendizado, a empatia... é o aproveitar muitas vezes das situações que surgem no nosso cotidiano para desenvolver...”. [entrevistado 4º CPM].

Essa visão é corroborada por Quinn *et al.* (2003), que destacam que, diante da natureza das transformações ocorridas nas organizações enquanto elas procuram adaptar-se e/ou antecipar modificações de seu ambiente externo, a intensificação dos atritos pode parecer inevitável, com os indivíduos divergindo quanto a como organizar o trabalho, quem deve tomar parte das várias decisões e que estratégias utilizar para a consecução dos objetivos organizacionais. Embora essas observações talvez pareçam sugerir que a anarquia organizacional iminente, os conflitos em torno desse tipo de decisão podem potencialmente acarretar um melhor desempenho coletivo. Quando bem administrado, o atrito pode ser uma força positiva e produtiva na tomada de decisões.

Comunicação eficaz (3 citações) e Compreensão de si mesmo e dos outros (2 citações): No papel de mentor das relações humanas reforçam essa dimensão humana da gestão, embora em menor intensidade. Assim, na fala de um dos entrevistados do 3ºCPM foi dito o seguinte: “...A comunicação eficaz, ela é importante para que todas essas ações e tarefas que a gente planejar, elas sejam bem orientadas e sejam distribuídas para que elas aconteçam de forma eficaz...”

De maneira complementar, outro entrevistado do 4ºCPM mencionou o seguinte: “...Compreensão de si e dos outros. É porque assim... a gente tem que pensar, isso é bom para mim? é bom para a escola? Não é? Quando eu falo é bom para a escola, eu me refiro a comunidade escolar em si, né? alunos e professores. Isso vai ajudar? Isso vai fazer crescer. Isso vai é impedir alguma situação...”

Dessa forma, evidencia-se que a presença dessas competências, ainda que não predominantes, está alinhada ao que Quinn *et al.* (2003) definem como práticas de gestão voltadas às relações humanas, baseadas no diálogo, na colaboração e na abertura para fortalecer vínculos profissionais e assegurar um ambiente organizacional funcional e eficaz.

Gerenciamento da mudança (1 citação), Pensamento criativo (2 citações), ambos, no papel inovador e Negociação de acordos e compromissos (3 citações) no papel negociador: aparecem com menor ênfase. Esse dado sugere uma menor orientação para práticas inovadoras e de adaptação as mudanças, algo que pode limitar a capacidade das escolas de responder a desafios emergentes ou implementar transformações significativas. Entretanto, em uma das falas dos entrevistados obteve-se o seguinte: “compreensão de si mesmo e dos outros, que isso daqui, para mim, também está ligado aqui na administração dos conflitos, né, para você saber ouvir, saber falar, saber argumentar quando for preciso e gerenciamento da mudança, que isso daqui, todo ano é uma gestão, pode ser a mesma gestão, mas todo ano é um trabalho diferente, as mudanças vão acontecer, né, e às vezes a gente vai ter que lidar com essas mudanças na compreensão de si e do outro, e esse outro aqui inclui o aluno também, para administrar melhor os conflitos e para ter um planejamento de trabalho coletivo”. [...] “Gerenciamento da mudança é a que tem maior importância. É, porque a gente, às vezes, a gente se acomoda no que a gente faz, como a gente faz e, muitas vezes, a gente vê que os jovens mudam, as coisas mudam. Não tem como, às vezes, você trabalhar de uma única forma em tempos diferentes, né, as necessidades mudam, as políticas públicas mudam. Então, tudo isso daqui a gente vai precisar gerenciar dentro de uma escola, assim, com muita atenção para poder a gente acompanhar essas mudanças, né, que acontecem.” [entrevistado do 1º CPM].

Esses depoimentos corroboram a perspectiva de Quinn *et al.* (2003), ao contemplarem os papéis de negociador e inovador do modelo de sistemas abertos, evidenciando que o gestor escolar precisa articular influência, flexibilidade e capacidade de adaptação

estratégica para lidar com ambientes dinâmicos, assegurando diferenciação e inovação contínua.

A competência Análise de informações com pensamento crítico (1 citação), no papel de monitor, Gerenciamento multidisciplinar (1 citação), no papel de coordenador e Desenvolvimento e comunicação de uma visão (1 citação), no papel de diretor, tiveram baixa recorrência: Com relação à competência *Análise de informações com pensamento crítico* isso pode indicar fragilidades no uso sistemático de dados e evidências para subsidiar decisões estratégicas, aspecto importante para melhorias contínuas no desempenho educacional. Contudo, um dos entrevistados explicou: “planejamento ele é importante, né? Quando você definir alguma ação, é importante você planejar depois o segundo passo, estabelecer metas e objetivos. Se, há algo e o que pretendemos alcançar. Terceiro passo, analisar todas as informações que são orientadas para essa ação e ter o pensamento crítico, eu entendo como se você, a partir dessas informações, você traçar as tarefas para alcançar esse objetivo; e a comunicação eficaz, ela é importante para que todas essas ações e tarefas que a gente planejar, elas sejam bem orientadas e sejam distribuídas para que elas aconteçam de forma eficaz. Então, eu acho que tudo isso faz parte de um bom planejamento.” [entrevistado do 3º CPM].

A percepção do entrevistado do 3º CPM reforça justamente esses papéis e nos remete à concepção de Quinn *et al.* (2003), segundo a qual o monitor deve analisar criticamente os dados, o coordenador deve integrar múltiplas disciplinas e o diretor deve comunicar uma visão clara e orientadora da ação.

Dessa forma com base nas competências citadas pelos entrevistados, conforme consta no Quadro 17, foram predominantes as seguintes competências que caracterizam os seguintes modelos gerenciais especificados no Quadro 18, a seguir.

Quadro 18 – Síntese dos modelos gerenciais identificados pela gestão das quatro escolas analisadas, segundo a abordagem de Quinn *et al.* (2003).

Modelos gerenciais	Papéis gerenciais	Competências	Citações
Processos internos	Papel de coordenador	Planejamento do trabalho	9
Metas racionais	Papel de diretor	Estabelecimento de metas e objetivos	9
Relações humanas	Papel de facilitador	Administração de conflitos	6

	Papel de mentor	Comunicação eficaz	3
--	-----------------	--------------------	---

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa (2025).

O Quadro 18 sintetiza os principais modelos gerenciais mais representativos a partir dos papéis desempenhados pelos gestores escolares, identificados através das fichas apresentadas aos sujeitos desta pesquisa, correlacionando-os com as respectivas competências mencionadas nas entrevistas realizadas. As escolas investigadas foram analisadas dentro dos parâmetros dos modelos preconizados por Quinn *et al.* (2003), tendo destaque para os modelos gerenciais: Processos Internos, Metas Racionais e Relações Humanas, cada qual representando um conjunto específico de papéis gerenciais e competências profissionais.

- **Processos Internos:** Associado predominantemente ao papel de coordenador, este modelo focaliza a eficiência na organização das rotinas escolares, com ênfase no planejamento sistemático das atividades institucionais. Segundo Quinn *et al.* (2003), o foco deste modelo reside na otimização dos fluxos de trabalho e informação, atribuindo ao coordenador a responsabilidade pelo fluxo de trabalho e ao monitor o principal responsável pela gestão da circulação informacional.
- **Metas Racionais:** Esse modelo enfatiza o papel de diretor, com atenção prioritária à formulação de metas e objetivos estratégicos, revelando uma orientação explícita para a obtenção de resultados e o desempenho institucional. De acordo com Quinn *et al.* (2003), esta abordagem fundamenta-se na crença de que uma direção claramente estabelecida acarreta resultados produtivos. Destacam-se nesse modelo processos como a definição precisa de metas, a análise racional de contextos e a tomada de decisões estratégicas. Há uma ênfase contínua em processos como a elucidação de objetivos, análise racional e tomada de iniciativas. A função do gerente é ser um diretor decisivo e um produtor pragmático capaz de articular os meios necessários à consecução dos fins organizacionais.
- **Relações Humanas:** Este modelo privilegia os papéis de mentor e facilitador, com destaque para competências voltadas à comunicação interpessoal e à mediação de conflitos, refletindo a atenção conferida ao clima organizacional e às dinâmicas relacionais entre os membros da comunidade escolar. Conforme delineado por Quinn *et al.* (2003), tal abordagem centra-se nos indivíduos e grupos, partindo da premissa de que o compromisso, a coesão grupal e o moral institucional constituem indicadores relevantes de eficácia organizacional. Um dos pressupostos fundamentais desse

paradigma é que o envolvimento e a participação ativa dos agentes educativos nos processos decisórios resultam em maiores níveis de comprometimento. Caracteriza-se por práticas colaborativas, receptividade ao diálogo e comunicação intensiva, tendo como objetivos principais o fortalecimento dos vínculos profissionais e a manutenção de relações funcionais e efetivas.

A análise das citações das competências revela maior valorização dos elementos relacionados ao planejamento do trabalho e à definição de metas e objetivos (ambos com nove referências), seguidos da administração de conflitos (seis) e da comunicação eficaz (três), o que evidencia uma valorização equilibrada entre dimensões técnicas e relacionais na atuação dos gestores escolares entrevistados.

Nesse sentido, Quinn *et al.* (2003) destacam que essas competências estão interligadas e demonstram que o gestor escolar precisa atuar com flexibilidade, conciliando demandas técnicas de organização e planejamento com demandas humanas de diálogo e resolução de conflitos. Tal equilíbrio é fundamental para que o gestor consiga responder de maneira eficaz às diferentes exigências do ambiente interno e externo da escola. Assim, um gestor de alto desempenho não se limita a um único estilo de liderança, mas incorpora múltiplos papéis complementares, capazes de integrar eficiência operacional e sensibilidade relacional no exercício da gestão.

4.4 Competências Individuais, Essenciais e Gerenciais na Gestão Escolar

A análise das percepções dos gestores escolares acerca das competências individuais e gerenciais presentes nas escolas públicas de ensino médio fundamentou-se nas respostas às questões 3, 4, 5, 6 e 7 da terceira etapa do roteiro de entrevistas semiestruturadas.

A análise das entrevistas revelou que a equipe gestora das escolas públicas de ensino médio estudadas é composta, de modo geral, pelos seguintes profissionais: diretor, coordenadores escolares, comandante do corpo de alunos, professores coordenadores de área, chefe do setor financeiro e secretário escolar. Essa configuração evidencia uma estrutura organizacional multifuncional e hierarquicamente distribuída, na qual diferentes níveis de autoridade e responsabilidade coexistem de maneira integrada.

