

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
Nelma Cristina Carvalho Siqueira Custódio

**PERCEPÇÕES SOBRE A DIMENSÃO ADMINISTRATIVO-
FINANCEIRA DA GESTÃO ESCOLAR E SUAS INTERFACES COM O
TRABALHO PEDAGÓGICO.**

Taubaté - SP

2026

Nelma Cristina Carvalho Siqueira Custódio

**PERCEPÇÕES SOBRE A DIMENSÃO ADMINISTRATIVO-
FINANCEIRA DA GESTÃO ESCOLAR E SUAS INTERFACES COM O
TRABALHO PEDAGÓGICO.**

Dissertação submetida à defesa, apresentada à banca examinadora da Universidade de Taubaté, como requisito final para a obtenção do título de Mestre no Programa de Mestrado Profissional em Educação da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Formação Docente para a Educação Básica.

Linha de Pesquisa: Formação docente e desenvolvimento profissional.

Orientadora: Profa. Dra. Fabrina Moreira Silva

Taubaté – SP

2026

Grupo Especial de Tratamento da Informação – GETI
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBi
Universidade de Taubaté - UNITAU

C987p Custódio, Nelma Cristina Carvalho Siqueira

Percepções sobre a dimensão administrativo-financeira da gestão escolar e suas interfaces com o trabalho pedagógico / Nelma Cristina Carvalho Siqueira Custódio. – 2026.

93 f.

Dissertação (mestrado) - Universidade de Taubaté, Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação, 2026.

Orientação: Profa. Dra. Fabrina Moreira Silva, Instituto Básico de Humanidades.

1. Gestão Escolar. 2. Dimensão Administrativo-financeira. 3. Trabalho pedagógico. 4. Organização Institucional. 5. Pesquisa Qualitativa.
I. Universidade de Taubaté. Programa de Pós- graduação em Educação.
II. Título.

CDD – 370

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus pela minha vida, razão da minha existência, por me conceder mais essa vitória e dar coragem em voltar à universidade com o objetivo desafiador em entender e aprofundar os meus estudos na área de educação.

À Professora Dra. Fabrina Moreira Silva, minha estimada orientadora, pela competência, dedicação, habilidade, atenção e zelo com que me orientou neste trabalho, sempre disposta a fomentar, com segurança o debate de ideias, pelo apoio nos momentos críticos, e palavras de compreensão, carinho e incentivo, energizando cada etapa desta caminhada.

Aos ilustres professores do Mestrado Profissional em Educação da Universidade de Taubaté, pelas aulas e pela firmeza educadamente polida com que conduziram e estimularam os estudos, exemplos consistentes de excelência acadêmica e profissional.

Aos colegas do Mestrado Profissional em Educação da Universidade de Taubaté, pela amizade, atenção, cordialidade e companheirismo construídos no curso, por dividirem comigo angústias, alegrias, trabalhos, opiniões e crenças na educação, neste tempo de questionamentos.

A todos que participaram da realização dessa dissertação, de modo especial as Irmãs Ursulinas e aos participantes do Colégio que me apoiaram nessa caminhada.

Aos meus familiares, exemplos de perseverança e trabalho.

Ao meu marido, Tuany Pereira Custódio, meu eterno amor, pelo exemplo de sabedoria, persistência, companheiro de todas as horas, sem o qual nada teria sentido.

Aos nossos filhos, João Pedro e Mateus, que iluminam nossas vidas, fonte de amor e orgulho.

“A vida é assim: esquenta e esfria, aperta e daí afrouxa, sossega e depois desinquieta. O que
ela quer da gente é coragem.”

Guimarães Rosa

RESUMO

Esta dissertação vincula-se à área de concentração “Formação Docente para a Educação Básica” e à linha de pesquisa “Formação docente e desenvolvimento profissional”, do Mestrado Profissional em Educação da Universidade de Taubaté, e apresenta aderência aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 4 – Educação de Qualidade e 7 – Energia Limpa e Acessível. O estudo tem como tema a gestão escolar, com foco na dimensão administrativo-financeira e suas interfaces com o trabalho pedagógico, tendo como objetivo compreender como gestores, coordenadores, orientador pedagógico e professores de uma escola privada percebem e significam essa dimensão no contexto institucional. Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, de caráter descritivo-interpretativo, que articula pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, realizada em uma escola privada localizada no Sul de Minas Gerais. Participaram da pesquisa 16 profissionais da instituição, sendo 1 diretora, 1 vice-diretora, 3 coordenadores, 1 orientador pedagógico e 10 professores do Ensino Médio. A produção dos dados ocorreu por meio de questionários e entrevistas semiestruturadas, com riscos mínimos aos participantes, relacionados à exposição de opiniões sobre o contexto institucional, sendo assegurados anonimato e confidencialidade. Os dados foram analisados com base na Análise de Conteúdo, conforme Bardin. Os resultados indicam que, na percepção dos participantes, a dimensão administrativo-financeira é significada como parte das condições institucionais associadas ao trabalho pedagógico, especialmente no que se refere à organização de processos internos, à comunicação institucional, à infraestrutura, à disponibilidade de recursos, ao incentivo à formação continuada, ao clima organizacional e ao acompanhamento das práticas escolares. Conclui-se que, a partir das falas analisadas, essa dimensão é percebida como integrante das mediações institucionais que se articulam ao trabalho pedagógico, sendo associada a possibilidades, limites e tensões vivenciadas no cotidiano escolar, sem que se estabeleça relação de determinação direta sobre a qualidade educacional.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Dimensão Administrativo-financeira. Trabalho pedagógico. Organização Institucional. Pesquisa Qualitativa.

ABSTRACT

This dissertation aims to understand how school managers, coordinators, a pedagogical advisor, and teachers from a private school perceive and make meaning of the administrative-financial dimension of school management and its interfaces with pedagogical work, especially regarding the organization of material, human, and financial resources, infrastructure, institutional routines, and internal communication processes. The study is based on the understanding that school management is not limited to pedagogical leadership or bureaucratic administration, but involves the articulation of different institutional dimensions that sustain school life and create conditions for educational work. This is a qualitative, descriptive-interpretative study that combines bibliographic research and field research, conducted in a private school located in the south of Minas Gerais, Brazil. The participants included 16 school professionals: one principal, one vice-principal, three coordinators, one pedagogical advisor, and ten high school teachers. Data were produced through questionnaires and semi-structured interviews and analyzed using Content Analysis, according to Bardin. The results indicate that participants tend to perceive the administrative-financial dimension of school management as a relevant component of the institutional conditions that support pedagogical work, particularly when associated with the organization of internal processes, institutional communication, infrastructure, availability of resources, continuing professional development, organizational climate, and monitoring of school practices. It is concluded that this dimension is understood by participants as part of the institutional mediations that favor, shape, or sustain pedagogical work, without attributing to it, in isolation, the determination of educational quality.

Keywords: School Management. Administrative-financial Dimension. Pedagogical Work. Institutional Organization. Qualitative Research.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Trabalhos selecionados para composição dos corpus analítico p. 24

Quadro 2 - Fundamentos sobre gestão administrativa p. 28

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Demonstrativo das pesquisas e estudos iniciais

p.23

LISTA DE SIGLAS

UNITAU - Universidade de Taubaté

BDTD – Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

MPE – Mestrado Profissional em Educação

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO DO MEMORIAL	12
1. INTRODUÇÃO.....	14
1.1. Relevância do Estudo / Justificativa	16
1.2. Delimitação do Estudo.....	18
1.3. Problema	19
1.4. Objetivos.....	19
1.4.1. Objetivo Geral.....	19
1.4.2. Objetivos Específicos.....	19
1.5 Organização da Dissertação	20
2. REVISÃO DE LITERATURA	21
2.1 Panorama da produção acadêmica sobre o tema	21
2.2 Síntese analítica dos trabalhos selecionados	26
2.3 Gestão escolar e delimitação conceitual da dimensão administrativo-financeira ...	27
2.4 Processos de gestão, organização institucional e apoio ao trabalho pedagógico.....	29
2.5 Participação da comunidade escolar, gestão democrática e corresponsabilidade institucional	30
2.6 Infraestrutura escolar, organização dos espaços e condições institucionais para o trabalho pedagógico	31
2.7 Cultura organizacional, clima institucional e relações no ambiente escolar	32
2.8 Avaliação da gestão escolar como processo de reflexão institucional e melhoria contínua.....	33
2.9 Educação, sustentabilidade e uso responsável dos recursos: aproximações com os ODS 4 e 7	34
2.10 Síntese teórica da revisão de literatura	36
3. METODOLOGIA	37
3.1 Procedimento de análise dos dados	39
3.2 Construção e sistematização das categorias analíticas.....	40
3.3 Caracterização da instituição pesquisada	41
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	43
4.1 Organização institucional e comunicação interna	43
4.2 Recursos, infraestrutura e condições para o trabalho pedagógico	45
4.3 Valorização profissional e formação continuada	47
4.4 Participação, clima institucional e corresponsabilidade.....	48
4.5 Avaliação da gestão e melhoria contínua	50
4.6 Síntese interpretativa.....	51
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
6. PRODUTO EDUCACIONAL	56
REFERÊNCIAS.....	59

APÊNDICE A.....	62
APÊNDICE B.....	65
APÊNDICE C.....	68
APÊNDICE D.....	70
APÊNDICE E.....	72
APÊNDICE F.....	84
ANEXO A.....	85
ANEXO B.....	86
ANEXO C.....	87
ANEXO D.....	89
ANEXO E.....	90
ANEXO F.....	91

APRESENTAÇÃO DO MEMORIAL

Apresento neste Memorial uma descrição e relatos dos fatos mais relevantes que procurei selecionar da minha trajetória acadêmica desde a fase de estudante na Educação Básica até a fase profissional na qual atuo no Escritório de Advocacia e numa escola particular no setor administrativo, que ministras aulas desde a educação básica até o terceiro ano de ensino médio. Nesse relato, descrevi todos os momentos e caminhada da minha trajetória acadêmica como discente, e dedicando com muita determinação no encontro das profissões escolhidas. Procurei dar um foco maior neste Memorial, principalmente no meu envolvimento na área da educação. No Memorial, registrei também minhas experiências em projetos administrativos e estudantis coordenados por toda equipe gestora da escola particular que trabalho. O meu objetivo é descrever minha trajetória educacional e profissional, como as respectivas atividades desenvolvidas, registrando também meus cursos de aperfeiçoamento. Segundo Lück:

[...] a prática profissional se constitui também por meio da participação em experiências significativas no cotidiano escolar, que favorecem o desenvolvimento da identidade profissional e a atuação coletiva (Lück, 2009, p. 111).

Essa perspectiva reforça que a formação não se limita aos cursos formais, mas se dá igualmente em contextos que envolvem reflexão, diálogo e ação cooperativa. A vivência em projetos administrativos e pedagógicos, coordenados pela equipe gestora, representa, portanto, uma prática formativa essencial para o fortalecimento da identidade profissional dos educadores e para a consolidação de uma gestão escolar participativa e transformadora.

Meu nome é Nelma Cristina Carvalho Siqueira Custódio, mestranda no curso de Mestrado Profissional em Educação da UNITAU, bacharel em Ciências Jurídicas, especialista em Direito Constitucional. Advogada, com ênfase do Direito de Família e Sucessões e exerço função administrativa em uma escola particular, onde são ministradas aulas desde a educação básica até o terceiro ano de ensino médio. Por meio deste Memorial irei relatar resumidamente minha trajetória escolar e profissional.

Já desde a minha infância o meu contato com a educação foi bastante expressiva devido alguns familiares da minha família paterna e materna atuarem como supervisores, diretores, vice-diretores, professores e em secretarias, nas escolas públicas municipais e estaduais. Ainda não ter idade de estar matriculada na escola, tinha contado com os livros didáticos, revistas em quadrinhos e outros materiais didáticos que meus familiares levavam para casa com a finalidade de preparem as aulas.

Desde a infância, meu contato com a educação foi intenso: familiares atuavam em diversos cargos escolares e eu tinha acesso a livros didáticos e materiais antes mesmo de ser aluna. Como argumenta Nóvoa:

[...] cada estudo [...] acentua a importância de valorizar as histórias de vida dos professores, pois nelas se entrelaçam as dimensões pessoais, sociais e profissionais que constituem a profissão docente (Nóvoa, 2000, p. 13).

Esse relato pessoal confirma que a identidade educativa se constrói desde cedo, a partir de vivências familiares e educacionais, anterior à formação formal.

A Escola que iniciei a minha formação educacional no Ensino Fundamental nos anos da primeira à quarta série foi numa escola da cidade de Conceição dos Ouros -MG, onde morava com a minha família, chamada Escola Estadual Coronel José Otávio Rosa, apelidada carinhosamente por “Grupão”, nos anos de 1982 a 1985, relato que tínhamos aulas todos os dias, fazíamos fila no pátio da escola para entrarmos na sala de aula, e antes de iniciar as aulas e as atividades a professora realizava uma oração. Na hora do intervalo, a escola oferecia a merenda e logo após ocorria o recreio, onde acontecia brincadeiras que eram sempre supervisionados pelos funcionários da escola.

No ano de 1986 realizei a minha matrícula na Escola Estadual João Ribeiro de Carvalho, conhecido como “ginásio”, onde cursei da quinta à oitava série, confesso que foi um momento muito esperado, porque iríamos ter aulas com diferentes professores para cada disciplina. A troca das aulas sempre tocava o sinal, quase todas as disciplinas tinham uma apostila que eram oferecidas pelo Estado muito diferente do ensino fundamental 1, que praticamente as aulas eram anotadas no caderno e passadas no quadro negro pelos professores, momentos compartilhados com muita sabedoria e aprendizado.

Em 1990 fiz minha matrícula para o ensino médio, na Escola Municipal de 2º Grau sendo que no segundo ano os alunos cursavam conjuntamente o curso técnico de contabilidade. O curso era noturno, sendo assim uma mudança de toda minha rotina estudantil, já que somente havia estudado nos turnos diurno e vespertino. Em 1993 ocorreu a colação de grau, momento tão esperado para todos os alunos e ao mesmo tempo de ansiedade por causa da escolha do curso que iríamos escolher para seguir a carreira profissional.

No ano de 1993 a 1994, cursei o curso técnico de prótese dentária na Escola Atenas cidade de Alfenas/MG, momento este de amadurecimento, porque tive que sair das casas dos meus pais, enfrentar as dificuldades de uma cidade maior e ter convivência com pessoas não

conhecidas tanto na vida estudantil e como no pessoal. Durante esse período participei de cursos profissionalizantes, para aperfeiçoar e me preparar para o mercado de trabalho.