Os dados indicam que essa equipe possui um perfil marcadamente multidisciplinar, composto por profissionais com distintas formações acadêmicas e experiências profissionais.

Essa diversidade contribui para a ampliação das perspectivas no processo de gestão, favorecendo o intercâmbio de saberes e o fortalecimento da corresponsabilidade na tomada de decisões. Além disso, a dinâmica de funcionamento da equipe caracteriza-se por relações de colaboração, com práticas de comunicação horizontal e trocas de informações frequentes.

Observa-se também que, embora os integrantes ocupem posições distintas na hierarquia escolar — como diretores, coordenadores e docentes com funções específicas —, há uma gestão compartilhada que valoriza a contribuição de cada membro na condução das atividades pedagógicas e administrativas. Essa característica sugere uma lógica de funcionamento baseada na cooperação interfuncional e no reconhecimento da complementaridade entre os diferentes papéis, o que potencializa a eficácia do trabalho coletivo e a capacidade de resposta às demandas escolares.

Assim, tendo em vista ser a gestão das escolas estudadas composta por uma equipe multidisciplinar, foram identificadas pelos sujeitos da pesquisa as competências individuais nas equipes de trabalho, bem como as competências consideradas essenciais para o exercício da gestão, conforme descritas no Quadro 19 e 20, respectivamente.

Vale ressaltar que a promoção de iniciativas para identificar e explorar as competências individuais nas equipes de gestão escolar ocorre de maneira desigual entre os colégios, de forma empírica e, em muitos casos, de forma não sistematizada.

Nos casos em que há práticas efetivas, percebe-se que os gestores utilizam mecanismos como a observação cotidiana do desempenho, a realocação de funções conforme as habilidades apresentadas e o desenvolvimento de projetos específicos nos quais cada membro é designado de acordo com suas competências identificadas. Esse processo, evidenciado principalmente nos depoimentos dos entrevistados do 2º e 3º CPM, reflete uma gestão adaptativa, que busca alinhar os perfis individuais às demandas institucionais, promovendo um ambiente mais colaborativo e produtivo.

Assim vejamos: “...A gente procura é... diante dos trabalhos que precisam ser feitos desenvolver projetos. E aí identificar quem são as pessoas que possuem determinadas afinidades dentro daquelas competências e habilidades para desenvolver esses projetos...” [entrevistado do 3º CPM].

Outro entrevistado do 3º CPM disse o seguinte: “...Quando vai delegar as atividades para uma determinada ação, primeiro a gente observa para ver o que cada um tem como habilidade. E aí a partir daí a gente vai direcionando as atividades para cada habilidade que a

gente for identificando. Então, primeiro a observação do trabalho e depois da identificação a gente faz o replanejamento...”.

“...A gente percebe o seguinte: tem uma pessoa num setor, mas ela não está bem, a gente percebe que ela não está conseguindo produzir, então, ou ela não está se sentindo bem no local ou ela está com algum problema de saúde; então a gente da gestão, já vê uma forma dela estar melhor lá ou até mudar de setor...” [entrevistado do 2º CPM].

Por outro lado, algumas falas, como as dos entrevistados do 1º e 4º CPM, revelam limitações significativas, como a ausência de políticas estruturadas para mapeamento e desenvolvimento de competências e a dependência de iniciativas espontâneas dos próprios colaboradores para que suas habilidades sejam reconhecidas. Tais lacunas decorrem, em parte, de fatores estruturais, como o grande porte das escolas e a dificuldade de manter interações mais próximas entre gestores e equipes, o que compromete a detecção de talentos e o aproveitamento pleno do potencial existente.

Assim vejamos os relatos dos entrevistados: “...eu acho que há um entrave que é a dimensão da nossa escola, né? Sobre o aspecto quantitativo de pessoas... para a gente ver como a gente atuaria no sentido de detectar essas potencialidades que cada um tem, cada um no seu modo, do seu jeito, na sua forma, tem algo a dar para a equipe...” [entrevistado do 1º CPM].

Outro entrevistado disse o seguinte: “...Cada um deles já se mostra... deixa que eu faço isto. Eles mesmos se intitulam... eu faço isso sei fazer isso. Vejo que é o próprio colaborador que já chega e diz que sabe fazer isso...” [entrevistado do 4º CPM].

Os achados evidenciam a importância de implementar mecanismos estruturados de gestão por competências, de modo a alinhar as competências individuais aos objetivos estratégicos da escola e fortalecer a integração entre a equipe gestora e o desempenho educacional. Como ressaltam Freitas e Odellius (2018), a identificação das competências deve estar articulada ao planejamento estratégico, a fim de potencializar os resultados organizacionais.

Diante desse cenário, constata-se que a gestão escolar reconhece o valor das competências individuais, mas carece de instrumentos sistematizados para seu mapeamento e desenvolvimento contínuo. Essa lacuna evidencia a necessidade de fortalecer práticas de gestão baseadas em modelos formais de competências (Quinn *et al.*, 2003), que favoreçam não apenas a alocação estratégica dos profissionais, mas também a melhoria do desempenho educacional e a eficácia da gestão escolar.

O Quadro 19, apresentado a seguir, reúne as competências individuais citadas por gestores em relação às suas equipes de trabalho. Foram criadas categorias e códigos referindo-se a essas competências.

Quadro 19 – Categorias e Códigos criados a respeito das Competências Individuais mencionadas pelos gestores entrevistados

Categoria	Códigos (Competências individuais)	Exemplos das falas
Competências de liderança e gestão de pessoas	Liderança, delegação, acompanhamento, mediação de conflitos, cooperação, gestão de recursos	“Liderança pode citar, né? Esse espírito de delegar, de acompanhar. Tudo que se dá para o outro também fazer, a gente precisa acompanhar, não é? Eu vejo isto de cooperação” (1ºCPM) “...É liderança, é gestão de recursos. Mediar conflitos também é uma competência muito importante.” (3ºCPM)
Competências de trabalho em equipe, diálogo e engajamento	Harmonia, sintonia, diálogo, amizade, proatividade, entrosamento, estabelecer metas, superar os desafios	Para que o trabalho flua, acho que essa questão desse diálogo que vai ao entrosamento, uma relação de amizade, facilita, né? Todo um processo dentro aqui da nossa escola, acho que é um diferencial.... Harmonia, uma sintonia...” (2ºCPM). “Proatividade, engajamento, além da proatividade, a questão assim de estabelecer essas metas e tentar cumprir, vontade de superar os desafios e conseguir chegar no objetivo...como diz, tem que ser, tem que ter sangue no olho. ...” (2ºCPM)
Competências de compromisso, pertencimento e responsabilidade coletiva	Compromisso, responsabilidade, pertencimento institucional, empatia, envolvimento de todos	“Compromisso, graças a Deus eu fui muito abençoado com a equipe que todo mundo, do faxineiro ao porteiro, ao pessoal do rancho, os serviços gerais, ao pessoal da, vamos dizer assim, da parte mais alta aqui da escola, assim... mais pedagógica, professores também compromissados. Então é o pertencimento das pessoas, os próprios alunos também, os alunos eles têm um pertencimento muito grande pela escola. Isso ajuda muito, facilita o nosso trabalho dia a dia... o pertencimento, responsabilidade, compromisso...” (3º CPM) “...a gente percebe compromisso, responsabilidade. o zelo, o cuidado..., a empatia” (4ºCPM)
Competências de planejamento criatividade e flexibilidade	Potencial criativo, planejamento, flexibilidade	“...Criatividade, flexibilidade...” (3ºCPM). “.... Então, eu tenho dentro da equipe aqueles que têm um potencial criativo, eu tenho aqueles que têm um potencial executivo, tem planejamento. Então, cabe a mim, como coordenador escolar, também fazer esse filtro dessas competências, desses professores, desses funcionários que podem me ajudar em algum trabalho a ser desenvolvido. Então, quando eu faço, por exemplo, planejamento, eu tenho uma equipe que eu chamo para... já conheço as habilidades que eles têm, os talentos...” (4ºCPM).
Competências técnicas e tecnológicas	Habilidades tecnológicas, conhecimento operacional, habilidade para resolver problemas técnicos	“Habilidade técnica, capacidade de resolver problemas técnicos” (3º CPM); “Tecnologia da informação, montagem de provas, conhecimento da biblioteca.” (4ºCPM)

Competências de experiência profissional	Experiência administrativa, bom senso na tomada de decisão	“Eu valorizo muito a questão da experiência..., saber tratar os problemas, a gente tem sempre um bom senso”. (1º CPM)
--	--	---

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa (2025).

O Quadro 19 evidencia as competências percebidas pelos gestores escolares nas suas equipes e que se assemelham às dimensões das competências gerenciais de Quinn *et al.* (2003):

Competências de liderança e gestão de pessoas; competências de trabalho em equipe, diálogo e engajamento; e Competências de compromisso, pertencimento e responsabilidade coletiva – As falas destacam fortemente competências como por exemplo: liderança, cooperação, diálogo, empatia, compromisso e pertencimento, reforçando que a gestão escolar é vista como um trabalho coletivo e relacional. Tais competências se alinham ao modelo gerencial de relações humanas de Quinn *et al.* (2003), no qual o gestor atua como mentor e facilitador, mediando conflitos, fortalecendo vínculos e o engajamento da equipe.

Competências de planejamento, criatividade e flexibilidade; e competências técnicas e tecnológicas – As falas destacam competências como por exemplo: potencial criativo, planejamento, flexibilidade, habilidades tecnológicas e conhecimento operacional. Essa perspectiva se aproxima dos modelos gerenciais de metas racionais, de processos internos e de sistemas abertos de Quinn *et al.* (2003), voltados ao planejamento, ao alcance de metas e à inovação; revelando a necessidade de gestores capazes de alinhar a dimensão humana ao desempenho operacional da escola.

Vale destacar que no campo das competências individuais, a pesquisa revelou uma nova categoria analítica: Competência de *Experiência Profissional*, composta pelos códigos *experiência administrativa* e *bom senso na tomada de decisão*. Essa categoria não está presente nas competências descritas por Quinn *et al.* (2003). A partir da escuta qualificada dos sujeitos, foi possível explorar os dados em profundidade e descrever essa nova dimensão emergente das falas dos gestores entrevistados.

A identificação da Competência de Experiência Profissional, reforça a relevância da vivência prática acumulada na atuação dos gestores escolares. Como destacam Gama e Ribeiro (2020), em um contexto educacional complexo, marcado pelo acúmulo de atribuições transferidas às escolas, as transformações necessárias dependem fortemente da formação e da trajetória daqueles que estão à frente da gestão. Assim, o reconhecimento da experiência prática como competência individual amplia o debate sobre a gestão escolar, evidenciando que a

vivência administrativa e a sabedoria adquirida no cotidiano constituem elementos determinantes para a eficácia da gestão educacional.