No ano de 2001 ingressei no curso de Ciências Jurídicas na Universidade de Taubaté/SP, conhecida como UNITAU, concluindo em 2006, colando o grau em fevereiro de 2007, momento único e esperado na minha carreira profissional e pessoal. Em fevereiro de 2014 ingressei no curso de Especialização, na área do Direito Constitucional na Faculdade de Direito do Sul de Minas- FDSM na cidade de Pouso Alegre/MG, com o objetivo de aprimorar meus conhecimentos profissionais, finalizando em julho de 2015. No momento estou matriculada no curso de Mestrado Profissional em Educação, também na Universidade de Taubaté/SP – UNITAU, tendo a perspectiva de formar no primeiro semestre de 2026, com a finalidade de me identificar ainda mais na área da educação.

Por fim, registro várias experiências em projetos administrativos e estudantis coordenados por toda equipe gestora da escola particular que trabalho, como: congressos e encontros pedagógicos, feiras estudantis pedagógicas, palestras sobre educação financeira, corridas e competições interclasses esportivas, festas e eventos comemorativos, aulas extraclasse, projetos de infraestrutura arquitetônico, estrutural e mobiliário e viagens culturais.

1. INTRODUÇÃO

A gestão escolar constitui um processo articulador de diferentes dimensões institucionais responsáveis pelo funcionamento da escola e pela sustentação do trabalho educativo. Entre essas dimensões, destaca-se a administrativo-financeira, compreendida, neste estudo, como o conjunto de processos relacionados ao planejamento, à organização, à alocação e ao acompanhamento de recursos materiais, humanos, físicos e orçamentários que contribuem para a constituição das condições institucionais em que o trabalho pedagógico se realiza. Nessa perspectiva, a gestão escolar não se reduz nem à condução pedagógica em sentido estrito, nem à execução de procedimentos burocráticos isolados, mas envolve a articulação entre recursos, pessoas, rotinas, espaços e processos que sustentam a vida escolar em sua complexidade.

Partindo dessa compreensão, a presente dissertação volta-se à análise das percepções de gestores, coordenadores, orientador pedagógico e professores sobre a dimensão administrativo-financeira da gestão escolar e suas interfaces com o trabalho pedagógico, considerando, em especial, a organização de recursos, a infraestrutura, as rotinas institucionais, a comunicação interna, a formação continuada, o clima organizacional e os processos de acompanhamento e avaliação da gestão. O interesse da pesquisa não reside em demonstrar relações causais diretas entre gestão e resultados pedagógicos, mas em compreender como essa dimensão da gestão é percebida e significada pelos sujeitos que vivenciam o cotidiano escolar e nela reconhecem condições, mediações, limites e possibilidades para o desenvolvimento do trabalho educativo.

O estudo foi desenvolvido no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Educação – Mestrado Profissional em Educação da Universidade de Taubaté (UNITAU), vinculado à área de concentração “Formação Docente para a Educação Básica” e à linha de pesquisa “Formação Docente e Desenvolvimento Profissional”. A investigação foi realizada em uma escola privada localizada no Sul de Minas Gerais, escolhida por sua trajetória institucional consolidada, por sua estrutura organizacional definida e pela possibilidade de examinar, em contexto concreto, como a dimensão administrativo-financeira da gestão escolar é percebida por diferentes profissionais que atuam na instituição.

A escolha do tema decorre do entendimento de que o trabalho pedagógico não se desenvolve de forma isolada, mas depende de condições institucionais que envolvem planejamento, organização de processos, manutenção da infraestrutura, disponibilidade de recursos, circulação de informações e apoio à atuação docente. Assim, a dimensão administrativo-financeira da gestão escolar não deve ser tratada como esfera paralela ao pedagógico, mas como parte das condições que favorecem, tensionam ou sustentam o cotidiano

da escola. Tal perspectiva permite deslocar a análise de uma visão estritamente técnica da administração escolar para uma compreensão mais ampla, em que organização institucional e trabalho pedagógico se articulam de forma contínua.

A pesquisa adotou abordagem qualitativa, por se entender que o problema investigado exige atenção às percepções, experiências e interpretações dos sujeitos escolares. Nesse sentido, mais do que medir efeitos ou estabelecer relações lineares entre variáveis, o estudo buscou compreender os significados atribuídos por gestores, coordenadores, orientador pedagógico e professores à organização administrativa da escola e às suas interfaces com o trabalho pedagógico. Essa escolha metodológica mostra-se coerente com o próprio objeto da pesquisa, uma vez que a dimensão administrativo-financeira da gestão se expressa não apenas em procedimentos formais, mas também na forma como é vivida, interpretada e avaliada no interior da instituição.

Do ponto de vista teórico, a dissertação apoia-se, entre outros autores, em Heloísa Lück, José Carlos Libâneo, António Nóvoa e Maria Cecília de Souza Minayo. Em Lück, destaca-se a compreensão da gestão como articulação entre recursos, processos e pessoas em favor da aprendizagem e do desenvolvimento institucional. Em Libâneo, sobressai a ideia de que a dimensão administrativa da escola deve estar a serviço das finalidades educativas, criando condições objetivas para o trabalho pedagógico. Em Nóvoa, a escola é compreendida como espaço de construção coletiva, em que organização, profissão docente e identidade institucional se entrelaçam. Em Minayo, encontra-se a base para uma leitura qualitativa atenta aos sentidos, às relações e às experiências produzidas nos contextos institucionais.

A partir desse referencial, a pesquisa foi orientada pela seguinte questão: como gestores, coordenadores, orientador pedagógico e professores de uma escola privada percebem e significam a dimensão administrativo-financeira da gestão escolar e suas interfaces com o trabalho pedagógico? Em consonância com esse problema, o objetivo geral do estudo consistiu em compreender como esses sujeitos percebem a organização de recursos materiais, humanos e orçamentários, a infraestrutura, as rotinas institucionais e os processos de comunicação interna como parte das condições que sustentam o trabalho pedagógico no contexto escolar investigado.

Neste trabalho, o termo ‘interfaces’ é utilizado para designar as formas de articulação percebidas entre a dimensão administrativo-financeira da gestão escolar e o trabalho pedagógico no cotidiano institucional. Não se trata, portanto, de afirmar relações causais diretas, mas de compreender, a partir das falas dos participantes, como esses vínculos são descritos, significados e associados às condições de realização do trabalho educativo.

A relevância da investigação reside, portanto, na possibilidade de ampliar a

compreensão da gestão escolar para além de sua dimensão burocrática, evidenciando-a, na percepção dos participantes, como componente da organização institucional da escola e como mediação associada ao trabalho pedagógico. Ao privilegiar a escuta de profissionais que atuam diretamente na gestão e na docência, o estudo busca oferecer elementos para reflexão sobre práticas institucionais, formas de organização escolar e possibilidades de aprimoramento da vida pedagógica. Nesse sentido, a pesquisa se insere no campo dos estudos que reconhecem a escola como organização complexa, na qual recursos, infraestrutura, comunicação, formação, clima institucional e avaliação não constituem esferas isoladas, mas dimensões interligadas da experiência educativa.

Desse modo, esta dissertação estrutura-se a partir da compreensão de que a dimensão administrativo-financeira da gestão escolar é percebida pelos sujeitos como parte significativa das condições institucionais do trabalho pedagógico. Ao investigar como esses significados são produzidos em uma realidade escolar específica, o estudo pretende ampliar o debate educacional ao evidenciar que a organização da escola, em seus aspectos administrativos, materiais, relacionais e institucionais, é associada, pelos participantes, à sustentação do trabalho docente e da dinâmica pedagógica, ainda que não possa ser tomada, isoladamente, como fator explicativo único da qualidade educacional.

1.1. Relevância do Estudo / Justificativa

A presente dissertação justifica-se pela necessidade de compreender, de modo mais específico, como a dimensão administrativo-financeira da gestão escolar é percebida no cotidiano institucional e de que forma se articula ao trabalho pedagógico. Embora a literatura educacional reconheça a importância da gestão para o funcionamento da escola, nem sempre as pesquisas aprofundam como a organização dos recursos materiais, humanos, financeiros e estruturais é significada pelos profissionais que vivenciam a instituição e como essa organização se relaciona às condições concretas de ensino. Nesse sentido, o estudo mostra-se relevante por focalizar uma dimensão da gestão que, muitas vezes, aparece secundarizada em relação às discussões estritamente pedagógicas, embora exerça papel fundamental na sustentação da vida escolar.

A relevância do tema decorre, ainda, do reconhecimento de que o trabalho pedagógico depende de condições institucionais que envolvem planejamento, organização de processos, manutenção da infraestrutura, circulação de informações, disponibilidade de recursos e apoio ao corpo docente. A dimensão administrativo-financeira pode, assim, ser compreendida como

parte constitutiva das condições em que a prática pedagógica se desenvolve. Ao investigar as percepções sobre essa dimensão, a pesquisa busca ampliar a compreensão sobre as mediações existentes entre organização institucional e trabalho educativo, sem pressupor relações causais simplificadas.

Essa perspectiva encontra respaldo em Lück (2009, 2011), para quem a gestão escolar deve articular recursos, pessoas e processos em função das finalidades educativas da escola. Para a autora, a administração escolar não se reduz ao controle burocrático, mas deve assegurar condições organizacionais e materiais adequadas ao desenvolvimento do trabalho pedagógico. De modo convergente, Libâneo (2004) sustenta que a dimensão administrativa deve estar a serviço da ação educativa, garantindo as condições objetivas necessárias ao ensino e à aprendizagem. Nessa direção, a justificativa desta pesquisa repousa na compreensão de que a organização administrativo-financeira da escola não constitui um campo externo à pedagogia, mas integra o conjunto de mediações institucionais que a tornam possível.

As reflexões de Nóvoa (1992) também contribuem para a pertinência do estudo ao evidenciar que a organização da escola expressa determinada concepção de educação e de sociedade. A forma como a instituição organiza seus recursos, define prioridades, distribui responsabilidades e estrutura seus processos internos interfere no modo como o trabalho pedagógico é vivido pelos sujeitos escolares. Investigar a dimensão administrativo-financeira significa, portanto, compreender como a escola produz condições institucionais para a docência, para a formação dos estudantes e para a construção de uma cultura escolar mais articulada, reflexiva e colaborativa.

A pesquisa mostra-se igualmente relevante porque considera a escola não apenas em sua materialidade, mas também em suas dimensões simbólica, relacional e organizacional. Minayo (2001) para essa leitura ao compreender os contextos institucionais como espaços de produção de sentidos, vínculos e pertencimentos. Aplicada ao campo educacional, essa perspectiva permite reconhecer que a gestão dos recursos, da infraestrutura e dos processos administrativos também comunica valores, prioridades e formas de cuidado. Assim, a dimensão administrativo-financeira pode influenciar não apenas a funcionalidade da escola, mas também a forma como os sujeitos percebem o ambiente institucional e desenvolvem seu trabalho.

Outro aspecto que reforça a relevância do estudo diz respeito à necessidade de situar a gestão escolar em diálogo com desafios contemporâneos mais amplos, como sustentabilidade, responsabilidade institucional e uso consciente dos recursos. Nesse ponto, a articulação com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, especialmente o ODS 4 (Educação de Qualidade) e o ODS 7 (Energia Limpa e Acessível), amplia o alcance da investigação. No âmbito do

Programa de Mestrado Profissional em Educação, a aderência aos ODS constitui diretriz formativa, o que confere pertinência acadêmica e institucional à inclusão desse debate.

Desse modo, a relevância desta dissertação reside em sua proposta de compreender as percepções dos profissionais sobre a dimensão administrativo-financeira da gestão escolar e suas interfaces com o trabalho pedagógico, tomando como referência as vozes dos profissionais que atuam na instituição investigada. Ao privilegiar a percepção de gestores, coordenadores, orientador pedagógico e professores, o estudo busca oferecer uma leitura situada e qualitativa sobre como a organização institucional da escola é vivida no cotidiano e de que modo é associada ao trabalho pedagógico.

1.2. Delimitação do Estudo

A delimitação deste estudo decorre do próprio recorte analítico indicado em seu título: investigam-se as percepções de gestores, coordenadores, orientador pedagógico e professores sobre a dimensão administrativo-financeira da gestão escolar e suas interfaces com o trabalho pedagógico. A pesquisa concentra-se, portanto, nas práticas e decisões relacionadas ao planejamento orçamentário, à gestão de recursos materiais, humanos e financeiros, à manutenção e à adequação da infraestrutura, à organização de rotinas e fluxos institucionais, à disponibilização de recursos tecnológicos e aos processos de comunicação interna, na medida em que tais elementos configuram condições objetivas de trabalho docente e de funcionamento escolar.

O campo empírico da pesquisa foi uma instituição privada de educação básica localizada no interior de Minas Gerais, com mais de 80 anos de atuação e inserção consolidada no contexto local. A escolha dessa escola justifica-se por sua trajetória institucional, por sua estrutura organizacional definida e pela possibilidade de interlocução com sujeitos que ocupam funções distintas no interior da escola, como direção, vice-direção, coordenação, orientador pedagógico e professores. Tais participantes foram selecionados por estarem diretamente envolvidos na mediação entre as exigências pedagógicas e as condições administrativas que as viabilizam.

Desse modo, não se pretende avaliar a escola em sua totalidade, nem esgotar todas as dimensões da gestão escolar. O recorte da pesquisa volta-se especificamente à compreensão de como a esfera administrativo-financeira é experimentada no cotidiano e reconhecida pelos participantes como suporte, facilitadora ou tensionadora do trabalho pedagógico. Também não se busca estabelecer relações causais entre decisões administrativas e resultados educacionais, mas compreender as percepções, interpretações e sentidos atribuídos pelos sujeitos às condições organizacionais e estruturais da escola em que atuam.

1.3. Problema

A gestão escolar compreende dimensões interdependentes que sustentam o funcionamento institucional e a realização do trabalho pedagógico. No âmbito da educação básica, a dimensão administrativo-financeira envolve a organização de recursos materiais, humanos e orçamentários, a estruturação de rotinas institucionais, a manutenção de infraestrutura e tecnologias, bem como a sustentação de fluxos de comunicação e processos decisórios.

Embora frequentemente associada a procedimentos técnicos, essa dimensão integra o cotidiano escolar e pode ser apreendida a partir dos sentidos construídos pelos sujeitos que vivenciam a escola em diferentes funções. Nessa perspectiva, autores como Lück (2009) e Libâneo (2004) destacam a articulação entre as dimensões administrativa e pedagógica, compreendendo que a gestão envolve a criação de condições institucionais para o desenvolvimento do trabalho educativo.

Considerando a abordagem qualitativa adotada, interessa compreender como essa dimensão é percebida, descrita e significada pelos profissionais da escola, a partir de suas experiências e vivências no contexto institucional.

Nesta dissertação, as interfaces são entendidas como formas de articulação percebidas entre a dimensão administrativo-financeira e o trabalho pedagógico no cotidiano escolar.

Diante disso, formula-se o seguinte problema de pesquisa: **como gestores, coordenadores, orientador pedagógico e professores de uma escola privada percebem e significam a dimensão administrativo-financeira da gestão escolar e suas interfaces com o trabalho pedagógico?**

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo Geral

Compreender como gestores, coordenadores, orientador pedagógico e professores de uma escola privada percebem e significam a dimensão administrativo-financeira da gestão escolar e suas interfaces com o trabalho pedagógico.