Esse resultado mostra que, além das competências tradicionalmente descritas, a prática escolar demanda o reconhecimento da trajetória profissional e da capacidade de julgamento equilibrado como elementos fundamentais para a atuação eficaz do gestor. Trata-se de uma contribuição inovadora que amplia o escopo das competências individuais e que poderá ser aprofundada em estudos futuros sobre gestão escolar e formação de lideranças educacionais.

Em síntese, os gestores valorizam fortemente competências relacionais e coletivas, seguidas de competências técnicas, estratégicas, de planejamento e de inovação. Esse equilíbrio reflete um perfil de gestão híbrido, que transita entre as dimensões humanas, de processos internos, de metas racionais e de inovação de Quinn *et al.* (2003).

No que diz respeito às competências consideradas essenciais para o desempenho da função gerencial, conforme apontado pelos participantes da pesquisa, foram criadas as seguintes categorias e códigos referindo-se a essas competências, conforme ilustra o Quadro 20 a seguir:

Quadro 20 – Categorias e Códigos criados a respeito das Competências essenciais mencionadas pelos gestores entrevistados.

Categoria	Códigos (Competências essenciais)	Exemplos das falas
Competências de Liderança	Liderança, empatia, saber ouvir, Delegação com acompanhamento	“Eu considero a liderança, ... Você tem que ter um perfil de líder. É a questão de você ter empatia, de você saber. Saber ouvir. Eu acho que é muito importante essa tarefa de ouvir as pessoas envolvidas. A questão de você ter aquele compromisso não é aquela responsabilidade naquilo que você se empenha a fazer, a coordenar. Acompanhar, porque às vezes a gente delega e deixa totalmente o outro sozinho na responsabilidade, ...? E a gente sabe que a gente precisa acompanhar o trabalho, que de uma certa forma é nossa responsabilidade”. (1º CPM)
Competências de Relações interpessoais e comunicação	Escuta ativa, Entrosamento, diálogo aberto, consenso, empatia, e gerência de conflitos	“...Eu acho que você tem que ter diálogo aberto com o professor. É absolutamente fundamental as relações interpessoais, elas são muito difíceis...” (1º CPM) “A questão da escuta que às vezes a gente só quer falar e não escuta, entrosamento. Então, assim, outra coisa importante, o consenso, a empatia, a gerência dos conflitos...”. (2º CPM)

Competências de Planejamento e visão estratégica	Visão estratégica, liderança Planejamento estratégico, gestão de recursos.	“...E, principalmente, a visão estratégica, porque tem que ter a visão, para alguma situação problema que possa vir ...? é criar uma solução para determinado problema, então a visão estratégica é importante isso. (4ºCPM) “...Acho que é essencial a liderança e o planejamento estratégico e a gestão de recursos...” (3ºCPM)
Competências de tomada de decisão e resolução de problemas	Tomada de decisão, Resolução de problemas	A tomada de decisão é importantíssima para o exercício da gestão, não é? e resolução de problemas esse aí, nem se fala também, só o que tenho na escola, ...” (4ºCPM)
Competências de gestão de recursos e equipe	Gestão de recursos materiais e humanos, Direcionamento de tarefas segundo habilidades e competências, Motivação da equipe.	“...um bom planejamento, é conhecer a equipe, saber, embora não esteja em todo lugar, ao mesmo tempo, mas saber o que está acontecendo, saber direcionar e de acordo com as habilidades ter uma equipe coesa, motivada, onde tem várias é habilidades diferentes, competências diferentes que possam ser distribuídos para que todos os problemas da escola tenham condições de ser resolvidos, não é?” (3ºCPM)
Competências técnicas	Conhecimento técnico, domínio da área, formação específica	“... Conhecimento, né? domínio da sua área, no caso. Ter uma formação, realmente dentro daquilo que ele está exercendo...” (4ºCPM).
Competências humanísticas e de valorização das pessoas	Humildade, Carisma, amor, carinho, atenção, inteligência emocional, equilíbrio e ponderação	“Eu acho que é a humildade. se você, como gestor, for uma pessoa bastante humilde, bastante atenciosa... Vamos dizer assim, carismático no sentido de você tratar bem as pessoas. Uma boa interação com as pessoas. Uma interação verdadeira, né? assim de realmente... vamos dizer assim, é amor no sentido de carinho, de atenção, de gostar das pessoas e as pessoas sentirem isso aí. Então, elas vão abraçar a causa...” (3ºCPM) “É resolução de problemas esse aí, nem se fala. Só o que tenho na escola, né? Questão da inteligência emocional também...” (4ºCPM) “...Uma pessoa ser bem equilibrada e ponderar a visão de todas as pessoas...” (4ºCPM)

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa (2025).

O Quadro 20 apresenta uma categorização abrangente das competências consideradas essenciais pelos gestores escolares entrevistados, reunindo tanto Competências de liderança e Competências de relações interpessoais e comunicação quanto Competências de planejamento e visão estratégica, Competências de tomada de decisão e resolução de problemas, Competências de gestão de recursos e equipe e Competências técnicas, evidenciando a complexidade que permeia o exercício da gestão escolar. Observa-se que os gestores escolares valorizam competências múltiplas e interdependentes, que combinam dimensões humanas, estratégicas e técnicas.

Tais resultados confirmam a importância de uma gestão escolar equilibrada, que integre papéis de mentor, facilitador, diretor, produtor, coordenador e monitor, compatíveis portanto, com as competências e os seguintes modelos gerenciais de Quinn *et al.*, (2003): relações humanas, metas racionais e processos internos, evidenciando que o alto desempenho da gestão escolar depende da articulação de competências relacionais, estratégicas e técnicas.

Assim como no campo das competências individuais; também no campo das competências essenciais emergiu um novo achado, a categoria: *Competências humanísticas e de valorização das pessoas*, composta pelos códigos *inteligência emocional, equilíbrio e ponderação, humildade, carisma, amor, carinho e atenção*.

Essa dimensão, não prevista no modelo de Quinn *et al.* (2003), reflete a valorização de aspectos relacionais e socioemocionais pelos gestores entrevistados, indicando que o êxito da gestão escolar ultrapassa os limites técnicos e estratégicos, incorporando a dimensão humana como elemento central. Esse achado reforça que o gestor escolar é também reconhecido pela forma como se relaciona com a equipe e a comunidade e que essas competências constituem um diferencial relevante a ser considerado em novas pesquisas.

A Competência humanística e de valorização das pessoas encontra amparo nas diretrizes estabelecidas pelo Ministério da Educação (Brasil, 2021), que reconhecem a importância de práticas gestoras pautadas na empatia, no diálogo, na cooperação e na valorização da diversidade. Tais aspectos estão diretamente relacionados à habilidade do diretor escolar de se conectar com sua equipe e com a comunidade, promovendo um ambiente de respeito mútuo, escuta ativa e construção coletiva.

A análise comparativa entre as competências individuais reconhecidas pelos gestores em suas equipes de trabalho (Quadro 19) e as competências consideradas essenciais para o exercício da gestão (Quadro 20), evidencia tanto pontos de convergência quanto pontos de divergência, nos achados da pesquisa.

Observa-se uma convergência entre as categorias criadas das competências individuais e essenciais e que foram compatíveis com as competências dos modelos gerenciais de relações humanas, metas racionais e processos internos, de Quinn *et al.* (2003). Por outro lado, divergem entre si, o modelo gerencial de sistemas abertos (competência de criatividade), presente apenas nas competências individuais, bem como as duas novas categorias reveladas, de competência individual: *Competência de experiência profissional* e de competência essencial: *Competências humanísticas e de valorização das pessoas*.

Esses achados dialogam diretamente com as diretrizes do Ministério da Educação, que apontam que o diretor escolar deve cuidar das pessoas, apoiar emocionalmente sua equipe, investir em seu próprio aperfeiçoamento contínuo e desenvolver habilidades de comunicação e mediação de conflitos — aspectos considerados fundamentais para a construção de um ambiente escolar saudável e colaborativo (Brasil, 2021).

Em síntese, o cruzamento dos dados evidencia que há uma base sólida de alinhamento entre competências individuais e essenciais, sobretudo nas dimensões compatíveis com os papéis gerenciais de relações humanas, metas racionais e processos internos, do modelo teórico de referência, Quinn *et al.* (2003). Entretanto, existem lacunas no reconhecimento e no aproveitamento da competência de criatividade, referente ao modelo de sistema abertos de Quinn *et al.*; bem como das novas competências que emergiram: experiência profissional; e humanísticas e de valorização das pessoas; o que abre espaço para ações estratégicas voltadas à formação continuada e ao desenvolvimento integrado de competências, visando potencializar o desempenho educacional e fortalecer a eficácia da gestão escolar.

Nesse sentido, a constatação dessas lacunas reforça que as competências não são estáticas, mas dinâmicas e influenciadas por mudanças sociais, institucionais e tecnológicas. À medida que organizações, instituições e redes de governança se transformam e se adaptam a contextos em constante evolução, torna-se imperativo o surgimento de novas competências, enquanto outras, anteriormente valorizadas, tendem a perder relevância e serem gradualmente descartadas (Tammeaid; Virtanen; Meyer, 2022). Complementam os autores que esse fenômeno ressalta a necessidade de atualização contínua e de alinhamento permanente das competências organizacionais e profissionais às demandas emergentes do ambiente externo, assegurando que a gestão escolar permaneça responsiva e eficaz frente aos desafios contemporâneos da educação pública.

Nesse contexto, a análise evidencia que, para além do reconhecimento de competências individuais e essenciais, torna-se indispensável compreender quais competências gerenciais estão efetivamente presentes nas escolas e como elas se articulam com as demandas contemporâneas da gestão educacional. Com esse propósito, a identificação das competências gerenciais existentes nas escolas analisadas foi obtida por meio da terceira etapa do roteiro de entrevistas e com o uso da técnica de fichas.

Dessa forma, na segunda pergunta que utilizou a metodologia da Abordagem Cognitivo-Reflexiva (ACR), proposta por Pinho e Silva (2025) foram apresentadas as 24

competências gerenciais delineadas por Quinn *et al.* (2003), distribuídas em 8 fichas, correspondendo cada ficha a um papel gerencial, com três competências; com o mesmo propósito da primeira pergunta, de serem analisadas conforme a metodologia ACR, porém com o objetivo de identificar as competências gerenciais existentes nas escolas.

Os dados coletados foram sistematizados e encontram-se dispostos no Quadro 21. A primeira, a segunda e a terceira colunas apresentam, respectivamente, os modelos de gestão, os papéis gerenciais e as competências a eles associadas, conforme a tipologia de Quinn *et al.* (2003), enquanto a quarta coluna consolida o número total de citações referentes a cada papel gerencial, conforme identificado na segunda coluna.

Quadro 21 – As 24 competências gerenciais de Quinn *et al.* (2003) citadas pelos entrevistados das quatro escolas estudadas.

Modelos gerenciais	Papéis gerenciais	Fichas sobre competências	Citações
Relações humanas	Papel de mentor	Compreensão de si mesmo e dos outros / Comunicação eficaz / Desenvolvimento dos empregados	4
	Papel de facilitador	Construção de equipes / Uso do processo decisório participativo / Administração de conflitos	7
Processos internos	Papel de monitor	Monitoramento do desempenho individual / Gerenciamento do desempenho e processos coletivos / Análise de informações com pensamento crítico	2
	Papel de coordenador	Gerenciamento de projetos / Planejamento do trabalho / Gerenciamento multidisciplinar	6
Metas racionais	Papel de diretor	Desenvolvimento e comunicação de uma visão / Estabelecimento de metas e objetivos / Planejamento e organização	7
	Papel de produtor	Trabalho produtivo / Fomento de um ambiente de trabalho produtivo / Gerenciamento de tempo e do estresse	6
Sistemas abertos	Papel de negociador	Construção e manutenção de uma base de poder / Negociação de acordos e compromissos / Apresentação de ideais	2
	Papel de inovador	Convívio com a mudança / Pensamento criativo / Gerenciamento da mudança	6

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa (2025).

O Quadro 21 resume a frequência total de competências gerenciais mencionadas pelos entrevistados, agrupadas por modelo gerencial e papéis gerenciais e evidencia que os modelos "Metas Racionais" e "Relações Humanas" foram os modelos gerenciais com maior

concentração de competências mencionadas pelos sujeitos da pesquisa, com 13 e 11 citações, respectivamente. Já os modelos gerenciais: "Processos Internos" e "Sistemas Abertos" foram equivalentes em frequência das competências gerenciais citadas pelos entrevistados, com 8 citações cada.

Assim, a partir das competências gerenciais mencionadas pelos entrevistados e apresentadas no Quadro 20, destacam-se aquelas que prevaleceram e que, por sua vez, definem os modelos de gestão adotados por cada escola. Optou-se por utilizar o IDEB como principal indicador para esta análise, uma vez que ele sintetiza, de forma objetiva e reconhecida nacionalmente, o desempenho educacional, combinando resultados de aprendizagem com taxas de fluxo escolar. Desse modo, observa-se o seguinte:

Para o 2º CPM escola com 1º melhor Ideb (6,4), do ano de 2023, entre as escolas estaduais de ensino médio do município de Juazeiro do Norte (Inep, 2024), tem-se a seguir o Quadro 22 das competências gerenciais representativas dessa escola, conforme citado pelos seus respectivos gestores.

Quadro 22 – As competências gerenciais de Quinn *et al.* (2003), representativas do 2º CPM, citadas pelos entrevistados

Modelos gerenciais	Papeis gerenciais	Fichas sobre Competências	Citações
Relações humanas	Papel de facilitador	Construção de equipes / Uso do processo decisório participativo / Administração de conflitos	2
Processos internos	Papel de monitor	Monitoramento do desempenho individual / Gerenciamento do desempenho e processos coletivos / Análise de informações com pensamento crítico	1
	Papel de coordenador	Gerenciamento de projetos / Planejamento do trabalho / Gerenciamento multidisciplinar	1
Metas racionais	Papel de diretor	Desenvolvimento e comunicação de uma visão / Estabelecimento de metas e objetivos / Planejamento e organização	2
	Papel de produtor	Trabalho produtivo / Fomento de um ambiente de trabalho produtivo / Gerenciamento de tempo e do estresse	1
Sistemas abertos	Papel de inovador	Convívio com a mudança / Pensamento criativo / Gerenciamento da mudança	1

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa (2025).

O 2º CPM, que alcançou o melhor IDEB (6,4) entre as escolas estaduais de ensino médio de Juazeiro do Norte no ano de 2023 (Inep, 2024), apresenta um conjunto de competências gerenciais que evidenciam uma gestão com forte estruturação, colaboração e orientação para resultados, características que, possivelmente, explicam seu desempenho de destaque.

Com base no modelo de Quinn *et al.* (2003), as competências mais recorrentes concentram-se nos modelos Relações Humanas, Metas Racionais e Processos Internos.

No modelo de Relações Humanas, destaca-se o papel de facilitador com competências como: construção de equipes, uso do processo decisório participativo e administração de conflitos, refletindo um ambiente de trabalho cooperativo e horizontalizado.

No modelo de Metas Racionais, o papel de diretor é fortemente evidenciado, com foco em definição de metas e objetivos claros, planejamento estratégico e comunicação efetiva da visão institucional. A presença dessas competências sugere que a gestão direciona esforços para alinhar ações pedagógicas e administrativas a resultados mensuráveis.

Já no modelo de Processos Internos, o papel de coordenador com as competências gerenciais: Gerenciamento de projetos / Planejamento do trabalho / Gerenciamento multidisciplinar, aparece associado ao papel de monitor caracterizado pelas seguintes competências: Monitoramento do desempenho individual / Gerenciamento do desempenho e processos coletivos / Análise de informações com pensamento crítico, indicando uma preocupação em manter o controle interno e a organização estável, conforme Quinn *et al.* (2003).

O cruzamento dessas competências com o IDEB demonstra que o 2º CPM combina planejamento estratégico, colaboração interna e monitoramento contínuo, configurando um ciclo de gestão que integra participação e controle com foco na melhoria do desempenho. Tal configuração reforça a premissa de Quinn *et al.* (2003) de que a eficácia gerencial depende do equilíbrio entre múltiplos papéis, ajustados ao contexto e às demandas da instituição.

Para o 1º CPM escola com 2º melhor Ideb (6,2), do ano de 2023, entre as escolas estaduais de ensino médio do município de Fortaleza (Inep, 2024), tem-se a seguir o Quadro 23 das competências gerenciais representativas dessa escola, conforme citado pelos seus respectivos gestores.

Quadro 23 – As Competências gerenciais de Quinn *et al.* (2003), representativas do 1º CPM, citadas pelos entrevistados

Modelos gerenciais	Papéis gerenciais	Fichas sobre Competências	Citações
Relações humanas	Papel de mentor	Compreensão de si mesmo e dos outros / Comunicação eficaz / Desenvolvimento dos	1
	Papel de facilitador	Construção de equipes / Uso do processo decisório participativo / Administração de conflitos	2
Metas racionais	Papel de diretor	Desenvolvimento e comunicação de uma visão / Estabelecimento de metas e objetivos / Planejamento e	1
	Papel de produtor	Trabalho produtivo / Fomento de um ambiente de trabalho produtivo / Gerenciamento de tempo e do	2
Sistemas abertos	Papel de inovador	Convívio com a mudança / Pensamento criativo / Gerenciamento da mudança	2

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa (2025).

Para o 1º CPM, que obteve o segundo melhor IDEB (6,2) entre as escolas estaduais de ensino médio de Fortaleza em 2023 (Inep, 2024), a análise das competências gerenciais citadas pelos gestores revela um perfil alinhado a práticas que podem explicar, em parte, o bom desempenho educacional da instituição.

O Quadro 23 evidencia que as competências mais mencionadas se concentram nos modelos gerenciais Relações Humanas, Metas Racionais, conforme o modelo teórico de Quinn *et al.* (2003). No modelo de Relações Humanas, há destaque para o papel de facilitador, com recorrência das competências de construção de equipes, uso do processo decisório participativo e administração de conflitos (2 citações).

No modelo de Metas Racionais, o destaque recai sobre o papel de produtor (2 citações), voltado à produtividade, à criação de um ambiente de trabalho eficiente e ao gerenciamento do tempo e do estresse. O papel de diretor aparece com ênfase menor (1 citação), mas revela a preocupação com planejamento, estabelecimento de metas e comunicação da visão institucional.

Por fim, no modelo de Sistemas Abertos, observa-se destaque para o papel de inovador (2 citações), o que denota a capacidade da escola de lidar com mudanças, estimular o pensamento criativo e gerenciar transformações. Tal característica é essencial para a

adaptabilidade organizacional, especialmente no contexto educacional contemporâneo, que exige respostas ágeis a novas demandas pedagógicas e administrativas.

O cruzamento desses dados com o IDEB sugere que a presença equilibrada de competências voltadas para relações humanas, metas racionais e sistemas abertos compõe um perfil gerencial que favorece o alcance de resultados expressivos no desempenho escolar.

Para o 3º CPM escola com 3º melhor Ideb (5,4), do ano de 2023, entre as escolas estaduais de ensino médio do município de Maracanaú e que ao longo de 5 anos houve crescimento nos seus índices (Inep, 2024), tem-se a seguir o Quadro 24 das competências gerenciais representativas dessa escola, conforme citado pelos seus respectivos gestores.

Quadro 24 – As Competências gerenciais de Quinn *et al.* (2003), representativas do 3º CPM, citadas pelos entrevistados

Modelos gerenciais	Papeis gerenciais	Fichas sobre Competências	Citações
Relações humanas	Papel de facilitador	Construção de equipes / Uso do processo decisório participativo / Administração de conflitos	2
Processos internos	Papel de monitor	Monitoramento do desempenho individual / Gerenciamento do desempenho e processos coletivos / Análise de informações com pensamento crítico	1
	Papel de coordenador	Gerenciamento de projetos / Planejamento do trabalho / Gerenciamento multidisciplinar	3
Metas racionais	Papel de diretor	Desenvolvimento e comunicação de uma visão / Estabelecimento de metas e objetivos / Planejamento e organização	1
	Papel de produtor	Trabalho produtivo / Fomento de um ambiente de trabalho produtivo / Gerenciamento de tempo e do estresse	2
Sistemas abertos	Papel de negociador	Construção e manutenção de uma base de poder / Negociação de acordos e compromissos / Apresentação de ideais	1
	Papel de inovador	Convívio com a mudança / Pensamento criativo / Gerenciamento da mudança	2

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa (2025)

O 3º CPM, que obteve IDEB de 5,4 em 2023, apresenta um conjunto de competências gerenciais com a predominância do modelo Processos internos, seguidos pelos modelos de Metas Racionais e Sistemas Abertos.