1.4.2. Objetivos Específicos

- **Identificar** como os profissionais compreendem a dimensão administrativo-financeira da gestão escolar no contexto institucional em que atuam.
- **Analisar** como os participantes descrevem e atribuem sentidos à organização e ao uso

de recursos materiais, humanos e financeiros no cotidiano escolar, considerando planejamento, prioridades e limites percebidos.

- **Examinar** como os profissionais significam os processos institucionais de comunicação, o alinhamento entre setores e a tomada de decisão, identificando como esses elementos são associados ao trabalho pedagógico.
- **Analisar** como as percepções dos profissionais evidenciam formas de articulação entre a dimensão administrativo-financeira e o trabalho pedagógico no cotidiano escolar.
- **Elaborar** um produto técnico-educacional, em formato de e-book, fundamentado nos resultados da pesquisa, com orientações voltadas à reflexão sobre a dimensão administrativo-financeira da gestão escolar e suas interfaces com o trabalho pedagógico.

1.5 Organização da Dissertação

A presente dissertação, intitulada “Percepções sobre a dimensão administrativo-financeira da gestão escolar e suas interfaces com o trabalho pedagógico”, foi desenvolvida a partir de uma abordagem qualitativa, articulada à revisão de literatura e à pesquisa de campo realizada em uma instituição privada de educação básica localizada no Sul de Minas Gerais.

O trabalho está organizado em seis capítulos. O primeiro capítulo apresenta a introdução, contemplando o tema, a justificativa, a delimitação do estudo, o problema de pesquisa e os objetivos. O segundo capítulo desenvolve a revisão de literatura, com ênfase nos fundamentos teóricos da gestão escolar e, em especial, da dimensão administrativo-financeira em sua relação com o trabalho pedagógico. O terceiro capítulo descreve o percurso metodológico, explicitando a abordagem qualitativa, o contexto investigado, os participantes, os instrumentos de produção de dados e os procedimentos de análise. O quarto capítulo apresenta e discute os resultados da pesquisa de campo à luz do referencial teórico adotado. O quinto capítulo reúne as considerações finais, retomando os principais achados da investigação, suas implicações para a gestão escolar e suas percepções para o debate sobre as condições institucionais do trabalho pedagógico. O sexto capítulo apresenta o produto educacional elaborado a partir dos resultados da pesquisa.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Esta seção apresenta o referencial teórico que sustenta a análise das percepções dos participantes sobre a dimensão administrativo-financeira da gestão escolar e suas interfaces com o trabalho pedagógico. Parte-se do entendimento de que a gestão escolar não pode ser reduzida nem ao acompanhamento pedagógico em sentido estrito, nem à execução de procedimentos burocráticos isolados, uma vez que a escola constitui uma organização complexa, na qual recursos materiais, humanos, financeiros, tempos, espaços, processos institucionais e relações sociais se articulam em função de finalidades educativas. Nessa perspectiva, a dimensão administrativo-financeira assume relevância não como esfera acessória ou meramente instrumental, mas como parte constitutiva das condições institucionais em que o trabalho pedagógico se realiza.

A literatura educacional tem indicado, de forma consistente, que a qualidade do trabalho pedagógico não depende exclusivamente da atuação docente em sala de aula, mas também das condições materiais, organizacionais e institucionais que sustentam a continuidade, a coerência e a intencionalidade das práticas escolares. Isso significa que infraestrutura, planejamento, distribuição de recursos, organização das rotinas, comunicação institucional, apoio às equipes e definição de prioridades não devem ser compreendidos como elementos externos ao processo educativo. Ao contrário, integram o conjunto de mediações por meio das quais a escola cria possibilidades concretas para desenvolver seu projeto formativo.

Nessa direção, o capítulo foi organizado de modo a apresentar, inicialmente, um panorama da produção acadêmica sobre o tema e, em seguida, discutir os conceitos centrais que sustentam o problema da pesquisa. A revisão procura demonstrar que a dimensão administrativo-financeira da gestão escolar não se restringe ao plano operacional, mas se relaciona às condições de realização do trabalho pedagógico, à organização da escola e à experiência institucional vivida pelos sujeitos que nela atuam. Tal percurso teórico mostra-se necessário porque a própria investigação se orienta pela compreensão de como gestores, coordenadores, orientador pedagógico e professores percebem e significam essa dimensão da gestão em suas interfaces com o trabalho pedagógico.

2.1 Panorama da produção acadêmica sobre o tema

Com o objetivo de fundamentar teoricamente a investigação, foi realizado levantamento bibliográfico em bases acadêmicas nacionais reconhecidas, buscando identificar produções relacionadas à gestão escolar, com ênfase na dimensão administrativo-financeira e em suas

interfaces com o trabalho pedagógico. A busca foi conduzida na Biblioteca Digital de Dissertações do MPE-UNITAU, na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, no Portal de Periódicos da CAPES, na SciELO e no Google Acadêmico, em razão da relevância dessas bases para o mapeamento de produções da área educacional.

Os descritores foram definidos a partir do problema de pesquisa e do objetivo geral do estudo, após sucessivos testes de combinação de palavras-chave, de modo a ampliar a aderência temática dos resultados. Entre os termos empregados, destacaram-se expressões relacionadas à gestão escolar administrativa, à gestão de recursos financeiros e humanos, à infraestrutura escolar, à comunicação institucional e à qualidade educacional. O recorte temporal adotado compreendeu o período de 2012 a 2025, por permitir mapear produções mais recentes e compatíveis com transformações contemporâneas da gestão educacional, especialmente aquelas ligadas à ampliação do uso de tecnologias, às demandas de inclusão e à necessidade crescente de articulação entre gestão, planejamento e qualidade da educação.

A etapa inicial de busca resultou em 5.576 ocorrências, quantitativo que correspondeu a uma varredura ampla e exploratória, com trabalhos de diferentes níveis de aproximação em relação ao tema. Em razão desse volume, procedeu-se a um refinamento progressivo do material, orientado por critérios de inclusão e exclusão definidos em consonância com o problema de pesquisa e com os objetivos do estudo

Na etapa seguinte, como critério de inclusão, procedeu-se à leitura de títulos, resumos e palavras-chave, a fim de verificar a pertinência efetiva dos estudos em relação ao objeto desta dissertação. Foram incluídas produções que abordavam a gestão escolar em sua dimensão administrativa, organizacional ou financeiro-institucional, bem como estudos que discutiam relações entre gestão e trabalho pedagógico, infraestrutura, organização de recursos, formação docente, comunicação institucional ou planejamento escolar e publicações que apresentassem relação com pelo menos um dos seguintes eixos: gestão escolar, trabalho pedagógico, infraestrutura, recursos materiais e humanos, comunicação institucional, participação da comunidade escolar, formação continuada, sustentabilidade ou qualidade educacional.

Em contrapartida, como critérios de exclusão, foram desconsiderados trabalhos repetidos nas bases consultadas, publicações sem acesso integral, textos sem aderência direta ao problema da pesquisa, estudos centrados exclusivamente em currículo, avaliação da aprendizagem ou práticas didáticas sem interface com a gestão administrativa, bem como produções que tratavam da administração em sentido empresarial sem relação com o contexto escolar. Também foram excluídos materiais de caráter meramente opinativo ou sem natureza acadêmico-científica.

Após a leitura dos títulos, resumos e palavras-chave, realizou-se nova triagem por meio da leitura exploratória dos textos completos ou de suas seções centrais, buscando identificar a

contribuição efetiva de cada produção para a compreensão da dimensão administrativo-financeira da gestão escolar e de suas interfaces com o trabalho pedagógico. Esse processo permitiu selecionar doze produções para compor o corpus analítico da revisão de literatura, reunidas no Quadro 1. A escolha não se orientou apenas pela proximidade terminológica com o título da dissertação, mas pela capacidade de cada estudo iluminar dimensões relevantes do fenômeno investigado, tais como fundamentos da gestão escolar, participação da comunidade, organização institucional, infraestrutura, recursos, qualidade educacional e sustentabilidade.

A análise do material selecionado evidenciou, de um lado, a consolidação do tema da gestão escolar no campo educacional, sobretudo em abordagens ligadas à liderança, à gestão democrática, à coordenação pedagógica e à participação da comunidade. De outro, revelou menor incidência de estudos que tratem diretamente da dimensão administrativo-financeira como eixo articulador das condições institucionais do trabalho pedagógico. Em muitos casos, a administração escolar aparece como pano de fundo das discussões, mas sem aprofundamento sobre o modo como planejamento orçamentário, infraestrutura, organização de recursos e processos administrativos são percebidos pelos profissionais e vividos no cotidiano da escola.

Tal constatação reforça a pertinência do recorte adotado nesta pesquisa. Ao deslocar o foco para as percepções sobre a dimensão administrativo-financeira, o estudo busca avançar em uma lacuna identificada na literatura, propondo uma leitura qualitativa centrada nas experiências e significados atribuídos por gestores, coordenadores, orientador pedagógico e professores à organização institucional da escola. Desse modo, o panorama da produção acadêmica não apenas situa a dissertação em um campo consolidado de estudos, mas também evidencia a necessidade de aprofundar a compreensão da administração escolar como mediação concreta entre recursos institucionais e trabalho pedagógico.

A tabela a seguir sistematiza os resultados obtidos a partir das buscas exploratórias realizadas, organizadas conforme os descritores utilizados e o quantitativo de ocorrências encontradas em cada fonte. Esses dados permitiram identificar a amplitude do campo investigado e, ao mesmo tempo, a necessidade de refinar o corpus para selecionar apenas os trabalhos efetivamente aderentes ao problema da pesquisa.

Tabela 1 - Demonstrativo das pesquisas e estudos iniciais

DESCRIPTORES	MPE UNITAU	BDTD	CAPES	SCIELO	GOOGLE ACADÊMICO
Gestão Escolar Administrativa	5	1921	568	7	1500

Técnicas administrativas, operacionais, comportamentais e estilos adotados pelo gestor escolar	5	70	9	0	709
Gestão escolar administrativa, eficiente e participativa de toda comunidade escolar	5	24	52	0	158
Analisar as necessidades da escola através de uma gestão escolar administrativa	5	12	359	0	167
Total	20	2.027	988	7	2.534

Fonte: Elaborada pela pesquisadora em 2024

Dos 5.576 resultados inicialmente localizados, foram selecionados 12 trabalhos por apresentarem aderência mais direta ao objeto desta pesquisa e contribuir para a compreensão das relações entre gestão escolar, dimensão administrativo-financeira, organização institucional e trabalho pedagógico. A escolha do corpus final considerou a diversidade de enfoques e a capacidade de cada estudo de dialogar com o problema de pesquisa.

Quadro 1 - Trabalhos selecionados para composição do corpus analítico

Descritor	Título	Ano	Referência	Tipo
Fundamentos da gestão escolar e da dimensão administrativo-financeira	Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar	2018	OLIVEIRA, Ivana Campos; VASQUES-MENEZES, Ione. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, v. 48, n. 169, p. 876-900, jul./set. 2018. Disponível em: https://publicacoes.fcc.org.br/cp/article/view/5341 . Acesso em: 6 maio 2026	Artigo
Fundamentos da gestão escolar e da dimensão administrativo-financeira	A trajetória do gestor escolar no Brasil: influências histórico-sociais e modelos administrativos.	2025	GOMES, Anderson Macário; SALES, Giza Guimarães Pereira; FOLLIS, Rodrigo; ORIANI, Angélica Pall. A trajetória do gestor escolar no Brasil: influências histórico-sociais e modelos administrativos. Revista on line de Política e Gestão Educacional, Araraquara, v. 29, n. 00, e025006, 2025. DOI: 10.22633/rpge.v29i00.19884. Disponível em: https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/19884 . Acesso em: 6 maio 2026.	Artigo
Gestão escolar, qualidade educacional e trabalho pedagógico	Liderança educativa, gestão escolar e qualidade da educação como Direito	2025	TEIXEIRA, Antônia Vieira; VILAR, Elemquelma Almeida; LOPES, Keyla Silva Costa; NASCIMENTO, Lindomar José Soares do; REIS, Mirian Costa dos. Liderança educativa, gestão escolar e qualidade da educação como direito. RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber, Brasil, v. 1, n. 2, 2025. DOI: 10.51473/rcmos.v1i2.2025.1347. Disponível em:	Artigo

			https://submissoesrevistarcmos.com.br/rcmos/article/view/1347 . Acesso em: 6 maio 2026.	
Gestão escolar, qualidade educacional e trabalho pedagógico	Desafios da gestão escolar na perspectiva de diretores de ensino médio	2021	VAL, Virgílio Lisboa do. Desafios da gestão escolar na perspectiva de diretores de Ensino Médio. 2021. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação) – Universidade de Taubaté, Taubaté, 2021. Disponível em: https://mpe.unitau.br/wp-content/uploads/dissertacoes/2021/Virgilio-Lisboa-do-Val.pdf . Acesso em: 6 maio 2026.	Dissertação
Infraestrutura escolar, organização dos espaços e mediações do ensino-aprendizagem	A Diversificação dos espaços na promoção da aprendizagem	2022	COSTA, Daniela Cristina Pereira da. A Diversificação dos Espaços na Promoção da Aprendizagem. Revista de Educação, Práxis e Saúde – REPS, v. 2, n. 2, 2022. Disponível em: https://periodicos.unemat.br/index.php/rep/article/view/10537 .	Artigo
Infraestrutura escolar, organização dos espaços e mediações do ensino-aprendizagem	O uso de diferentes espaços escolares nas aulas de Ciências da Natureza	2020	BUENO, Kely Cristina; FRANZOLIN, Fernanda. O uso de diferentes espaços escolares nas aulas de ciências da natureza. Educação em Análise, Londrina, v. 5, n. 1, p. 102-120, 2020. DOI: 10.5433/1984-7939.2020v5n1p102. Disponível em: https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/educanalise/article/view/40597 . Acesso em: 6 maio 2026.	Artigo
Comunicação institucional, participação da comunidade escolar e gestão democrática	A relação escola-comunidade na perspectiva da gestão democrática	2021	NUNES, Lilian Flávia Anoroço. A relação escola-comunidade na perspectiva da gestão democrática. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação) – Universidade de Taubaté, Taubaté, 2021. Disponível em: https://mpe.unitau.br/wp-content/uploads/dissertacoes/2021/Lilian-Flavia-Anoroço-Nunes.pdf .	Dissertação
Comunicação institucional, participação da comunidade escolar e gestão democrática	Participação da comunidade educativa na gestão escolar	2012	VELOSO, Luiza; CRAVEIRO, Daniela; RUFINO, Isabel. Participação da comunidade educativa na gestão escolar. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ep/a/XSyFKzcnnKr8vSdD7pBvrYc/?lang=pt	Artigo

Recursos financeiros, recursos humanos e condições institucionais para o trabalho pedagógico	Gestão Democrática Escolar, Administrativa e Financeira – um estudo em uma escola pública estadual no município de Cacequi - RS	2018	COSTA, Letícia da Graça Mossi. <i>Gestão democrática escolar, administrativa e financeira: um estudo em uma escola pública estadual no município de Cacequi - RS</i> . Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública Municipal) – Universidade Federal do Pampa, Santana do Livramento, 2018. Disponível em: https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/430326/2/artigo%20para%20publica%C3%A7%C3%A3o%20capes.pdf	Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
Recursos financeiros, recursos humanos e condições institucionais para o trabalho pedagógico	A mudança desejada no contexto escolar.	2015	SILVA, Janete Rodrigues. <i>A mudança desejada no contexto escolar</i> . Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Escolar) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015. Disponível em: https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/205324/2/Produto%20Janete%20Rodrigues.pdf	Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
Sustentabilidade, gestão escolar e aderência aos ODS 4 e 7	Energia solar fotovoltaica: possibilidades de abordagem no novo ensino médio	2024	BATISTA, Laís Rosa. <i>Energia solar fotovoltaica: possibilidades de abordagem no novo ensino médio</i> . Dissertação (Mestrado Profissional em Educação e Docência) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2024. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/79868/4/La%C3%ADs%20Rosa%20Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Final.pdf	Dissertação
Sustentabilidade, gestão escolar e aderência aos ODS 4 e 7	Um estudo de caso da região turística Pontal do Paranapanema: análise da implementação dos ODS no contexto regional	2024	SANTANA, Márcia Barbosa. <i>Um estudo de caso da região turística Pontal do Paranapanema: análise da implementação dos ODS no contexto regional</i> . Dissertação (Mestrado em Turismo e Sustentabilidade) – Universidade Estadual Paulista, Presidente Prudente, 2024. Disponível em: https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/202818/guiaagenda2030.pdf?i=&sequence=	Dissertação

Fonte: Quadro construído pela pesquisadora, a partir dos bancos de dados da ScieLO, do Banco de Dissertações do MPE e do Portal de Periódicos da CAPES (2024) e outros.