No modelo de Processos internos, o papel de coordenador aparece associado a Gerenciamento de projetos / Planejamento do trabalho / Gerenciamento multidisciplinar. Essas competências foram as mais mencionadas pelos entrevistados indicando foco na eficiência da organização que segundo Quinn *et al.* (2003), reside na otimização dos fluxos de trabalho e informação, atribuindo ao coordenador a responsabilidade pelo fluxo de trabalho, enquanto o monitor desempenha um papel central na gestão da circulação das informações.

O modelo de Sistemas Abertos surge com força no papel de inovador, contemplando as competências: pensamento criativo, convivência com a mudança e gerenciamento da mudança. Isso demonstra uma postura proativa frente a transformações no contexto educacional.

Já no modelo de Metas Racionais, o papel de produtor — relacionado ao trabalho produtivo, fomento de um ambiente de trabalho produtivo e gestão do tempo e do estresse — sinaliza esforços voltados para a produtividade.

O cruzamento das competências com o IDEB sugere que, embora o 3º CPM demonstre capacidades inovadoras e de relacionamento interpessoal, o fortalecimento de competências ligadas ao planejamento estratégico e ao monitoramento de resultados poderia potencializar a melhoria do desempenho educacional.

Para o 4º CPM escola com 4º melhor Ideb (5,3), do ano de 2023, entre as escolas estaduais de ensino médio do município de Sobral e que ao longo de 5 anos houve crescimento nos seus índices (Inep, 2024), tem-se a seguir o Quadro 25 das competências gerenciais representativas dessa escola, conforme citado pelos seus respectivos gestores.

Quadro 25 – As competências gerenciais de Quinn *et al.* (2003), representativas do 4º CPM, citadas pelos entrevistados

Modelos gerenciais	Papeis gerenciais	Competências	Citações
Relações humanas	Papel de mentor	Compreensão de si mesmo e dos outros / Comunicação eficaz / Desenvolvimento dos empregados	3

	Papel de facilitador	Construção de equipes / Uso do processo decisório participativo / Administração de conflitos	1
Processos internos	Papel de coordenador	Gerenciamento de projetos / Planejamento do trabalho / Gerenciamento multidisciplinar	2
Metas racionais	Papel de diretor	Desenvolvimento e comunicação de uma visão / Estabelecimento de metas e objetivos / Planejamento e organização	3
	Papel de produtor	Trabalho produtivo / Fomento de um ambiente de trabalho produtivo / Gerenciamento de tempo e do estresse	1
Sistemas abertos	Papel de negociador	Construção e manutenção de uma base de poder / Negociação de acordos e compromissos / Apresentação de ideais	1
	Papel de inovador	Convívio com a mudança / Pensamento criativo / Gerenciamento da mudança	1

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa (2025).

O 4º CPM, com IDEB de 4,5 em 2023, entre as escolas estaduais de ensino médio no município de Sobral e apresentando o menor índice entre os quatro colégios pesquisados (Inep, 2024), evidencia um conjunto de competências gerenciais que, embora relevantes, mostram concentração em aspectos relacionais e operacionais, com menor ênfase nos modelos de Processos internos e Sistemas abertos.

Com base no modelo de Quinn *et al.* (2003), observa-se predominância do modelo de Relações Humanas, principalmente nos papéis de facilitador e mentor, e do modelo de metas racionais, principalmente, no papel de diretor. Destacam-se competências como: Compreensão de si mesmo e dos outros, comunicação eficaz, desenvolvimento dos empregados, bem como Desenvolvimento e comunicação de uma visão, estabelecimento de metas e objetivos, e planejamento e organização. Essas competências favorecem o clima organizacional e o engajamento, aspectos destacados por Lück (2009) como essenciais para a gestão escolar participativa.

O modelo de Processos Internos aparece com menos ênfase, com competências relacionadas ao papel de coordenador como: Gerenciamento de projetos, Planejamento do trabalho, Gerenciamento multidisciplinar e, portanto, com a necessidade da existência do papel do monitor com as competências: Monitoramento do desempenho individual / Gerenciamento do desempenho e processos coletivos / Análise de informações com pensamento crítico.

Assim, o cruzamento das competências com o IDEB revela que, no caso do 4º CPM, há necessidade de ampliar o escopo da gestão para incluir práticas mais estruturadas de

planejamento, monitoramento e avaliação, equilibrando as competências relacionais já consolidadas com competências estratégicas e de resultados.

4.5 Indicadores de Desempenho Educacional e Desafios da Gestão

A análise dos indicadores de desempenho educacional nas escolas públicas de ensino médio e das percepções dos gestores escolares acerca dos desafios enfrentados para melhorar esse desempenho, fundamentou-se nas respostas obtidas, pelos sujeitos da pesquisa, na quarta etapa do roteiro de entrevistas, assim como na análise documental de leis, decretos, regimentos, regulamentos, relatórios de desempenho e registros escolares, de onde foram obtidos os dados secundários.

A partir da análise documental obteve-se, então, os seguintes indicadores de resultados acadêmicos das escolas analisadas, conforme descritos nos quadros 26, 27, 28, 29 e 30 a seguir.

Quadro 26 – Resultados do IDEB das escolas estudadas

Escolas	IDEB - Ano 2021		IDEB - Ano 2023	
	Fundamental	Médio	Fundamental	Médio
1º CPM	7	6,2	7,2	6,2
2º CPM	7,4	6,4	7,6	6,4
3º CPM	-	4,9	-	5,4
4º CPM	-	4,9	-	5,3

Fonte: Site oficial das escolas (2025).

Analisando os dados do Quadro 26 o 1º e 2º CPM (Fortaleza e Juazeiro do Norte) ambos apresentam IDEB bastante elevado no Fundamental, com médias acima de 7 nos dois ciclos (2021 e 2023). Esses números colocam essas escolas num bom desempenho, considerando que ficou estabelecido, como meta para 2022, alcançar média 6 – valor que corresponde a um sistema educacional de qualidade comparável ao dos países desenvolvidos (Inep, 2024).

No Ensino Médio, ambos mantêm estabilidade: 1º CPM: 6,2 → 6,2 (estável) e 2º CPM: 6,4 → 6,4(estável). Ou seja, apesar do bom desempenho, não houve avanço nos

indicadores de 2021 para 2023. As médias estáveis no ensino médio e em níveis elevados (6,2 e 6,4) indicam manutenção de práticas consolidadas.

O 3º e 4º CPM (Maracanaú e Sobral) não possuem dados de IDEB para o Fundamental II porque não ofertaram esse segmento, no ano de 2021 e 2023. No Ensino Médio, partiram de uma base mais baixa: 3º CPM: 4,9 → 5,4 (melhora significativa) e 4º CPM: 4,9 → 5,3 (melhora significativa). Os aumentos observados (0,5 e 0,4 pontos) apontam para trajetórias de melhoria consolidada, possivelmente decorrentes de amadurecimento institucional, aprimoramento de rotinas pedagógicas e estratégias de recuperação de aprendizagem. Percebe-se um progresso desses colégios, embora os números ainda estejam abaixo de 6, o que indica que esses colégios mais novos precisam continuar avançando.

A diferenciação por nível de ensino, ou seja, a presença de dados do ensino Fundamental apenas nos 1º e 2º CPM, revela heterogeneidade na oferta de etapas; colégios que ofertam o ensino Fundamental e Médio podem ter efeitos de continuidade (alfabetização e trajetória formativa) que ajudam no desempenho do Ensino Médio.

Quadro 27 – Ranque dos colégios a nível estadual e nacional

Estadual			Nacional		
Classificação	CPM	IDEB	Classificação	CPM	IDEB
11 ^a	2º CPM	6,4	44 ^a	2º CPM	6,4
18 ^a	1º CPM	6,2	86 ^a	1º CPM	6,2
105 ^a	3º CPM	5,4	648 ^a	3º CPM	5,4
125 ^a	4º CPM	5,3	832 ^a	4º CPM	5,3

Fonte: Site oficial das escolas (2025).

Com base no Quadro 27 o 2º CPM (Juazeiro do Norte) aparece como o melhor colégio ranqueado entre os CPMs, tanto no estado quanto no Brasil, na 11^a posição estadual e 44^a nacional, com IDEB 6,4. Uma posição de destaque, mostrando um bom desempenho não apenas regional, mas competitivo no cenário nacional.

O 1º CPM (Fortaleza) apesar de ser o mais antigo e ter alto IDEB, ele aparece atrás do 2º CPM nas classificações, ocupando a 18^a posição estadual e 86^a nacional com IDEB 6,2. Isso pode indicar que outras escolas no estado vêm superando Fortaleza, ou que Juazeiro conseguiu dar um salto de qualidade mais visível nos rankings.

O desempenho estadual é bastante competitivo nos dois primeiros colégios, enquanto os dois mais novos (Maracanaú e Sobral) estão mais distantes nos rankings, tanto no estado quanto no país.

O Ideb desempenha um papel essencial na condução de políticas públicas voltadas à melhoria da qualidade educacional. Ele serve como ferramenta de monitoramento das metas para a educação básica e teve como objetivo alcançar uma média de 6 até 2022, valor que colocaria o sistema educacional brasileiro em um patamar comparável ao de países desenvolvidos (Inep, 2024).

Quadro 28 – Aprovações em Instituições de Ensino Superior – IES

1º CPM	2º CPM	3º CPM	4º CPM
940	1432	261	90

Fonte: Site oficial das escolas (2025)

Conforme apresentado no Quadro 28 o maior número de aprovações foi do 2º CPM, com 1.432 aprovações, representando claramente a liderança entre os quatro colégios. O segundo lugar: 1º CPM, com 940 aprovações, também teve um bom desempenho, mas ainda bem atrás do 2º CPM. Já o 3º CPM e 4º CPM apresentam números mais baixos de aprovações com 261 e 90 aprovações respectivamente.

Quadro 29 – Resultados nas Olimpíadas Científicas

Premiação	1º CPM	2º CPM	3º CPM	4º CPM
Ouro	257	120	66	42
Prata	332	169	85	77
Bronze	456	230	103	89
Menção honrosa	380	108	156	195
Total	1425	627	410	403

Fonte: Site oficial das escolas (2025)

Analisando os dados do Quadro 29, tem-se que o 1º CPM apresenta um desempenho significativamente superior em todas as categorias de premiação das Olimpíadas Científicas, concentrando quase 50% de todas as medalhas e menções entre os quatro colégios. Há um declínio progressivo nos números conforme avançamos para o 2º, 3º e 4º CPM.