2.2 Síntese analítica dos trabalhos selecionados

Os trabalhos selecionados indicam que a gestão escolar vem sendo analisada, predominantemente, sob as lentes da liderança, da gestão democrática, da participação da comunidade escolar e da qualidade educacional. Em contrapartida, observa-se menor aprofundamento específico sobre a dimensão administrativo-financeira e, principalmente, sobre

a forma como ela é percebida pelos profissionais da escola em sua interface com o trabalho pedagógico. Essa lacuna torna-se particularmente relevante para a presente dissertação, que desloca o foco da estrutura formal da gestão para os sentidos atribuídos pelos sujeitos escolares aos processos de planejamento, infraestrutura, organização de recursos, comunicação institucional e suporte administrativo.

Além disso, o conjunto de trabalhos evidencia que a literatura contemporânea aponta para a necessidade de integrar gestão, condições materiais e projeto pedagógico, mas ainda oferece menor densidade analítica sobre a maneira como essas relações são vividas no cotidiano escolar. Assim, a presente pesquisa busca avançar justamente nesse ponto, articulando os achados empíricos à discussão teórica e oferecendo uma leitura qualitativa mais centrada nas experiências dos sujeitos que atuam na instituição investigada.

2.3 Gestão escolar e delimitação conceitual da dimensão administrativo-financeira

A compreensão da gestão escolar contemporânea exige reconhecer que a escola é uma organização complexa, na qual dimensões pedagógicas, administrativas, organizacionais e relacionais se articulam continuamente. Por isso, a gestão escolar não pode ser tratada apenas como direção pedagógica, nem como simples administração de meios. Ela deve ser compreendida como processo institucional de articulação entre pessoas, recursos, práticas e finalidades educativas, voltado à sustentação do funcionamento da escola em consonância com seus propósitos formativos.

Nessa perspectiva, a literatura mostra que a gestão escolar envolve diferentes dimensões que, embora possam ser destacadas teoricamente, não se encontram dissociadas no cotidiano da instituição. A dimensão pedagógica orienta o trabalho de ensino e aprendizagem; a dimensão administrativa organiza recursos, tempos, espaços e processos; a dimensão relacional envolve comunicação, vínculos e clima institucional; e a dimensão participativa ou política manifesta-se nos modos de tomada de decisão, colaboração e corresponsabilidade. Essa leitura torna-se importante porque permite delimitar com maior precisão o objeto desta pesquisa sem fragmentar artificialmente a vida escolar.

É nesse quadro que a dimensão administrativo-financeira da gestão escolar se torna conceitualmente relevante. Nesta dissertação, ela é compreendida como o conjunto de ações de planejamento, organização, alocação e acompanhamento de recursos materiais, humanos, físicos e orçamentários que sustentam as condições institucionais necessárias ao desenvolvimento do trabalho pedagógico. Tal definição evita reduzi-la à mera administração de verbas ou ao controle burocrático de rotinas e, ao mesmo tempo, a diferencia da gestão pedagógica, mais diretamente voltada ao currículo, às práticas de ensino, à formação docente e ao acompanhamento da aprendizagem.

A literatura de Lück e Libâneo sustenta essa delimitação conceitual ao mostrar que a administração escolar só adquire sentido quando articulada às finalidades educativas da escola. Em Lück, a gestão administrativa aparece como prática estratégica voltada à garantia das condições estruturais, organizacionais e materiais do processo educativo. Em Libâneo, a administração da escola não constitui um fim em si mesma, mas meio para a realização do projeto pedagógico da instituição. Ambas as perspectivas convergem ao retirar a gestão administrativa do campo exclusivamente técnico e aproximá-la do trabalho educativo.

Essa compreensão se amplia quando se reconhece que a organização escolar também produz sentidos, vínculos e formas de pertencimento. Nessa direção, Minayo permite compreender os contextos institucionais como espaços simbólicos e relacionais, enquanto Nóvoa destaca a escola como organização socialmente situada, na qual as decisões institucionais expressam determinada concepção de educação, de trabalho docente e de convivência. Isso significa que a dimensão administrativo-financeira não atua apenas sobre recursos e estruturas, mas também comunica prioridades, valores e formas de cuidado institucional.

Assim, a dimensão administrativo-financeira não pode ser compreendida como instância secundária ou puramente operacional. Ao contrário, ela constitui dimensão estratégica da gestão escolar, pois organiza as condições objetivas e institucionais que viabilizam o trabalho pedagógico, interferindo na infraestrutura, na distribuição de recursos, na organização das rotinas, na comunicação interna, na formação continuada e no apoio às demandas docentes. Para esta pesquisa, essa delimitação é central, porque sustenta teoricamente o problema investigado e orienta a interpretação dos dados empíricos que serão analisados nos capítulos posteriores.

Nessa perspectiva, compreender a dimensão administrativo-financeira da gestão escolar torna-se fundamental para esta pesquisa, pois é por meio dela que se viabilizam, se sustentam ou se tensionam as condições institucionais do trabalho pedagógico, objeto central da investigação.

Quadro 2 - Fundamentos sobre gestão administrativa

Autor(a)	Fundamento central sobre gestão administrativa
Heloisa Lück (2009)	A gestão administrativa é estratégica para garantir condições estruturais, organizacionais e materiais ao processo educativo, devendo articular-se de forma participativa, ética e coerente com o projeto pedagógico da escola.

José Carlos Libâneo (2004)	A gestão escolar integra dimensões administrativas e pedagógicas, de modo que a organização institucional deve estruturar o ambiente escolar em função da aprendizagem, da cidadania e da formação dos sujeitos.
Maria Cecília S. Minayo (2001)	A escola pode ser compreendida como espaço simbólico e relacional, no qual a atuação gestora envolve escuta, interpretação do contexto e sensibilidade ética diante das necessidades da comunidade escolar.
António Nóvoa (1992)	A escola constitui espaço de construção coletiva, no qual a atuação do gestor se vincula à valorização das trajetórias, dos saberes e das experiências dos sujeitos, favorecendo práticas democráticas e colaborativas.

Fonte: Quadro construído pela pesquisadora

2.4 Processos de gestão, organização institucional e apoio ao trabalho pedagógico

No cotidiano escolar, a dimensão administrativo-financeira se materializa em processos institucionais concretos, tais como planejamento, coordenação de rotinas, organização de recursos, definição de prioridades e acompanhamento das demandas da escola. Tais processos, embora frequentemente classificados como administrativos, não se esgotam em procedimentos técnicos, pois estruturam o funcionamento institucional e interferem diretamente nas condições em que o trabalho pedagógico é realizado.

A literatura mostra que a organização escolar depende de uma articulação intencional entre meios e fins. Em Lück, o planejamento estratégico deve estar vinculado ao projeto pedagógico, de modo que a administração dos recursos físicos, humanos e financeiros seja orientada por finalidades educativas. Em Libâneo, a estrutura administrativa deve assegurar condições objetivas ao trabalho pedagógico, o que envolve gestão do tempo escolar, coordenação de rotinas, distribuição de tarefas e articulação entre setores. Dessa forma, a administração escolar ganha densidade quando compreendida como mediação concreta do trabalho educativo.

O ponto central, portanto, não está apenas em enumerar procedimentos administrativos, mas em reconhecer sua incidência real sobre o cotidiano escolar. Elaboração de planos de ação, organização orçamentária, manutenção da infraestrutura, acompanhamento de demandas internas e coordenação de serviços de apoio compõem a dimensão técnica da gestão, mas sua relevância ultrapassa o campo operacional. Quando esses processos são conduzidos de modo coerente, contribuem para maior previsibilidade institucional, redução de ruídos organizacionais e fortalecimento das condições de trabalho na escola.

A literatura também permite ampliar esse debate ao mostrar que os processos de gestão não se sustentam apenas por racionalidade técnica. As reflexões de Minayo permitem compreender que a organização institucional envolve relações simbólicas, afetivas e

intersubjetivas. Isso significa que o apoio ao trabalho pedagógico depende não só de regras e procedimentos, mas também da qualidade da comunicação, da escuta, da mediação de conflitos e da construção de vínculos no interior da escola. Em sentido próximo, Nóvoa compreende a escola como espaço de construção coletiva, no qual a atuação do gestor envolve favorecer colaboração, reconhecimento profissional e coerência institucional.

Desse modo, a gestão escolar comprometida com a qualidade social da educação exige a articulação entre competência técnica, sensibilidade institucional e liderança ética. Para a presente pesquisa, essa discussão é fundamental porque ajuda a compreender que os processos administrativos e organizacionais não são elementos periféricos do cotidiano escolar, mas parte das condições institucionais que sustentam o trabalho pedagógico. É precisamente esse vínculo entre organização institucional e docência que permite interpretar, mais adiante, as percepções dos participantes sobre o suporte oferecido pela gestão às práticas educativas.

2.5 Participação da comunidade escolar, gestão democrática e corresponsabilidade institucional

A organização da escola não se sustenta apenas por procedimentos administrativos ou pela distribuição técnica de recursos. Ela depende também da forma como os sujeitos que compõem a comunidade escolar participam dos processos institucionais e se reconhecem como corresponsáveis pela vida da instituição. Nesse sentido, a participação de professores, coordenadores, funcionários, estudantes e famílias constitui elemento central para a construção de uma gestão democrática capaz de articular decisões administrativas, necessidades pedagógicas e objetivos formativos de modo mais coerente com a realidade escolar.

A literatura sobre gestão democrática mostra que a participação não é elemento externo à administração escolar, mas parte de sua própria qualificação institucional. Em Lück, a gestão participativa aparece como prática planejada, ética e articulada às finalidades educativas da instituição. Em Libâneo, a escola não pode ser administrada dissociada de sua função social e pedagógica, razão pela qual a participação deve integrar a dinâmica interna da organização escolar. Isso significa que a tomada de decisão, inclusive no plano administrativo-financeiro, precisa considerar a escuta dos sujeitos envolvidos e a articulação entre necessidades organizacionais e finalidades pedagógicas.

As reflexões de Minayo permitem ampliar esse entendimento ao mostrar que participar não se resume à presença formal em reuniões ou instâncias decisórias. Em contextos institucionais, participação envolve sentir-se ouvido, reconhecido e legitimado em sua experiência. Nóvoa reforça essa ideia ao compreender a escola como espaço de construção coletiva, no qual a colaboração fortalece a identidade institucional e amplia as possibilidades de desenvolvimento profissional e pedagógico. Assim, a gestão democrática não representa

apenas um modelo de organização, mas uma concepção de escola comprometida com diálogo, pluralidade e valorização dos saberes construídos na prática.

No âmbito desta pesquisa, essa discussão é relevante porque a dimensão administrativo-financeira não se limita à organização técnica dos meios, mas também se expressa na forma como recursos, prioridades e decisões são compartilhados, explicados e negociados com a comunidade escolar. A participação favorece a transparência, amplia a compreensão das escolhas administrativas e é percebida como associada à sustentação do trabalho pedagógico por uma base institucional mais coesa e legítima. Desse modo, a literatura oferece base para compreender por que aspectos de diálogo, escuta e corresponsabilidade tendem a aparecer, na experiência dos sujeitos, como parte das próprias condições institucionais do trabalho pedagógico.

2.6 Infraestrutura escolar, organização dos espaços e condições institucionais para o trabalho pedagógico

A infraestrutura escolar e a organização dos espaços constituem dimensões centrais da gestão porque interferem diretamente nas condições institucionais em que o trabalho pedagógico se desenvolve. A escola não se resume ao currículo, às metodologias ou à atuação docente em sala de aula. Ela também se materializa nos ambientes em que as relações educativas acontecem, nos recursos disponíveis, na qualidade da manutenção, na acessibilidade, no conforto e na funcionalidade dos espaços. Por isso, a dimensão administrativo-financeira participa ativamente da constituição dessas condições ao definir prioridades de investimento, manutenção, adequação e uso pedagógico dos ambientes escolares.

A literatura recente tem demonstrado que os espaços escolares não podem ser compreendidos como estruturas físicas neutras. Estudos como os de Costa e Bueno indicam que a diversificação e a apropriação pedagógica dos espaços ampliam possibilidades metodológicas, favorecem maior engajamento dos estudantes e contribuem para experiências de aprendizagem mais significativas. Essa leitura desloca o debate da mera conservação física da escola para a compreensão dos ambientes como elementos que podem favorecer ou limitar o desenvolvimento do trabalho pedagógico.

Esse entendimento encontra respaldo em Lück, para quem a gestão eficaz integra recursos materiais, humanos e simbólicos de forma a criar condições propícias ao ensino e à aprendizagem. Em perspectiva semelhante, Libâneo destaca que a infraestrutura precisa estar alinhada ao projeto pedagógico, de modo que a organização dos ambientes escolares, a funcionalidade dos espaços e a disponibilidade de recursos contribuam para a construção do conhecimento e para a interação entre os sujeitos. Assim, decisões relacionadas à infraestrutura, embora frequentemente classificadas como administrativas, possuem incidência concreta sobre

o trabalho docente, a experiência discente e a qualidade do ambiente escolar.

As reflexões de Minayo permitem incorporar a dimensão simbólica a essa discussão, ao evidenciar que os contextos institucionais não se restringem a aspectos funcionais, mas envolvem também produção de sentidos, vínculos e pertencimentos. Em perspectiva convergente, Milton Santos possibilita compreender o espaço como construção social, historicamente produzida e atravessada por relações, usos e formas de organização da vida coletiva. Nessa direção, a infraestrutura escolar pode ser compreendida não como elemento neutro, mas como expressão de decisões institucionais, prioridades organizacionais e modos de estruturação do cotidiano escolar. Do mesmo modo, Nóvoa, ao conceber a escola como espaço de identidade, participação e construção coletiva, reforça a compreensão de que os ambientes escolares também se articulam às experiências de circulação de saberes, permanência e reconhecimento dos sujeitos.

As reflexões de Minayo permitem acrescentar a dimensão simbólica a essa discussão, ao mostrar que os contextos institucionais produzem sentidos, vínculos e pertencimentos. Milton Santos permite compreender o espaço como produto das relações sociais, de modo que a infraestrutura escolar expressa decisões, prioridades e formas de organização da vida institucional. Nóvoa, ao conceber a escola como espaço de identidade, participação e construção coletiva, reforça a ideia de que os ambientes escolares também devem favorecer circulação de saberes, permanência e reconhecimento dos sujeitos.

Sob essa perspectiva, a noção de espaços educativos não se reduz à modernização de instalações. Ela diz respeito à organização de ambientes capazes de responder às necessidades institucionais e pedagógicas da escola, o que envolve manutenção, limpeza, segurança, acessibilidade, tecnologia, conforto e uso pedagógico dos diferentes espaços. Em todos esses aspectos, a dimensão administrativo-financeira assume papel decisivo, pois organiza meios, define prioridades e viabiliza materialmente as condições em que o trabalho pedagógico se realiza. Essa discussão é particularmente relevante para a pesquisa, pois aproxima o debate teórico de elementos concretos que tendem a emergir nas narrativas dos participantes.

2.7 Cultura organizacional, clima institucional e relações no ambiente escolar

A vida escolar não se organiza apenas por normas, recursos e rotinas formais. Ela também se constitui por valores, expectativas, relações e significados compartilhados pelos sujeitos que compõem a instituição. Nesse sentido, cultura organizacional e clima institucional são dimensões relevantes para compreender como a gestão escolar se materializa no cotidiano e de que forma suas ações são percebidas pelos profissionais. A dimensão administrativo-financeira, portanto, não atua apenas sobre estruturas e recursos, mas participa da construção de um ambiente institucional que pode favorecer ou dificultar o desenvolvimento do trabalho

pedagógico.

A cultura organizacional pode ser entendida como o conjunto de valores, normas, práticas e significados que orientam a vida institucional da escola. O clima institucional, por sua vez, refere-se ao modo como os sujeitos percebem e experimentam esse ambiente organizacional. Em Lück, a gestão desempenha papel importante na consolidação de uma cultura institucional voltada à colaboração, ao compromisso profissional e à aprendizagem. Em Libâneo, um ambiente institucional positivo favorece o trabalho pedagógico, pois professores e demais profissionais tendem a atuar com maior motivação e comprometimento quando se sentem apoiados e valorizados em seu contexto de trabalho.

As reflexões de Minayo ampliam essa análise ao evidenciar que os contextos institucionais são atravessados por relações simbólicas e intersubjetivas, nas quais os sujeitos constroem sentidos acerca de suas experiências e práticas. Em perspectiva convergente, Nóvoa compreende a escola como espaço de construção coletiva, no qual gestores e professores participam da produção de significados sobre o trabalho educativo. Nessa direção, a cultura organizacional não se apresenta como realidade fixa ou estática, mas como processo continuamente produzido e ressignificado pelas práticas de gestão e pelas interações estabelecidas entre os sujeitos.

Quando a gestão é percebida como promotora de diálogo, participação e reconhecimento profissional, tende a ser associada à consolidação de uma cultura institucional voltada ao trabalho coletivo e ao aprimoramento das práticas educativas. Em sentido diverso, contextos marcados por centralização excessiva, fragilidade comunicacional ou baixa valorização profissional podem aparecer, nas percepções dos sujeitos, relacionados a insegurança, desmotivação e dificuldades na articulação entre gestão e trabalho pedagógico. Para esta pesquisa, essa discussão é relevante porque evidencia que a dimensão administrativo-financeira não se limita, na experiência dos participantes, à administração de verbas, materiais ou procedimentos, mas também é significada em relação ao modo como a organização institucional se articula às relações e ao ambiente de trabalho na escola.

2.8 Avaliação da gestão escolar como processo de reflexão institucional e melhoria contínua

A avaliação da gestão escolar constitui dimensão importante para compreender como a escola acompanha, revê e reorienta seus processos institucionais. No contexto desta pesquisa, sua relevância está em permitir a análise de como a dimensão administrativo-financeira se organiza, se legitima e se reorienta em função das demandas pedagógicas e das percepções dos sujeitos que vivenciam o cotidiano escolar. Avaliar a gestão, portanto, não significa apenas verificar cumprimento de procedimentos ou mensurar resultados formais, mas examinar a

coerência entre planejamento, execução, organização de recursos e finalidades educativas.

A literatura indica que a avaliação deve ser compreendida como parte constitutiva do próprio processo de gestão. Em Lück, ela aparece como processo contínuo de retroalimentação, capaz de produzir informações relevantes para o aperfeiçoamento das práticas administrativas e pedagógicas. Em Libâneo, avaliar a escola significa examinar a coerência entre objetivos, meios e resultados, sempre à luz do projeto pedagógico. Essa leitura desloca a avaliação de uma lógica meramente fiscalizadora para uma perspectiva diagnóstica, formativa e estratégica.

Quando a gestão é percebida como promotora de diálogo, participação e reconhecimento profissional, tende a ser associada à consolidação de uma cultura institucional voltada ao trabalho coletivo e ao aprimoramento das práticas educativas. Em sentido diverso, contextos marcados por centralização excessiva, fragilidade comunicacional ou baixa valorização profissional pode aparecer, nas percepções dos sujeitos, relacionados a insegurança, desmotivação e dificuldades na articulação entre gestão e trabalho pedagógico. Para esta pesquisa, essa discussão é relevante porque evidencia que a dimensão administrativo-financeira não se limita, na experiência dos participantes, à administração de recursos, materiais ou procedimentos, mas também é significada em relação ao modo como a organização institucional se articula às relações e ao ambiente de trabalho na escola.

Essa abordagem fortalece a coerência com a perspectiva qualitativa desta dissertação. Ao invés de operar como mecanismo unilateral de controle, a avaliação passa a constituir-se como prática coletiva de análise, reflexão e reorientação. Em termos institucionais, isso significa reconhecer que a melhoria contínua depende da capacidade da escola de ouvir seus sujeitos, interpretar suas demandas e transformar os resultados da avaliação em ações concretas de aprimoramento. Tal compreensão dialoga diretamente com a proposta metodológica do estudo, que se orienta pela escuta dos participantes e pela análise interpretativa de suas percepções sobre a gestão.

2.9 Educação, sustentabilidade e uso responsável dos recursos: aproximações com os ODS 4 e 7

A discussão contemporânea sobre gestão escolar também tem incorporado o debate sobre sustentabilidade, responsabilidade institucional e uso consciente dos recursos. Essa aproximação é pertinente à presente pesquisa porque a dimensão administrativo-financeira envolve decisões sobre infraestrutura, manutenção, consumo, tecnologia e planejamento, que podem ser compreendidas em diálogo com compromissos mais amplos de qualidade educacional e responsabilidade socioambiental. Nesse contexto, os Objetivos de

Desenvolvimento Sustentável, especialmente o ODS 4 e o ODS 7, oferecem referências importantes para pensar a gestão escolar em articulação com educação de qualidade, equidade e uso responsável dos recursos.

No âmbito desta dissertação, a aproximação com os ODS se justifica não apenas pela atualidade do tema, mas também por sua aderência às diretrizes formativas do Programa de Mestrado Profissional em Educação. Refletir sobre sustentabilidade no ambiente escolar significa analisar como a gestão administrativo-financeira pode organizar recursos, espaços e práticas de maneira mais eficiente, inclusiva e socialmente responsável.

No plano físico-ambiental, a sustentabilidade se expressa na forma como a escola utiliza seus recursos e organiza seus espaços. Medidas relacionadas à eficiência energética, ao uso de iluminação e ventilação natural, à redução do desperdício, ao manejo de resíduos e à conservação dos ambientes exemplificam decisões de gestão que articulam racionalidade econômica e responsabilidade ambiental. Mais do que gerar economia, essas ações comunicam valores institucionais e podem transformar a gestão dos recursos em oportunidade pedagógica.

A sustentabilidade, contudo, não se limita à dimensão ecológica. Ela também se relaciona à qualidade dos ambientes escolares, ao acolhimento, à inclusão, à segurança e ao bem-estar. A literatura permite sustentar que espaços organizados, acessíveis e cuidadosamente mantidos favorecem permanência, engajamento e convivência respeitosa. Assim, a discussão sobre sustentabilidade amplia a compreensão da gestão escolar ao integrar qualidade educacional, responsabilidade ambiental e justiça social. Embora não constitua categoria analítica central da pesquisa, esse debate amplia o horizonte interpretativo do papel da dimensão administrativo-financeira na organização da escola.

2.10 Síntese teórica da revisão de literatura

A revisão de literatura evidenciou que a gestão escolar deve ser compreendida como processo articulador de diferentes dimensões institucionais que sustentam o funcionamento da escola e a realização do trabalho pedagógico. Os autores mobilizados convergem no entendimento de que a organização escolar não se limita às ações pedagógicas em sentido estrito, mas envolve também condições administrativas, organizacionais, relacionais e estruturais que participam da constituição do cotidiano escolar.

Nesse quadro, a dimensão administrativo-financeira mostrou-se conceitualmente relevante não como instância secundária ou meramente burocrática, mas como conjunto de processos voltados à organização de recursos, infraestrutura, rotinas, comunicação institucional e condições objetivas de trabalho docente. A literatura analisada permite sustentar que essa

dimensão se relaciona ao trabalho pedagógico por meio de mediações institucionais, e não por causalidade direta. Em outras palavras, ela não é tomada, neste estudo, como fator que determine isoladamente a qualidade educacional, mas como parte do conjunto de condições em que as práticas pedagógicas se desenvolvem.

A revisão também mostrou que compreender a dimensão investigada exige considerar a escola como organização relacional e socialmente situada, em que recursos, espaços, processos e vínculos se articulam na produção da experiência institucional. Isso torna particularmente relevante o foco desta pesquisa nas percepções dos sujeitos escolares, pois a literatura indica que a gestão atua não apenas por estruturas formais, mas também por significados, expectativas, formas de reconhecimento e modos de organização da vida cotidiana da escola.

Desse modo, o referencial teórico construído neste capítulo oferece base para a análise do problema de pesquisa, ao explicitar por que a dimensão administrativo-financeira da gestão escolar constitui objeto legítimo de investigação e como seus diferentes elementos — recursos, infraestrutura, organização institucional, comunicação, participação, avaliação e apoio ao trabalho docente — podem ser compreendidos em suas interfaces com o trabalho pedagógico. É a partir dessa base que se torna possível interpretar os dados empíricos da pesquisa de campo de forma coerente com os objetivos do estudo e com a abordagem qualitativa adotada.

3. METODOLOGIA

Este capítulo apresenta o percurso metodológico adotado na pesquisa, explicitando a abordagem escolhida, o contexto e o campo empírico investigado, os participantes, os instrumentos de produção de dados e os procedimentos de análise. A metodologia corresponde, assim, ao conjunto de escolhas teóricas e práticas que orientam a aproximação com o objeto de estudo, permitindo compreender como a dimensão administrativo-financeira da gestão escolar é percebida e significada no interior de uma instituição educacional específica. Nessa perspectiva, adota-se o entendimento de Minayo (2001), segundo o qual a metodologia compreende, simultaneamente, o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade.

Considerando o problema de pesquisa e o objetivo geral do estudo, optou-se por uma abordagem qualitativa, por se entender que essa perspectiva é a mais adequada para a compreensão de percepções, experiências, interpretações e significados atribuídos pelos sujeitos aos fenômenos investigados. No caso desta dissertação, o interesse não está em medir quantitativamente efeitos da gestão escolar, tampouco em estabelecer relações causais diretas entre práticas administrativas e resultados pedagógicos, mas em compreender como gestores, coordenadores, orientador pedagógico e professores percebem e significam a dimensão administrativo-financeira da gestão escolar e suas interfaces com o trabalho pedagógico.

A pesquisa possui caráter descritivo-interpretativo, pois busca descrever aspectos do contexto institucional investigado e interpretar os sentidos produzidos pelos participantes acerca da organização dos recursos, da infraestrutura, da comunicação institucional, dos processos escolares e do suporte oferecido ao trabalho pedagógico. Trata-se, ainda, de pesquisa de campo, uma vez que os dados empíricos foram produzidos no contexto de uma escola privada localizada no Sul de Minas Gerais, espaço em que o fenômeno estudado se concretiza e pode ser apreendido a partir da experiência dos sujeitos que o vivenciam.

A investigação foi desenvolvida em articulação entre pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. A etapa bibliográfica possibilitou a construção do referencial teórico da dissertação, com base em livros, artigos científicos, dissertações e teses relacionados à gestão escolar, à dimensão administrativo-financeira da escola, ao trabalho pedagógico, à infraestrutura escolar, à participação institucional, à avaliação da gestão e à sustentabilidade no contexto educacional. Essa etapa foi fundamental para delimitar o objeto, formular o problema de pesquisa, definir os instrumentos de produção de dados e sustentar teoricamente a análise do material empírico.

A etapa de campo teve como finalidade produzir dados que permitissem compreender como os sujeitos da escola investigada percebem a dimensão administrativo-financeira da gestão escolar em seu cotidiano profissional. Para isso, foram utilizados dois instrumentos complementares: questionários e entrevistas semiestruturadas. A utilização combinada desses instrumentos mostrou-se pertinente porque possibilitou reunir, de um lado, informações mais amplas e sistematizadas e, de outro, aprofundar aspectos específicos das experiências, das percepções e das interpretações dos participantes.

Inicialmente, foi aplicado um questionário por meio da plataforma Google Forms, destinado à diretora, à vice-diretora, aos coordenadores, ao orientador pedagógico e aos professores da instituição. O instrumento foi composto por questões abertas e fechadas, organizadas em torno de temas relacionados ao suporte administrativo oferecido ao trabalho docente, à organização dos recursos materiais, humanos e financeiros, às condições de infraestrutura escolar, à comunicação entre os setores da escola, à formação continuada e à valorização profissional. O questionário teve como finalidade captar percepções iniciais dos participantes sobre a forma como esses elementos se articulam ao trabalho pedagógico e às condições institucionais de ensino, de modo a oferecer uma visão geral do contexto investigado e orientar o aprofundamento posterior por meio das entrevistas.