Notavelmente, enquanto o 4º CPM tem menos medalhas de ouro, prata e bronze, ele consegue obter 195 menções honrosas, superando os demais — isso pode indicar uma base ampla de estudantes participando, ainda que sem alcançar os níveis máximos de premiação.

É relevante ressaltar que o 1º CPM tem o maior número de matrículas, tendo em vista que existe o ensino fundamental I nesse colégio o que pode interferir nos resultados em relação as demais escolas.

Quadro 30 - Média de desempenho da escola no Exame Nacional de Ensino Médio - ENEM – 2023

Área	1º CPM	2º CPM	3º CPM	4ºCPM
Linguagem e códigos	568.80	577,5	529,7	528,6
Ciências humanas	578.10	593	534,3	526,3
Ciências da natureza	546.30	556,4	489,7	498,1
Matemática	650.30	658,2	558,6	562,4
Redação	881,2	798,5	700	675,5

Fonte: Site oficial das escolas (2025)

Nos resultados do ENEM, o 2º CPM aparece levemente à frente em áreas como Linguagem, Ciências Humanas, Ciências da Natureza e Matemática. Porém, no quesito Redação, o 1º CPM destaca-se de forma expressiva, com média 881,2, muito acima dos demais. Já o 3º e 4º CPM apresentam desempenhos inferiores em todas as áreas.

Esses indicadores de desempenho obtidos a partir da análise documental evidenciam a necessidade de aprofundar a compreensão acerca de como fatores relacionados à gestão escolar e às competências gerenciais contribuem diretamente para os resultados educacionais.

Nessa perspectiva, Luck (2009) destaca que os indicadores escolares possibilitam tanto o reconhecimento de conquistas e a validação de práticas bem-sucedidas quanto a identificação de fragilidades, limitações e aspectos que requerem maior atenção. Com isso, tornam-se ferramentas essenciais para subsidiar decisões, ajustar estratégias e garantir a continuidade de ações que já demonstraram resultados positivos.

Complementarmente, a análise de conteúdo das respostas dos gestores às perguntas 8 a 15 do roteiro de entrevistas evidenciou percepções relevantes sobre sua preparação para o exercício da função, os indicadores educacionais monitorados e os desafios enfrentados para

melhorar o desempenho das escolas. O tratamento dos dados seguiu as etapas propostas por Bardin (2016), contemplando a categorização, codificação temática e inferência analítica, conforme o Quadro 31 a seguir:

Quadro 31 - Categorias e códigos a partir das falas dos gestores escolares

Categoria	Códigos
A. Preparação e capacitação da equipe gestora	- Formação continuada - Programas da SEDUC/CREDE (cursos, visitas técnicas) - Aprendizado na prática (rotina e experiência) - Especializações e pós-graduação - Gestão para resultados com equidade
B. Indicadores de desempenho educacional monitorados	- IDEB, SAEB (Sistema de Avaliação da Educação Básica), SPAECE (Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará) - Taxas de aprovação, reprovação, evasão - Frequência escolar - ENEM e ingresso no ensino superior - Metas anuais da escola
C. Relação entre perfil gerencial e desempenho escolar	- Liderança mobilizadora – direcionamento, Planejamento e organização estratégica - Gestão participativa e acolhedora - Compromisso e exemplo do gestor - Motivação e engajamento da equipe, inovação, compromisso, responsabilidade, seriedade
D. Uso dos indicadores nas decisões gerenciais	- Planejamento pedagógico guiado por dados - Mudança de rota conforme resultados - Ações específicas direcionadas para recomposição da aprendizagem - Monitoramento contínuo dos índices
E. Desafios enfrentados pela gestão escolar	- Falta de recursos financeiros e estruturais - Instabilidade no quadro docente - Baixo engajamento de professores, alunos e famílias - Fatores socioeconômicos externos - Limitações físicas da escola – Problemas de desempenho
F. Sugestões de melhorias para alinhar gestão por competências e desempenho escolar	- Valorização e engajamento docente - Formação continuada de professores - Melhoria na infraestrutura escolar - Recursos tecnológicos (internet, tablets, laboratórios) - Expansão para ensino em tempo integral - Planejamento coletivo e otimização do uso de recursos
G. Experiências relevantes relatadas pelos gestores	- Gestão participativa e compartilhada - Acolhimento e escuta ativa de professores e alunos – diálogo com o professor – comunicação eficaz - Projetos exitosos (turmas ITA, oficinas de aprendizagem, laboratórios de redação, busca ativa de alunos) - Valorização das relações humanas e clima organizacional positivo

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa (2025)

A análise de conteúdo das respostas dos gestores escolares permitiu a identificação de categorias e códigos que evidenciam a relação entre o perfil gerencial, os indicadores de

desempenho educacional e os desafios enfrentados no contexto das escolas públicas de ensino médio.

Assim, analisando o Quadro 31, os gestores destacaram com relação a preparação e capacitação da equipe gestora, ações de formação promovidas pela SEDUC, CREDE e superintendências escolares, com cursos presenciais e *on-line*. Também enfatizaram a relevância da experiência prática no cotidiano da gestão e a busca por qualificação individual, como especializações e mestrado, com foco em resultados e equidade. Assim, vemos nas seguintes falas dos entrevistados:

“...É, nós recebemos da Seduc, né? precisamos reconhecer o suporte que a Seduc nos dá. Tanto para nós, professores, coordenadores, quanto para gestores...” [entrevistado do 2º CPM]

“...A gente tem o suporte das coordenadorias, das escolas, das regionais que acompanham as escolas, nós temos acompanhamento das superintendências escolares, que é um superintendente destinado para acompanhar a escola...” [entrevistado do 3º CPM].

Com relação aos indicadores de desempenho foram mencionados pelos entrevistados: IDEB, SAEB, SPAECE, taxas de aprovação, reprovação, evasão - frequência escolar – ENEM, ingresso no ensino superior e metas anuais da escola. As escolas acompanham continuamente os resultados internos e externos, utilizando-os como referência para avaliar a aprendizagem, definir prioridades e medir avanços institucionais.

A relação entre perfil gerencial e desempenho escolar traz como palavras de destaque: Liderança mobilizadora – direcionamento, Planejamento e organização estratégica - Gestão participativa e acolhedora - Compromisso e exemplo do gestor - Motivação e engajamento da equipe, inovação, compromisso, responsabilidade, seriedade; ficando evidente na fala dos sujeitos da pesquisa que o perfil do gestor é considerado determinante para o desempenho escolar. Termos como: liderança próxima, capacidade de ouvir e flexibilidade para ajustar rotas fortalecem o comprometimento da equipe e contribuem diretamente para os resultados da escola.

Conforme Ministério da Educação (Brasil, 2021) o diretor escolar deve liderar a gestão da escola com visão sistêmica e estratégica, promovendo a gestão democrática, engajando a comunidade e mobilizando a equipe escolar em torno de objetivos comuns, com responsabilidade, escuta ativa e capacidade de adaptação às demandas do cotidiano.

Na fala de um dos entrevistados do 3º CPM temos o seguinte “... a gestão ela tem um papel de liderança e de desenvolver o foco, porque o foco da gestão vai ser o foco da escola. Vai ser o foco que os professores vão trabalhar. Então é papel da gestão alinhar com os professores, qual é o objetivo e tentar fomentar o tempo todo aquelas metas, aqueles objetivos que são definidos. A gestão ela tem esse papel o tempo todo..., está monitorando, liderando e fomentando essas ações...”

Como relação a como os indicadores influenciam as decisões gerenciais nas escolas, os entrevistados relataram que estes são utilizados para orientar decisões, desde reforços e oficinas direcionadas até mudanças no planejamento estratégico, permitindo intervenções rápidas para superar defasagens e melhorar o desempenho dos alunos.

Assim, na fala de um dos entrevistados temos o seguinte: “... É crucial, porque é com esses indicadores que a gente tem um referencial, se a escola está indo bem ou não...” [entrevistado do 3º CPM].

“...Os indicadores eles nos servem... a gente tem que tirá-los como base, para serem aproveitados e podermos realizar estratégias...” [entrevistado do 4º CPM].

No que diz respeito aos desafios enfrentados pela gestão escolar foram mencionados pelos entrevistados que as dificuldades incluem escassez de recursos, mudanças constantes no corpo docente, resistência de professores a atividades extras, desmotivação de alunos e influência do contexto social. Há desafios tanto internos (gestão e clima escolar) quanto externos (condições socioeconômicas e infraestrutura), como baixo engajamento de professores, alunos e famílias - fatores socioeconômicos externos - limitações físicas da escola – problemas de desempenho.

Um dos entrevistados do 3º CPM mencionou o seguinte: “...existem fatores internos, que são os professores, como trabalhar os professores, os alunos. Aí entra a questão da motivação. Não só a questão do baixo desempenho, questões também socioemocionais, de gerência interna da escola, basicamente do clima escolar, relações humanas. Os problemas socioemocionais e os problemas de desempenho. Também tem outros fatores que impactam esses índices, que são externos, em que a escola não tem gerência, que é a situação econômica, financeira das famílias, a violência, a estrutura da escola...são fatores internos e externos que impactam nos indicadores...”.

Como sugestões de melhorias foram citadas propostas que incluem investimentos em infraestrutura, qualificação docente, uso de tecnologias educacionais, maior tempo de

permanência dos alunos na escola (escola em tempo integral) e fortalecimento da cultura colaborativa na gestão. Tais recomendações dialogam com Galvão, Silva e Silva (2012), que ressaltam a relevância de articulações institucionais capazes de oferecer suporte efetivo às escolas, especialmente por meio da disponibilização de recursos tecnológicos, da valorização de profissionais qualificados e da ampliação dos mecanismos de financiamento.

Como por exemplo nas falas dos entrevistados a seguir, tem-se o seguinte:

“...valorização dos professores, valorização salarial.” [Entrevistado do 1º CPM].

“...precisa ter um engajamento do professor, com determinadas metas a serem atingidas, para a gente poder buscar essa evolução educacional...” [Entrevistado do 1º CPM].

“...Acho que talvez assim, uma formação continuada para profissionais não é da gestão, é justamente para a qualificação dessas pessoas, esses profissionais, para desenvolver melhor suas atividades...” [Entrevistado do 2º CPM].

“...Não dá mais o mesmo resultado, a gente tem que elaborar novas ideias, ações. A necessidade dessa constante formação do professor e essa formação muitas vezes acontece de forma cotidiana mesmo. A gente costuma dizer que muitas vezes os professores, eles precisam alinhar ideias, conversar, elaborar juntos propostas e assim eles conseguem crescer dentro da própria instituição...” [Entrevistado do 4º CPM].