Em seguida, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os participantes. Esse instrumento foi escolhido por permitir a combinação entre um roteiro previamente organizado e a flexibilidade necessária para explorar temas emergentes ao longo da conversa, favorecendo maior densidade interpretativa. As entrevistas abordaram questões relacionadas ao papel da gestão na organização da escola, ao planejamento e à administração dos recursos, aos investimentos em infraestrutura e tecnologia, à comunicação institucional, à formação continuada, à participação dos diferentes segmentos da escola e aos desafios envolvidos na articulação entre gestão e trabalho pedagógico. As entrevistas foram realizadas presencialmente, em local e horário previamente ajustados com os participantes, com duração aproximada de 10 a 15 minutos, e foram registradas em áudio mediante consentimento prévio. Posteriormente, o material foi transcrito, constituindo parte do corpus analítico da pesquisa. Os questionários e os roteiros de entrevista encontram-se apresentados nos apêndices da dissertação.

No que se refere aos participantes, o estudo foi desenvolvido com profissionais de uma escola privada localizada no Sul de Minas Gerais. Participaram da pesquisa 16 sujeitos, sendo 1 diretora, 1 vice-diretora, 3 coordenadores, 1 orientador pedagógico e 10 professores do Ensino Médio. A escolha desse grupo foi intencional e diretamente relacionada ao objeto da

investigação, uma vez que tais profissionais ocupam posições estratégicas para compreender como a dimensão administrativo-financeira da gestão escolar é percebida, vivida e significada no cotidiano institucional. A equipe gestora, por estar diretamente vinculada aos processos de organização, planejamento e tomada de decisão, oferece elementos fundamentais para compreender a dinâmica da gestão escolar. Os professores, por sua vez, contribuem com a perspectiva de quem vivencia cotidianamente os efeitos dessas condições institucionais sobre o trabalho pedagógico.

A amostra foi intencional e não probabilística, composta pelos participantes que atendiam aos critérios de inclusão e concordaram voluntariamente em participar da pesquisa. Foram considerados critérios de inclusão: integrar a equipe escolar da instituição investigada, atuar em funções relacionadas à gestão, coordenação, orientação pedagógica ou docência, e aceitar participar do estudo mediante assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Não houve exclusão de participantes, uma vez que todos os sujeitos convidados concordaram em participar do estudo.

A produção dos dados foi realizada após a aprovação do projeto pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté e após a autorização institucional da escola. Os participantes foram informados sobre os objetivos da pesquisa, os procedimentos adotados, os riscos e benefícios da participação, bem como sobre a garantia de sigilo, anonimato e liberdade de desistência em qualquer etapa da investigação, sem qualquer prejuízo. Do ponto de vista ético, a pesquisa observou os princípios da autonomia, beneficência, não maleficência, justiça, privacidade e confidencialidade. Os riscos envolvidos foram mínimos, relacionados principalmente ao eventual desconforto em expressar opiniões sobre a gestão escolar. Para minimizá-los, assegurou-se o anonimato dos participantes e o uso exclusivo dos dados para fins acadêmicos. Como benefício potencial, considera-se que a pesquisa pode favorecer reflexões institucionais sobre a gestão escolar e subsidiar o aprimoramento de práticas organizacionais e pedagógicas no contexto estudado.

3.1 Procedimento de análise dos dados

Os dados produzidos foram analisados com base na técnica de Análise de Conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011), por se tratar de procedimento adequado à interpretação sistemática de comunicações, falas e registros textuais. A escolha dessa técnica atendeu às orientações da banca e mostrou-se coerente com a abordagem qualitativa adotada, pois permite examinar, de forma organizada e reflexiva, os sentidos presentes nas respostas dos questionários

e nas transcrições das entrevistas, identificando recorrências, núcleos de significado e relação entre percepções dos participantes e o objeto da investigação.

A análise desenvolveu-se em três etapas, conforme a sistematização clássica de Bardin (2011). A primeira correspondeu à pré-análise, momento em que se procedeu à organização do corpus, à leitura flutuante do material e à definição dos critérios de análise. A segunda etapa consistiu na exploração do material, com a codificação das respostas e a identificação de unidades de registro relacionadas à dimensão administrativa-financeira da gestão escolar. A terceira etapa compreendeu o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação, quando os dados foram articulados ao referencial teórico da pesquisa, permitindo construir compreensões sobre as percepções dos participantes acerca da dimensão administrativo-financeira da gestão escolar e de suas interfaces com o trabalho pedagógico.

No processo de exploração do material, as respostas dos questionários e as transcrições das entrevistas foram lidas repetidas vezes, inicialmente de forma global e, em seguida, de modo mais dirigido, buscando identificar expressões, ideias recorrentes e sentidos atribuídos pelos participantes a temas como organização institucional, comunicação interna, recursos, infraestrutura, formação continuada, valorização profissional, participação, clima institucional, avaliação da gestão e melhoria contínua. Esse movimento permitiu que os dados fossem tratados de maneira interpretativa, evitando uma simples descrição fragmentada das respostas.

3.2 Construção e sistematização das categorias analíticas

A construção das categorias analíticas decorreu do diálogo entre o material empírico, os objetivos da pesquisa e o referencial teórico mobilizado na dissertação. As categorias não foram definidas de forma rígida e prévia, mas emergiram das recorrências identificadas nas falas dos participantes, sendo posteriormente organizadas em núcleos temáticos mais amplos. Para isso, os excertos extraídos dos questionários e das entrevistas foram comparados entre si, considerando aproximações, diferenças e sentidos comuns atribuídos pelos sujeitos à dimensão administrativo-financeira da gestão escolar.

Após a codificação inicial, os trechos selecionados foram agrupados por afinidade temática. Esse agrupamento permitiu observar que determinadas percepções apareciam de modo reiterado no corpus, especialmente aquelas relacionadas à organização dos processos internos, à comunicação institucional, à infraestrutura, aos recursos pedagógicos, à formação continuada, ao reconhecimento profissional, ao clima institucional, à participação da comunidade escolar e às práticas de acompanhamento e avaliação da gestão. A partir desse processo de leitura, comparação e reagrupamento, foram consolidadas cinco categorias analíticas.

A primeira categoria, denominada organização institucional e comunicação interna,

reuniu falas relacionadas à clareza dos processos internos, aos fluxos de comunicação, ao alinhamento entre setores e ao suporte oferecido pela gestão ao cotidiano escolar

A segunda categoria, recursos, infraestrutura e condições para o trabalho pedagógico, concentrou percepções sobre a disponibilidade de materiais, recursos tecnológicos, manutenção dos espaços e condições físicas da escola.

A terceira, valorização profissional e formação continuada, agrupou manifestações referentes ao reconhecimento do trabalho docente, ao incentivo à formação e às oportunidades de desenvolvimento profissional.

A quarta categoria, participação, clima institucional e corresponsabilidade, contemplou falas sobre escuta, diálogo, acolhimento, integração entre segmentos e relação entre escola, profissionais e famílias.

Por fim, a quinta categoria, avaliação da gestão e melhoria contínua, reuniu dados relativos ao acompanhamento de processos, às práticas avaliativas, aos feedbacks institucionais e às possibilidades de replanejamento das ações escolares. Dessa forma, as categorias expressam uma síntese interpretativa dos sentidos recorrentes no corpus empírico e permitiram organizar a análise dos resultados em coerência com o problema e os objetivos da pesquisa.

3.3 Caracterização da instituição pesquisada

A presente pesquisa foi desenvolvida em uma instituição privada de educação básica localizada em um Município do Sul de Minas Gerais. A escola possui trajetória educacional consolidada na região, com mais de 80 anos de atuação, sendo reconhecida pela comunidade local como instituição relevante na formação escolar e humana de seus estudantes.

A instituição atende alunos da Educação Infantil, do Ensino Fundamental e do Ensino Médio, ofertando ensino presencial em conformidade com a legislação educacional brasileira e com as orientações curriculares vigentes. A instituição conta com aproximadamente mais de 700 alunos, provenientes tanto do município local quanto de cidades vizinhas, o que evidencia seu papel de referência educacional no contexto local e regional.

Do ponto de vista organizacional, a instituição possui estrutura administrativa e pedagógica composta por direção, vice-direção, coordenação pedagógica, orientação educacional, corpo docente e equipe administrativa. A direção é responsável pela condução institucional da escola, articulando dimensões administrativas, financeiras e pedagógicas em diálogo com a equipe gestora e com o corpo docente. A coordenação pedagógica atua no acompanhamento do planejamento didático, no apoio ao trabalho dos professores e na organização das práticas pedagógicas, enquanto a orientação educacional acompanha os estudantes em seus processos formativos.

Por se tratar de instituição vinculada à tradição educacional católica e mantida por

uma congregação religiosa, a direção da escola é indicada pela congregação responsável, considerando critérios institucionais e pedagógicos definidos pela mantenedora. Esse modelo de gestão combina princípios de administração educacional com valores formativos e orientações institucionais próprias da tradição educativa da congregação, o que confere singularidade ao contexto investigado.

A proposta pedagógica da instituição orienta-se pela articulação entre formação acadêmica, valores éticos e desenvolvimento integral dos estudantes, contemplando dimensões cognitivas, sociais e humanas do processo educativo. O contexto socioeconômico da comunidade atendida, por ser filantrópica, caracteriza-se por relativa diversidade, com predominância de famílias de classe média e média baixa da região, muitas das quais reconhecem a educação escolar como importante meio de formação cidadã e mobilidade social. Nesse cenário, a escola é percebida como instituição de relevância no contexto local, especialmente por sua atuação na oferta de ensino, na formação educacional e social da comunidade atendida.

A escolha da instituição como campo empírico justificou-se por diferentes fatores. Em primeiro lugar, a instituição apresenta estrutura organizacional consolidada, com equipe gestora definida, processos administrativos e pedagógicos estruturados, o que possibilita analisar de forma concreta a dimensão administrativo-financeira da gestão escolar.

Em segundo lugar, a escola reúne profissionais que atuam diretamente tanto na gestão institucional quanto no trabalho pedagógico, permitindo investigar diferentes perspectivas sobre o objeto de estudo. Além disso, o acesso ao campo e a possibilidade de diálogo com os profissionais da instituição favoreceram o desenvolvimento da investigação, viabilizando a aplicação dos questionários e a realização das entrevistas previstas.

A escolha da escola, portanto, não teve como objetivo representar a totalidade das realidades educacionais, mas possibilitar uma análise aprofundada de um contexto institucional específico, a partir das percepções dos sujeitos que vivenciam cotidianamente os processos de gestão e ensino. Dessa forma, a instituição configurou-se como campo empírico pertinente para compreender como a dimensão administrativo-financeira da gestão escolar é percebida pelos profissionais da Instituição e como essas percepções se articulam, no cotidiano escolar, ao trabalho pedagógico, em consonância com a proposta analítica desta dissertação.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Participaram da pesquisa 16 profissionais de uma instituição privada de ensino, sendo 1 diretora, 1 vice-diretora, 3 coordenadores, 1 orientador pedagógico e 10 professores. Os dados foram produzidos por meio de questionários e entrevistas semiestruturadas, com o propósito de compreender como os participantes percebem a dimensão administrativo-financeira da gestão escolar e suas interfaces com o trabalho pedagógico. Em vez de apresentar os resultados separadamente por instrumento, optou-se por organizá-los em categorias analíticas construídas em diálogo com o corpus empírico e com o referencial teórico da pesquisa, a fim de evidenciar recorrências, tensões, nuances e sentidos atribuídos ao fenômeno investigado.

A leitura integrada dos questionários e das entrevistas permitiu destacar cinco categorias analíticas: (i) organização institucional e comunicação interna; (ii) recursos, infraestrutura e condições para o trabalho pedagógico; (iii) valorização profissional e formação continuada; (iv) participação, clima institucional e corresponsabilidade; e (v) avaliação da gestão e melhoria contínua. Em todas elas, buscou-se privilegiar uma leitura interpretativa dos dados, compreendendo as falas dos participantes como produções situadas, vinculadas à realidade institucional específica da escola pesquisada. Assim, a análise não se limita à reprodução dos depoimentos, mas se orienta pela compreensão do que esses discursos revelam sobre o modo como a dimensão administrativo-financeira da gestão escolar é percebida e significada pelos sujeitos da pesquisa

4.1 Organização institucional e comunicação interna

A primeira categoria reúne falas que associam a gestão escolar à organização dos processos internos, ao alinhamento entre setores e à comunicação institucional. Nos questionários respondidos pelas duas gestoras, observa-se convergência quanto à percepção de que a estrutura administrativa favorece o funcionamento da escola. Em uma das respostas, a participante afirma que “uma boa organização administrativa proporciona muitos benefícios a todos os envolvidos nos processos educativos: alunos, professores e colaboradores”. Em outra, destaca-se que “nem sempre é fácil conseguir este alinhamento com toda a equipe, mas é muito importante para dar maior fluidez e eficiência ao trabalho”.

Essas manifestações indicam que, para as gestoras, a organização institucional não é percebida como esfera dissociada da dinâmica pedagógica, mas como condição de sustentação do trabalho escolar. Mais do que um conjunto de rotinas formais, a organização aparece associada à fluidez do funcionamento institucional e à possibilidade de integração entre os

diferentes segmentos da escola. Tal resultado dialoga com Lück (2009; 2011), para quem a gestão escolar deve articular comunicação, planejamento e coordenação de processos em função das finalidades educativas da instituição. Também se aproxima de Libâneo (2004), ao reforçar a compreensão de que a dimensão administrativa da gestão não constitui um fim em si mesma, mas cria condições organizacionais para a realização do trabalho pedagógico.

Entre coordenadores, orientador pedagógico e professores, essa percepção também se faz presente, ainda que com gradações distintas. Nos dados do questionário, 12 de 14 participantes classificaram o suporte da gestão ao professor como “excelente”, enquanto 1 o classificou como “bom” e 1 como “regular”. Embora esse resultado não deva ser interpretado como sinal de uniformidade absoluta, ele indica predominância de avaliações favoráveis quanto ao suporte institucional da gestão. Nas respostas abertas e nas entrevistas, esse apoio é frequentemente relacionado à disponibilidade da equipe gestora, à clareza dos processos e à agilidade na comunicação. Uma professora relatou que “todas as vezes que eu precisei de qualquer suporte, seja técnico, seja ali de internet, alguma dúvida, a gestão tem uma resposta muito rápida em relação às minhas solicitações”. Outra participante descreveu a comunicação institucional como “horizontal”, acrescentando que “as portas estão sempre abertas e somos sempre ouvidos”.

Essas falas permitem interpretar que, na percepção dos participantes, o reconhecimento da gestão não se ancora apenas em sua capacidade de organizar procedimentos, mas também na forma como se mostra acessível e responsiva às demandas do cotidiano escolar. Nesse sentido, a comunicação institucional é percebida como elemento constitutivo do suporte ao trabalho pedagógico, e não como aspecto periférico da gestão. Esse resultado se aproxima das reflexões de Minayo (2001), ao permitir compreender a escola como espaço em que os processos institucionais são atravessados por significados, relações e percepções compartilhadas. Também dialoga com Nóvoa (1992), ao indicar que a organização da escola e a maneira como nela se constroem relações de trabalho comunicam valores e são associadas à experiência profissional dos sujeitos.

Ao mesmo tempo, os dados revelam que essa percepção positiva não elimina a existência de tensões. Algumas falas mencionam a necessidade de “mais tempo para módulos, para reuniões” e de “mais reuniões durante o ano”, sugerindo que, embora a comunicação seja valorizada, ainda há limites na frequência e no aprofundamento dos espaços institucionais de alinhamento. Esse aspecto impede uma leitura idealizada do contexto pesquisado. Em vez de afirmar que a escola possui comunicação plenamente eficaz, os dados permitem sustentar que os participantes tendem a perceber a organização institucional e a comunicação interna como

elementos importantes do suporte ao trabalho pedagógico, embora reconheçam desafios ligados ao tempo, à frequência dos encontros e à complexidade do alinhamento entre diferentes segmentos.

Esses achados dialogam com os estudos selecionados na revisão de literatura que tratam da gestão escolar como processo organizacional e comunicativo. Oliveira (2019) contribui para compreender que o conceito de gestão escolar envolve dimensões que ultrapassam a administração burocrática, aproximando-se da coordenação de processos e sujeitos no interior da escola. Gomes et al. (2025), ao discutirem a trajetória do gestor escolar e os modelos administrativos, também ajudam a interpretar a importância atribuída pelos participantes à organização interna e ao alinhamento entre setores. Nessa mesma direção, Nunes (2021) e Veloso, Craveiro e Rufino (2012) reforçam que a comunicação e a participação da comunidade educativa são elementos constitutivos da gestão democrática, o que se aproxima das falas que valorizam escuta, abertura e circulação de informações na instituição pesquisada.

4.2 Recursos, infraestrutura e condições para o trabalho pedagógico

A segunda categoria concentra os dados relativos à infraestrutura, aos recursos materiais e tecnológicos e às condições objetivas de realização do trabalho pedagógico. Nos questionários e entrevistas, esse tema aparece de modo recorrente, tanto em avaliações positivas sobre os investimentos já realizados quanto em demandas por melhorias específicas.

As gestoras associam a gestão de recursos à criação de “ambientes melhores” para ensinar e aprender. Em uma das respostas, lê-se que “poder fazer investimentos e implementação de novas ferramentas que favoreçam a aprendizagem é sempre muito importante. Inovar para não perder a qualidade”. Em outra, uma gestora afirma que “deixar de realizar manutenções na infraestrutura escolar é sinal de pouca atenção e zelo ao ambiente escolar, desfavorece a aprendizagem e gera desmotivação”. Tais falas indicam que a infraestrutura não é percebida apenas como requisito técnico de funcionamento, mas como expressão de cuidado institucional e como condição que interfere na motivação e na qualidade do ambiente escolar.

Essa percepção reforça a ideia, discutida na revisão de literatura, de que a dimensão administrativo-financeira se manifesta concretamente na organização dos espaços, na manutenção e na disponibilização de recursos. Em diálogo com Libâneo (2004), é possível interpretar que a infraestrutura escolar integra o conjunto de condições materiais associadas ao trabalho pedagógico, não podendo ser tratada como aspecto secundário ou desvinculado da prática docente. Em aproximação com Minayo (2001), as falas também permitem compreender o espaço escolar como ambiente material e simbólico, no qual organização, estética, funcionalidade e conforto produzem sentidos e são percebidos como relevantes para as

experiências dos sujeitos.

Entre professores e coordenadores, a associação entre infraestrutura e trabalho pedagógico aparece de forma mais concreta. Em diferentes falas, são mencionados recursos como projetores, tablets, Chromebooks, quadras reformadas, biblioteca, salões, áreas verdes e materiais didáticos atualizados. Um professor afirmou que, ao longo dos anos, houve melhoria relevante em sua área, com compras de materiais esportivos, como bolas, uniformes e reformas de quadras e espaços. Já uma professora destacou que “todas as salas têm datashow, computadores, temos os Chromebooks que a gente pode levar para as salas”.

Esses depoimentos mostram que a percepção dos participantes sobre a gestão administrativo-financeira passa fortemente pela experiência concreta dos recursos disponíveis e dos ambientes escolares. A gestão, nesse caso, é significada pela capacidade de disponibilizar meios que facilitem a prática pedagógica e diversifiquem as possibilidades de ensino. Esse resultado dialoga com os estudos de Costa (2022) e Bueno et al. (2023), que enfatizam a importância dos espaços e recursos como mediações relevantes das experiências de aprendizagem. Também encontra eco em Milton Santos (1996), ao permitir compreender a infraestrutura escolar como expressão de decisões institucionais e relações sociais, e não como simples dado físico e neutro.

Entretanto, o material empírico não autoriza uma leitura linear de plena suficiência. Há também falas que apontam necessidades ainda presentes. Uma coordenadora mencionou que, na área tecnológica, a escola sente falta de uma sala de informática para as crianças. Outra professora indicou a necessidade de computadores e datashow fixos em sala, bem como melhores condições de conforto térmico. Essa manifestação não contradiz necessariamente as falas que reconhecem a existência de recursos tecnológicos na escola; antes, sugere que, na percepção de alguns participantes, a disponibilidade desses equipamentos poderia ser ampliada, estabilizada ou organizada de forma mais permanente, reduzindo deslocamentos, improvisações e perdas de tempo no cotidiano didático.

Essas observações sugerem que, embora a infraestrutura seja frequentemente reconhecida como ponto forte da instituição, ela também aparece como campo de demandas e aperfeiçoamentos possíveis, sobretudo quando relacionada à inclusão digital, ao uso pedagógico da tecnologia, à funcionalidade dos espaços e ao ganho de tempo didático. Assim, os dados indicam uma percepção predominantemente favorável dos recursos e da infraestrutura, coexistindo com o reconhecimento de limites e necessidades de aprimoramento.

A interpretação dessa categoria encontra respaldo nos estudos de Costa (2022) e Bueno et al. (2023), selecionados por discutirem a diversificação dos espaços escolares e seu uso pedagógico. Esses trabalhos permitem compreender que a infraestrutura e os recursos disponíveis não são apenas suportes materiais, mas mediações que ampliam ou limitam

possibilidades de ensino e aprendizagem. Também dialoga com Costa (2018), ao tratar da gestão administrativa e financeira como dimensão relacionada à organização de recursos e à sustentação das condições escolares. Desse modo, as falas dos participantes confirmam a pertinência de analisar a dimensão administrativo-financeira a partir de sua materialização concreta nos espaços, equipamentos, tecnologias e recursos didáticos que estruturam o cotidiano pedagógico.

4.3 Valorização profissional e formação continuada

A terceira categoria reúne falas ligadas à valorização docente, ao reconhecimento institucional e às oportunidades de formação continuada. Esse eixo aparece de forma significativa nos questionários e entrevistas, geralmente vinculado à motivação dos professores e à percepção de apoio da gestão ao desenvolvimento profissional.

No questionário das gestoras, uma das respostas sintetiza essa relação ao afirmar que “um professor que é valorizado e amparado no seu trabalho se sente respeitado e produz melhores resultados”. Em outra resposta, lê-se que “formação nunca é demais e nunca o suficiente”, embora se reconheça que “muitas vezes o profissional não está disponível para atender os momentos formativos” em razão da sobrecarga de atividades. Esses trechos revelam duas dimensões complementares: de um lado, a valorização da formação continuada como parte do apoio ao trabalho docente; de outro, o reconhecimento de obstáculos práticos para sua efetivação.

Nas entrevistas com coordenadores e professores, a formação continuada foi mencionada em diferentes formatos, como cursos, palestras, congressos, grupos de estudo, imersões em outras cidades e formações sobre temas como neurodiversidade, inteligência artificial e método Montessori. Uma coordenadora relatou que “sempre vamos ter alguma palestra, algum curso de formação” e que há inclusive “um incentivo até mesmo financeiro do colégio”. Outro participante afirmou que “nos últimos anos, principalmente, tiveram cursos, palestras, então acho também muito válido”.

Essas falas sugerem que os participantes reconhecem a existência de iniciativas institucionais voltadas à formação continuada e interpretam essas ações como forma de apoio e investimento no desenvolvimento profissional. Tal resultado dialoga com Nóvoa (1992), ao conceber a formação docente como processo permanente, coletivo e vinculado à própria experiência da escola. Também se aproxima de Lück (2011), ao indicar que liderança, apoio institucional e desenvolvimento profissional se articulam quando a gestão cria oportunidades de aprendizagem para os educadores.

Ao mesmo tempo, os dados mostram que a valorização profissional não é percebida

como questão plenamente resolvida. Em algumas entrevistas, os participantes reconhecem o incentivo à formação, mas registram ausência de políticas mais consistentes de valorização. Uma coordenadora afirmou explicitamente: “eu acho que os nossos professores precisam ser melhor valorizados, sim, porque, sem dúvida nenhuma, eles são os pilares aqui da nossa escola”. Essa fala desloca a análise da mera oferta de formação para uma compreensão mais ampla do que significa valorizar o professor no contexto institucional.

Nesse ponto, os resultados tensionam leituras simplificadoras e mostram que a valorização profissional, na percepção dos participantes, não se esgota em cursos e capacitações. Ela também envolve reconhecimento institucional, condições de trabalho, disponibilidade de tempo, escuta e sentimento de pertencimento. Essa leitura reforça a perspectiva de que a dimensão administrativo-financeira da gestão escolar não diz respeito apenas à administração de recursos materiais, mas também às condições institucionais oferecidas aos profissionais que sustentam o trabalho pedagógico. Assim, os dados permitem afirmar que a formação continuada aparece como dimensão valorizada e presente no discurso dos participantes, embora coexistam percepções de que ela ainda pode ser ampliada e articulada a formas mais consistentes de reconhecimento profissional.

Os dados desta categoria podem ser articulados aos trabalhos que relacionam gestão escolar, qualidade educacional e desenvolvimento profissional. Teixeira et al. (2022), ao discutirem liderança educativa e qualidade da educação como direito, oferecem elementos para compreender a gestão como prática de apoio ao trabalho docente e ao desenvolvimento institucional. A dissertação de Virgílio Lisboa do Val (2021), ao abordar desafios da gestão escolar, também contribui para interpretar a formação e o reconhecimento profissional como dimensões necessárias ao aprimoramento da escola. Assim, as falas dos participantes indicam que a valorização profissional é percebida como dimensão mais ampla do que a oferta de cursos, envolvendo reconhecimento, condições de trabalho, tempo institucional e oportunidades de desenvolvimento.

4.4 Participação, clima institucional e corresponsabilidade

A quarta categoria concentra as falas que tratam do ambiente relacional da escola, da escuta, do acolhimento, da participação e do vínculo entre os diferentes segmentos institucionais. Em vários trechos, a gestão é descrita como próxima, aberta ao diálogo e comprometida com a criação de um ambiente de confiança.

Uma coordenadora afirmou que a gestão “não é engessada, é uma gestão colaborativa”. Outra destacou que “uma coisa precisa da outra”, ao se referir à relação entre o administrativo e o pedagógico. Um professor descreveu a gestão como “um grande apoio, um grande suporte que nos ampara em todas as dificuldades do dia a dia”. Também aparecem expressões como

“grupo unido”, “ambiente organizado e harmonioso”, “apoio emocional” e “a gestão está presente a todo momento, direta e indiretamente”.

Essas falas indicam que a dimensão administrativo-financeira da gestão, tal como é percebida pelos participantes, não se restringe à distribuição de recursos ou à organização de processos, mas se articula ao modo como os sujeitos vivem a escola e constroem relações de pertencimento. Em outras palavras, o administrativo não aparece como realidade apartada do relacional, mas como parte da experiência institucional mais ampla. Tal leitura encontra respaldo em Minayo (2001), para quem os contextos institucionais são atravessados por significados, afetos e relações simbólicas, e em Nóvoa (1992), ao enfatizar a escola como espaço de construção coletiva e desenvolvimento profissional.

Contudo, também nesse eixo aparecem nuances importantes. Algumas falas indicam que o vínculo entre segmentos pode ser fortalecido. Uma coordenadora observou que “falta, sim, no nosso colégio, uma união maior entre os segmentos, como se os segmentos fossem fragmentados”. Outra afirmou que “a gente sempre tem o que melhorar”. Esses trechos impedem uma leitura excessivamente homogênea e mostram que o clima institucional, embora frequentemente descrito em termos positivos, também é percebido como processo em construção, sujeito a tensões e desafios.

O material empírico ainda evidencia que a participação da comunidade escolar é atravessada por desafios externos à gestão interna. Nas entrevistas com as gestoras, aparece a preocupação com o vínculo escola-família. Uma delas afirma que “o grande desafio é esse alinhamento entre a educação escolar e a educação familiar”, enquanto outra destaca “a falta de comprometimento de alguns pais” como aspecto que repercute no trabalho institucional. Esses dados dialogam com Libâneo (2004), ao indicar que a qualidade da escola depende também da articulação entre seus agentes internos e externos e da construção de formas mais amplas de corresponsabilidade.

A análise sugere que os participantes tendem a perceber a gestão como promotora de um clima institucional geralmente acolhedor e colaborativo, sem que isso elimine desafios ligados à integração entre segmentos e à participação das famílias. O dado mais relevante, aqui, não parece ser a afirmação de um ambiente idealizado, mas a presença de uma cultura institucional em que escuta, apoio e diálogo são valorizados como elementos constitutivos da ação gestora. Esse aspecto mostra que a dimensão administrativo-financeira também é percebida, nas falas dos participantes, no modo como a organização institucional se articula a relações de confiança, apoio e participação no cotidiano escolar.

Essa categoria aproxima-se especialmente das produções de Nunes (2021) e Veloso, Craveiro e Rufino (2012), que discutem a relação escola-comunidade e a participação da comunidade educativa na gestão escolar. Esses estudos permitem compreender que o clima

institucional e a corresponsabilidade não se restringem à convivência cotidiana, mas compõem formas de organização democrática da escola. As falas sobre escuta, acolhimento, apoio e necessidade de maior integração entre segmentos evidenciam que a participação é vivida como processo relacional e institucional, sujeito a avanços, limites e tensões. Também se relacionam a Silva (2015), ao indicar que mudanças desejadas no contexto escolar dependem da articulação entre sujeitos, práticas e cultura institucional

4.5 Avaliação da gestão e melhoria contínua

A quinta categoria reúne as falas relativas à avaliação de processos, ao acompanhamento institucional e à ideia de melhoria contínua. No questionário das gestoras, as respostas indicam reconhecimento da importância da avaliação, mas também percepção de que ela nem sempre ocorre com a frequência desejada. Uma delas afirmou que “o gestor deveria fazer avaliações mais constantes dos processos educativos para fazer os ajustes necessários, mas a realidade é que nem sempre isso acontece com a assiduidade necessária”.