Assim, as falas acima reforçam o texto da Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar, a BNC Diretor Escolar (Brasil, 2021), que traz como uma das competências gerais do diretor escolar a valorização, o desenvolvimento profissional de toda a equipe escolar, promovendo, em articulação com a rede ou sistema de ensino, formação e apoio com foco nas Competências Gerais dos Docentes, assim como nas competências específicas vinculadas às dimensões do conhecimento, da prática e do engajamento profissional, conforme a BNC-Formação Continuada, proporcionando condições de atuação com excelência.

Ainda na fala dos entrevistados foi mencionado a importância da escola em tempo integral e o investimento em recursos financeiros, conforme mencionado a seguir:

“...É uma coisa que a gente está acreditando que poderia ficar melhor se o colégio fosse tempo integral. A gente já teria mais meios de trabalho para esse aluno, meios de planejar, direcionar o trabalho com professores e com o aluno para ter um melhor desempenho...” [Entrevistado do 4º CPM].

“...Um gestor tendo essa parte financeira, né? Aí a gente pode trazer novidades, tecnológicas, pode estar dando melhor subsídio aos alunos, a pessoa...” [Entrevistado do 3º

CPM].

Por fim, como experiências relevantes relatadas pelos gestores foram citadas experiências bem-sucedidas relacionadas ao diálogo constante, à cooperação entre gestor e equipe escolar e ao desenvolvimento de projetos inovadores, que repercutiram positivamente nos índices educacionais e na motivação da comunidade escolar. Assim vejamos:

“... A minha melhor experiência, assim que posso registrar foi a parte do diálogo com os professores. A parte de estar sempre disponível a essa conversa com o professor, a dialogar, ter essa aproximação, a gente conseguiu os índices... manter o índice da escola, dá uma melhorada um pouquinho, mas sempre assim, naquele trabalho muito aproximado do professor, essa questão da aproximação com o professor, ela ajuda muito...” [Entrevistado do 1º CPM].

“...Aqui, no caso, a gente está tentando implementar a gestão compartilhada...eu a vejo como importante...Eu tenho tirado por base algumas pessoas daqui mesmo, que trabalham dessa forma, assim com uma gestão participativa, tendo realmente ali, a participação de muitos segmentos envolvidos, sendo ouvidos, colaborando, sendo parte integrante de maneira efetiva...e assim eu entendo que seja algo para ajudar no processo e na obtenção de melhores resultados...” [Entrevistado do 4º CPM].

Essas percepções e práticas evidenciam que avanços significativos na educação dependem não apenas de recursos materiais, mas também da consolidação de modelos de liderança participativa, capazes de mobilizar toda a comunidade escolar em torno de objetivos comuns. Nessa perspectiva, os indicadores de desempenho educacional tornam-se ferramentas indispensáveis para avaliar avanços e orientar estratégias de gestão. Contudo, sua plena utilização requer superar desafios internos e externos por meio de políticas mais estruturadas, alinhadas à gestão por competências e ao fortalecimento de equipes gestoras.

Follis e Alencar (2024) reforçam que, no contexto da gestão educacional, mecanismos como indicadores, métricas e instrumentos de avaliação assumem papel estratégico ao permitir o mapeamento e o aprimoramento das competências exigidas em cada função escolar, contribuindo para uma atuação mais eficaz e alinhada às necessidades institucionais.

Portanto, os resultados obtidos sugerem que o desempenho educacional nas escolas públicas de ensino médio está fortemente associado à capacidade gerencial dos líderes escolares e à existência de condições adequadas de trabalho. As evidências reforçam a necessidade de

integrar políticas de formação, gestão por competências e investimento em infraestrutura para sustentar avanços consistentes.

Concluída a análise dos três objetivos específicos, apresentam-se as considerações finais, que sintetizam as principais contribuições deste estudo e apresentam recomendações para fortalecer a gestão escolar e potencializar os resultados educacionais no âmbito da rede pública.

3. CONCLUSÃO

O presente estudo buscou compreender como as competências gerenciais contribuem para o desempenho educacional em escolas públicas de ensino médio no estado do Ceará, tendo como objeto empírico os quatro Colégios da Polícia Militar do Ceará. Para tanto, foram definidos três objetivos específicos: (i) analisar a percepção dos gestores escolares sobre a forma e o modelo de gestão praticado; (ii) investigar como os gestores percebem as competências individuais e gerenciais existentes nas escolas; e (iii) identificar os indicadores de desempenho educacional e os desafios enfrentados para sua melhoria.

A pesquisa, de abordagem qualitativa, adotou como instrumentos de pesquisa a análise documental e entrevistas semiestruturadas. Os roteiros de entrevistas foram elaborados com base na Abordagem Cognitivo-Reflexiva (ACR), conforme proposta por Pinho e Silva (2025), composta por três etapas: introdutória, cognitiva e exploratória. Os dados foram obtidos por meio da captação das percepções e cognições dos entrevistados de forma espontânea; guiada, com o uso da técnica de fichas; e interativa, sendo os dados tratados pela técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2016).

Os resultados evidenciam que as competências gerenciais são determinantes para a consolidação de práticas de gestão eficazes, integrando liderança mobilizadora, planejamento estratégico, tomada de decisão orientada por dados e valorização das pessoas. A atuação do gestor escolar, quando pautada por uma visão sistêmica e por habilidades gerenciais sólidas, favorece o engajamento da equipe, a definição de metas claras e o alinhamento de esforços em prol da melhoria dos resultados educacionais.

No que se refere ao objetivo geral, constatou-se que as competências gerenciais não apenas contribuem para elevar indicadores de desempenho educacional como também fortalecem a cultura organizacional. O estudo revelou que escolas com práticas gerenciais estruturadas e foco no acompanhamento dos resultados — como o uso sistemático do IDEB, do SAEB, do SPAECE, do ENEM e de outros indicadores internos (resultados de olimpíadas,

aprovação em Instituições de Ensino Superior – IES etc.) — apresentam maior capacidade de planejar intervenções pedagógicas assertivas e de promover melhorias contínuas.

Quanto ao primeiro objetivo específico — analisar a percepção dos gestores escolares sobre a forma e o modelo de gestão praticado nas escolas públicas de ensino médio, observou-se na análise das entrevistas que a gestão escolar nas escolas públicas de ensino médio investigadas, apresenta forte orientação participativa, colaborativa e articulada, aliada a uma organização administrativa bem estruturada. As categorias identificadas — gestão participativa, gestão compartilhada, estruturação e direcionamento da gestão e modelo híbrido — evidenciam uma combinação de práticas voltadas tanto para a horizontalidade das decisões quanto para a definição clara de rotinas e papéis.

Com base no modelo referencial de Quinn *et al.* (2003), observou-se que os gestores priorizam competências ligadas ao planejamento do trabalho e estabelecimento de metas e objetivos, típicas dos modelos — Processos Internos e Metas Racionais, respectivamente, bem como competências voltadas à administração de conflitos e comunicação eficaz, características do modelo Relações Humanas. Essa predominância demonstra um equilíbrio entre dimensões técnicas (planejamento e organização) e dimensões relacionais (diálogo e mediação de conflitos), configurando um modelo de gestão escolar multifacetado e responsivo às demandas institucionais.

Contudo, competências como análise de informações com pensamento crítico, gerenciamento multidisciplinar, desenvolvimento e comunicação de uma visão estratégica, associadas aos papéis de monitor, coordenador e diretor, respectivamente, apresentaram baixa recorrência, indicando possíveis fragilidades na utilização sistemática de dados para decisões estratégicas e na capacidade de integrar diferentes áreas do conhecimento em torno de uma visão comum.

Portanto, verificou-se que os gestores escolares reconhecem a importância de práticas democráticas e colaborativas, reforçando os princípios previstos na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDBEN (art. 3º, VIII) e na Constituição Federal (art. 206, VI), ao mesmo tempo em que valorizam mecanismos de planejamento e foco em resultados.

Quanto ao objetivo específico 2, investigar como os gestores escolares percebem as competências individuais, essenciais e gerenciais existentes nas escolas públicas de ensino médio, a análise evidenciou que os gestores escolares reconhecem a importância das competências individuais, essenciais e gerenciais, porém a forma como essas competências são

identificadas, desenvolvidas e articuladas ao planejamento estratégico varia significativamente entre as escolas pesquisadas.

No que se refere às competências individuais, os dados mostram forte valorização de aspectos relacionados a liderança, cooperação, diálogo, empatia, pertencimento e compromisso coletivo, seguidos por competências de planejamento, criatividade, habilidades técnicas e de recursos tecnológicos. Tais competências se alinham aos modelos de relações humanas, de metas racionais, de processos internos e de sistemas abertos de Quinn *et al.* (2003). Observa-se, contudo, que a detecção dessas competências ocorre, na maioria das vezes, de maneira empírica e não sistematizada, dependendo da observação cotidiana dos gestores ou da autodeclaração dos colaboradores.

Quanto às competências essenciais para a gestão escolar, os gestores enfatizam um perfil multidimensional, integrando tanto Competências de liderança e Competências de relações interpessoais e comunicação, quanto Competências de planejamento e visão estratégica, Competências de tomada de decisão e resolução de problemas, Competências de gestão de recursos e equipe e Competências técnicas.

Destaca-se, neste estudo, o surgimento de novas categorias de competências que não estão contempladas no modelo teórico de Quinn *et al.* (2003), adotado como referencial analítico da pesquisa, mas que emergiram de forma espontânea e consistente nas falas dos entrevistados. A primeira delas é a *Competência de Experiência Profissional*, composta pelos códigos “experiência administrativa” e “bom senso na tomada de decisão”. Essa categoria se configura como um achado relevante, pois expressa a valorização da vivência prática e do conhecimento tácito adquiridos ao longo da trajetória profissional, os quais se revelam determinantes para a condução eficiente das atividades escolares. Embora essa dimensão não esteja formalmente prevista no modelo de Quinn, ela amplia sua aplicação ao contexto educacional, evidenciando que o acúmulo de experiências e a sabedoria prática são elementos que fortalecem a atuação do gestor e contribuem para decisões mais contextualizadas e assertivas.

Do mesmo modo, emergiu a categoria *Competências Humanísticas e de Valorização das Pessoas*, igualmente não contemplada no modelo referencial de Quinn *et al.* (2003), mas destacada pelos sujeitos da pesquisa como essencial para a gestão escolar. Essa competência reflete a importância de aspectos afetivos, empáticos e relacionais no exercício da liderança. Trata-se de um achado novo no âmbito da aplicação do modelo de Quinn ao contexto

educacional, ainda que outros estudos em gestão e educação apontem para a relevância de dimensões semelhantes.

No que diz respeito às competências gerenciais identificadas com base no referencial teórico de Quinn *et al.* (2003), prevaleceram os modelos de *Metas Racionais* e *Relações Humanas*, seguidos por *Processos Internos* e *Sistemas Abertos*. Escolas com os melhores resultados no IDEB apresentaram uma gestão mais equilibrada, integrando papéis de facilitador, diretor, produtor e coordenador, combinando colaboração interna, planejamento estratégico e monitoramento sistemático. Já escolas com desempenho inferior concentraram esforços em competências relacionais e metas racionais, mas carecem de práticas mais estruturadas de planejamento, controle e inovação.

Em síntese, há uma base sólida de alinhamento entre competências individuais, essenciais e gerenciais existentes nas escolas analisadas, sobretudo nas dimensões compatíveis com os papéis gerenciais de relações humanas, metas racionais e processos internos, conforme Quinn *et al.* (2003). Entretanto, persistem lacunas na sistematização de mecanismos formais para mapeamento e desenvolvimento de competências, bem como no fortalecimento de dimensões criativas, de experiência prática e de valorização humanística. Esses achados reforçam que as competências não são estáticas, mas dinâmicas e dependem de atualização contínua para responder às demandas contemporâneas da gestão educacional.

Dessa forma, conclui-se que, para potencializar a eficácia da gestão escolar e melhorar os resultados educacionais, é fundamental avançar de um modelo empírico para um modelo estruturado de gestão por competências, alinhando as capacidades individuais e gerenciais às estratégias institucionais e investindo na formação continuada das equipes gestoras.

Quanto ao objetivo específico 3, identificar os indicadores de desempenho educacional nas escolas públicas de ensino médio e como os gestores percebem os desafios enfrentados para melhorar esse desempenho, a análise evidenciou que os indicadores de desempenho — IDEB, SAEB, SPAECE, taxas de aprovação/reprovação/evasão, resultados do ENEM, ingresso no ensino superior e conquistas em olimpíadas científicas — são acompanhados com atenção pelos gestores e utilizados como parâmetros para decisões estratégicas nas escolas. Os dados mostram uma realidade heterogênea: enquanto o 1º e o 2º Colégio da Polícia Militar (CPM), apresentam desempenhos consolidados e estáveis, o 3º e o

4º CPM revelam avanços recentes, mas ainda carecem de maior desenvolvimento organizacional para alcançar patamares mais elevados.

Os gestores reconhecem que a liderança escolar tem papel determinante para impulsionar os resultados, especialmente quando associada a planejamento estratégico, gestão participativa, motivação e engajamento das equipes, compromisso, exemplo do gestor, inovação, responsabilidade e seriedade. Entretanto, desafios significativos foram identificados: escassez de recursos financeiros e estruturais, instabilidade no quadro docente, baixo engajamento de professores, alunos e famílias, além de fatores externos ligados às condições socioeconômicas e à violência no entorno escolar. Esses obstáculos influenciam os indicadores educacionais e limitam a capacidade das escolas de avançar para patamares maiores.

As sugestões de melhorias apresentadas pelos entrevistados convergem para a valorização e qualificação docente, ampliação da infraestrutura, adoção de recursos tecnológicos, maior tempo de permanência dos alunos na escola (tempo integral) e fortalecimento do trabalho coletivo. Experiências positivas relatadas — como gestão participativa, diálogo constante e projetos inovadores — mostram que práticas de liderança acolhedora e focada em resultados têm potencial para melhorar os índices educacionais.

Em síntese, a pesquisa conclui que as competências gerenciais contribuem para o desempenho educacional, não apenas por meio de ações técnicas e racionais de planejamento e monitoramento, mas também pelo fortalecimento das relações humanas, do trabalho em equipe e da valorização de todos os atores escolares. Os resultados reforçam a importância de implantar modelos estruturados de gestão por competências, integrando o desenvolvimento profissional dos gestores às metas educacionais, para potencializar os resultados das escolas públicas de ensino médio no Ceará.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2016.

BRASIL. **Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar**. Brasília, DF: MEC, 2021. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/docman/junho-2021-pdf/191151-pcp004-21/file>. Acesso em: 04 dez. 2024.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasil: [s. n.], 1988. Disponível em: < https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm >. Acesso em: 28 jul. 2025.

CARVALHO, Iêda Maria V.; LICKFELD, Luciana Vecchioni C. Gestão de pessoas por competências: Como operacionalizar na prática esse modelo. São Paulo: Actual Editora, 2023. E-book. p.30. ISBN 9786587019710. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786587019710/>. Acesso em: 24 out. 2024.

COORDENADORIA DOS COLÉGIOS DA POLÍCIA MILITAR DO CEARÁ. Resultados acadêmicos. Disponível em: <https://www.ccpm.ce.gov.br/indicadores-de-resultados/>. Acesso em: 2 abr. 2025.

COORDENADORIA DOS COLÉGIOS DA POLÍCIA MILITAR DO CEARÁ. Regulamentos dos Colégios da PMCE. Disponível em: <https://www.ccpm.ce.gov.br/regulamentos-dos-colegios-da-pmce/>. Acesso em: 2 abr. 2025.

CONCEIÇÃO, João Marcelo Couto. Mapeamento de competências do cargo de diretor de três escolas particulares de Porto Alegre. 2014.

FIALHO, Sergio Hage; SCALDAFERRI, Valdinéia Araújo. Fatores Organizacionais e de Gestão Influentes no Desempenho Pedagógico das Escolas Públicas Municipais de Salvador.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, p. 183-196, 2001.

FOLLIS, R.; ALENCAR, W. O que faz um diretor: Uma análise integrativa para se pensar os indicadores e as competências na gestão escolar. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 28, n. 00, p. e023019, 2024. DOI: 10.22633/rpge.v28i00.19551. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/19551>. Acesso em: 4 dez. 2024.

FONSECA, Kátia Pereira; de Oliveira BORGES, Maria Aparecida. Gestão por competências: uma ferramenta para gestão escolar pública. **Rebena-Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem**, v. 6, p. 222-236, 2023.

FREITAS, P.; ODELIUS, C. Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos. **Cad. EBAPE.BR**, [s. l.], v. 16, n. 1, 2018.

GALVÃO, Veronica Bezerra de Araújo; SILVA, Anielson Barbosa da; SILVA, Walmir Rufino da. O desenvolvimento de competências gerenciais nas escolas públicas estaduais. **Educação e Pesquisa**, v. 38, n. 01, p. 131-147, 2012.

GAMA, Vanessa Lemos Duarte de Castro; RIBEIRO, Marcelo Silva de Souza. A modernização da educação pública brasileira e a necessidade de uma gestão educacional por competência. **Educação por escrito**, [S. l.], v. 11, n. 2, p. e32233, 2020. DOI: 10.15448/2179-8435.2020.2.32233. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/porescrito/article/view/32233>. Acesso em: 17 out. 2024.

GHEDINE, Tatiana; ALVEAS, Michelle Cianci Ostetto. Gestão por competência em uma rede de educação básica confessional. **Revista Ciências Administrativas**, v. 28, p. e11881-e11881, 2022.

GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ. Ideb 2023: Ceará tem a melhor rede pública do Brasil no ensino fundamental e a terceira melhor nota no ensino médio. 2024. Disponível em: <<https://www.ceara.gov.br/2024/08/14/ideb-2023-ceara-tem-a-melhor-rede-publica-do-brasil-no-ensino-fundamental-e-a-terceira-melhor-nota-no-ensino-medio/>>. Acesso em: 05 dez. 2024.

GUIMARÃES, Claudivan Santos. Gestão participativa nas escolas: conceitos que desafiam a prática. **Revista InterScientia**, [S. l.], v. 6, n. 2, p. 165–173, 2018. DOI: 10.26843/interscientia.v6i2.718. Disponível em: <https://periodicos.unipe.edu.br/index.php/interscientia/article/view/718>. Acesso em: 7 ago. 2025.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Censo Escolar**. Brasília: MEC, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/ideb>. Acesso em: 30 set. 2024.

IRFAN, Muhammad *et al.* Role of project planning and project manager competencies on public sector project success. *Sustainability*, v. 13, n. 3, p. 1421, 2021.

JUNIOR, Nilson José Oliveira; DE MENEZES, Nilce Oliveira. Desenvolvimento de competência gerencial no setor público: um estudo reflexivo. **Revista de Administração de Roraima-RARR**, v. 6, n. 2, p. 346-360, 2016.

LÜCK, Heloísa *et al.* Dimensões da gestão escolar e suas competências. **Curitiba: Editora Positivo**, v. 1, 2009.

MAXIMIANO, Antônio Cesar A. **ADM por Competências - Você Gestor**. Rio de Janeiro: Atlas, 2019. *E-book*. p.1. ISBN 9788597022148. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597022148/>. Acesso em: 10 nov. 2024.

PINHO, Ana Paula Moreno; MOREIRA DA SILVA, Clayton Robson. Abordagem cognitivo-reflexiva na pesquisa qualitativa: estratégia para a prática de entrevista semiestruturada. **Revista Pesquisa Qualitativa**, [S. l.], v. 13, n. 34, p. 314–334, 2025. DOI: 10.33361/RPQ.2025.v.13.n.34.738. Disponível em: <https://editora.sepq.org.br/rpq/article/view/738>. Acesso em: 7 jun. 2025.

QUINN, R. E.; THOMPSON, M. P.; FAERMAN, S. R.; McGRATH, M. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Tradução da terceira edição. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

RIBEIRO, O. A.; MAGALHÃES DE ALBUQUERQUE, J. C.; SALES, K. M. B.; ALMEIDA, I. V.; CRUZ, A. R.; SILVA, R. C. M. da. Resultados do IDEB e gestão escolar: implicações e reflexões. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 15, n. 7, p. e 3949, 2024. DOI: 10.7769/gesec.v15i7.3949. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/3949>. Acesso em: 15 out. 2024.

TAMMEAID, Marika; VIRTANEN, Petri; MEYER, Jens. Leadership meta-skills in public institutions. *SN Business & Economics*, v. 2, n. 7, p. 84, 2022.

TEIXEIRA FILHO, Antônio Raimundo Cardoso; ALMEIDA, Denise Ribeiro de. *Gestão por competências: mapeamento de competências na Universidade Federal da Bahia*. 2014.