Esse trecho introduz uma inflexão crítica no corpus. Ao mesmo tempo em que reconhece a importância da avaliação, a fala admite uma lacuna na sistematicidade dessa prática. Isso impede interpretações idealizadas e mostra que a equipe gestora percebe a avaliação não como procedimento plenamente consolidado, mas como dimensão necessária e ainda passível de aprimoramento.

Entre os demais participantes, aparecem referências a conselhos de classe, reuniões semanais, módulos, feedbacks e monitoramento de indicadores. Uma coordenadora relatou que “a gente sempre participa de reuniões semanais”, enquanto outra mencionou que a gestão está “o tempo todo monitorando tudo que está acontecendo na escola”. Esses dados sugerem a existência de práticas de acompanhamento institucional, ainda que a forma como são percebidas varie conforme a posição ocupada pelos sujeitos na escola.

A literatura ajuda a interpretar esse conjunto de falas. Lück (2009) compreende a avaliação da gestão como parte do próprio processo de planejamento, organização e acompanhamento, e não como etapa dissociada do cotidiano escolar. Libâneo (2004), por sua vez, destaca que avaliar a escola significa examinar a coerência entre os objetivos propostos e os resultados obtidos, o que inclui também a análise das condições materiais, administrativas e relacionais que sustentam o trabalho pedagógico. Nessa chave, os depoimentos dos participantes sugerem que a avaliação institucional é percebida menos como prática formal de mensuração e mais como acompanhamento contínuo de processos, ainda que com níveis distintos de sistematização. Não se pode afirmar, a partir do corpus, que a escola possui uma cultura avaliativa plenamente consolidada. Os dados parecem indicar, antes, uma percepção da importância da avaliação, associada a práticas já existentes, mas também um reconhecimento

de que o acompanhamento poderia ser mais frequente, mais articulado e mais explicitamente devolutivo. Nesse sentido, a melhoria contínua aparece menos como estado alcançado e mais como horizonte institucional em construção. Esse resultado é importante para a compreensão do fenômeno investigado porque mostra que a dimensão administrativo-financeira da gestão também é percebida em sua capacidade de revisar práticas, identificar necessidades e reorientar processos. A gestão não é significada apenas por sua função de manter a escola em funcionamento, mas também por sua possibilidade de aprender institucionalmente com a própria experiência.

Assim, a discussão sobre avaliação da gestão e melhoria contínua pode ser fortalecida pelo diálogo com Val (2021), Teixeira et al. (2022) e Silva (2015), uma vez que esses trabalhos permitem situar a avaliação como prática de acompanhamento, reflexão e aprimoramento institucional. A percepção de que há reuniões, conselhos e monitoramentos, mas que a sistematização ainda pode ser ampliada, reforça a compreensão de que a gestão escolar se constitui em movimento contínuo de revisão de processos. Além disso, Batista (2024) e Santana (2024), ao aproximarem educação, sustentabilidade e ODS, ajudam a ampliar a avaliação da gestão para além de resultados imediatos, incorporando dimensões de responsabilidade institucional, uso consciente de recursos e planejamento de longo prazo.

4.6 Síntese interpretativa

A análise integrada dos questionários e das entrevistas permite compreender que os participantes percebem a dimensão administrativo-financeira da gestão escolar como mediadora de condições institucionais relevantes para o trabalho pedagógico. Organização interna, comunicação, infraestrutura, formação continuada, acolhimento, valorização profissional, participação e acompanhamento institucional aparecem, com maior ou menor ênfase, como dimensões que estruturam o cotidiano da escola e são associadas à experiência de ensinar e aprender. Desse modo, a gestão administrativo-financeira não é significada pelos sujeitos apenas como administração de recursos ou execução de procedimentos burocráticos, mas como parte da organização institucional que sustenta, orienta e tensiona o trabalho pedagógico.

Essa percepção, contudo, não se apresentou de forma absolutamente homogênea, nem autorizou inferências causais simples entre gestão e qualidade educacional. Em algumas respostas, aparece a compreensão de que a aprendizagem é multifatorial e depende também de hábitos de estudo, interesse dos alunos, vínculo com os professores, participação das famílias e condições sociais e institucionais mais amplas. Essa leitura aproxima-se das reflexões de Minayo (2001), ao indicar que a escola constitui um espaço relacional e simbólico, no qual diferentes dimensões se entrecruzam e produzem sentidos na experiência cotidiana dos sujeitos.

Desse modo, os resultados não permitem afirmar que a gestão administrativo-financeira, por si só, determine a qualidade educacional ou os resultados pedagógicos. O que os dados indicam é que os participantes tendem a reconhecer nessa dimensão um conjunto de condições e mediações institucionais percebidas como capazes de favorecer, tensionar ou sustentar o trabalho pedagógico. É nesse sentido que a presença da gestão aparece no corpus: não como causa única dos resultados escolares, mas como componente relevante da organização da escola e da experiência institucional vivida por seus profissionais.

Em diálogo com o problema da pesquisa, pode-se afirmar que as falas dos participantes ajudam a compreender como a dimensão administrativo-financeira da gestão escolar é significada no contexto investigado. Ela aparece associada à organização dos processos internos, ao suporte material e tecnológico, à qualidade da comunicação, ao clima institucional, ao incentivo à formação continuada e à capacidade de acompanhamento e aprimoramento da vida escolar.

Ao mesmo tempo, os dados também evidenciam limites, tensões e demandas que impedem leituras idealizadas, como a necessidade de maior tempo para reuniões, aperfeiçoamento de recursos, fortalecimento da integração entre segmentos, maior reconhecimento profissional e maior sistematicidade nas práticas de avaliação institucional.

Quando consideradas em conjunto, as cinco categorias analíticas permitem uma leitura integrada do fenômeno investigado. A categoria relativa à organização institucional e à comunicação interna evidencia que a gestão é percebida como suporte à fluidez dos processos escolares e ao alinhamento entre os sujeitos. A categoria referente aos recursos, à infraestrutura e às condições para o trabalho pedagógico mostra que os participantes associam a dimensão administrativo-financeira à materialidade da escola e às condições concretas de ensino. A categoria sobre valorização profissional e formação continuada revela que o apoio da gestão também é compreendido a partir do reconhecimento, da escuta e das oportunidades de desenvolvimento docente. A categoria participação, clima institucional e corresponsabilidade indica que as relações construídas no interior da escola influenciam a forma como a gestão é percebida pelos profissionais. Por fim, a categoria avaliação da gestão e melhoria contínua aponta para a importância do acompanhamento dos processos institucionais e da capacidade de replanejamento das ações escolares.

Essa leitura integrada confirma, amplia e, em alguns pontos, tensiona as discussões teóricas apresentadas na revisão de literatura. Confirma ao mostrar que os sujeitos percebem a gestão administrativo-financeira como parte das condições institucionais do trabalho pedagógico, em consonância com Lück e Libâneo. Amplia ao evidenciar a centralidade das dimensões relacionais e simbólicas, em diálogo com Minayo e Nóvoa. E tensiona ao revelar que, mesmo em um contexto institucional avaliado predominantemente de forma positiva,

persistem demandas por maior integração, reconhecimento profissional e sistematicidade nas práticas de acompanhamento e melhoria contínua.

Além disso, os resultados dialogam diretamente com as produções selecionadas no levantamento bibliográfico. Os estudos de Oliveira (2019) e Gomes et al. (2025) contribuem para sustentar a compreensão da gestão escolar como processo organizacional complexo, historicamente situado e atravessado por diferentes modelos administrativos. Teixeira et al. (2022), Val (2021), Costa (2018) e Silva (2015) ajudam a relacionar gestão, qualidade educacional, recursos, planejamento e mudança institucional. Costa (2022) e Bueno et al. (2023) permitem interpretar a infraestrutura e os espaços escolares como mediações pedagógicas relevantes. Nunes (2021) e Veloso, Craveiro e Rufino (2012) fortalecem a análise da participação, da comunicação e da corresponsabilidade como elementos vinculados à gestão democrática. Batista (2024) e Santana (2024), por sua vez, ampliam o debate ao aproximarem gestão, sustentabilidade e uso responsável dos recursos.

Assim, os achados empíricos não apenas retomam os autores clássicos que fundamentam a dissertação, como Lück, Libâneo, Minayo e Nóvoa, mas também se articulam às produções acadêmicas selecionadas no panorama da literatura. Essa articulação reforça a pertinência do recorte adotado pela pesquisa, ao demonstrar que a dimensão administrativo-financeira da gestão escolar pode ser compreendida como mediação institucional do trabalho pedagógico, especialmente quando analisada a partir das percepções dos sujeitos que vivenciam o cotidiano da escola.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação teve como objetivo compreender como gestores, coordenadores, orientador pedagógico e professores de uma escola privada percebem e significam a dimensão administrativo-financeira da gestão escolar e suas interfaces com o trabalho pedagógico, especialmente no que se refere à organização de recursos materiais, humanos e orçamentários, à infraestrutura, às rotinas institucionais e aos processos de comunicação interna. A pesquisa partiu do entendimento de que a gestão escolar não se limita à condução pedagógica ou à administração burocrática de meios, mas envolve a articulação entre diferentes dimensões institucionais que sustentam a vida da escola e criam condições para o desenvolvimento do trabalho educativo.

A partir da abordagem qualitativa adotada, foi possível analisar as percepções dos participantes sobre a organização institucional da escola e compreender como a dimensão administrativo-financeira é vivida e significada no cotidiano. Os resultados indicaram que os sujeitos tendem a perceber essa dimensão da gestão como componente relevante do suporte ao trabalho pedagógico, sobretudo quando associada à organização dos processos internos, à comunicação institucional, à infraestrutura, à disponibilidade de recursos, ao incentivo à formação continuada, ao clima organizacional e ao acompanhamento das práticas escolares. Desse modo, a gestão administrativo-financeira aparece, nas narrativas produzidas, não como esfera apartada do pedagógico, mas como conjunto de mediações institucionais percebidas como vinculadas à prática docente.

No que se refere à organização institucional e à comunicação interna, os dados evidenciaram predominância de avaliações positivas quanto ao suporte oferecido pela gestão, especialmente em aspectos ligados à disponibilidade da equipe gestora, à fluidez dos processos e à abertura ao diálogo. Ao mesmo tempo, os participantes também apontaram a necessidade de ampliação dos espaços de alinhamento, de maior tempo para reuniões e de fortalecimento da integração entre segmentos. Essa ambivalência permitiu compreender que a comunicação institucional, embora valorizada, é percebida como dimensão em construção, e não como aspecto plenamente resolvido.

Em relação aos recursos, à infraestrutura e às condições materiais do ensino, os resultados mostraram que os participantes reconhecem os investimentos realizados pela escola e os associam a melhores condições para o trabalho pedagógico. Recursos tecnológicos, manutenção dos espaços, atualização de materiais e adequação dos ambientes escolares foram frequentemente citados como aspectos positivos da gestão. Contudo, também emergiram

demandas por melhorias, especialmente na área tecnológica, na fixação de equipamentos em sala e nas condições de conforto térmico. Isso permitiu compreender que a infraestrutura é significada como mediação importante do trabalho pedagógico, sem que isso implique considerá-la suficiente ou plenamente acabada.

A análise das falas sobre participação, clima institucional e corresponsabilidade mostrou que a gestão é, em geral, percebida como próxima, colaborativa e aberta à escuta, o que, na visão dos participantes, está associado à construção de um ambiente de apoio e confiança. Contudo, também foram registradas percepções de fragmentação entre segmentos e dificuldades na articulação com as famílias, o que evidencia que o clima institucional não constitui dado homogêneo, mas realidade dinâmica, atravessada por vínculos, tensões e possibilidades de aprimoramento. A gestão, nesse contexto, foi significada não apenas pelo que organiza materialmente, mas também pela forma como sustenta relações institucionais e promove espaços de participação.

No tocante à avaliação da gestão e à melhoria contínua, os resultados apontaram que a importância da avaliação é reconhecida, mas sua sistematização ainda é percebida como desafio. Os participantes mencionaram práticas de acompanhamento já existentes, como reuniões, conselhos e monitoramento de processos, mas também destacaram a necessidade de maior frequência, articulação e devolutiva nas ações avaliativas. Isso permitiu interpretar a avaliação da gestão menos como mecanismo formal de controle e mais como horizonte de reflexão institucional e aperfeiçoamento contínuo.

Em termos teóricos, os resultados da pesquisa confirmam a pertinência do referencial construído na revisão de literatura, especialmente no que se refere à compreensão de que a gestão escolar envolve dimensões administrativas, organizacionais, relacionais e pedagógicas interdependentes. As percepções dos participantes dialogam com Lück e Libâneo ao evidenciar que a dimensão administrativo-financeira é reconhecida como parte das condições institucionais do trabalho pedagógico. Ao mesmo tempo, os dados ampliam essa discussão ao reforçar a centralidade das dimensões simbólicas, relacionais e de pertencimento, em consonância com Minayo e Nóvoa. Também tensionam leituras excessivamente lineares da relação entre gestão e qualidade educacional, ao indicar que a gestão é apenas uma das mediações que compõem a complexidade da vida escolar.

A pesquisa não permite afirmar que a dimensão administrativo-financeira da gestão escolar, por si só, determine a qualidade da educação ou os resultados pedagógicos. O que os dados mostram é que ela é percebida pelos participantes como componente relevante da organização institucional da escola e como parte das condições que sustentam o trabalho

pedagógico. Essa conclusão é coerente com a abordagem qualitativa adotada e com o próprio problema da pesquisa, que se orientou pela compreensão dos significados atribuídos pelos sujeitos à sua experiência institucional, e não pela comprovação de relações causais.

No âmbito do Mestrado Profissional em Educação, o estudo oferece elementos para reflexão sobre a gestão escolar como dimensão que ultrapassa a administração de meios e se articula às condições concretas do trabalho docente e da organização pedagógica. Ao privilegiar as percepções dos sujeitos escolares, a pesquisa também evidencia a importância de considerar a escuta dos profissionais como aspecto relevante para a compreensão da vida institucional e para a construção de possibilidades de aprimoramento da escola.

Como possibilidade para pesquisas futuras, sugere-se ampliar a investigação para outros contextos institucionais, incluindo escolas públicas e privadas com características distintas, bem como incorporar a percepção de outros sujeitos escolares, como estudantes, famílias e funcionários administrativos. Também seria relevante aprofundar estudos sobre a relação entre gestão administrativo-financeira, cultura institucional, condições de trabalho docente e desenvolvimento profissional em diferentes realidades educacionais.

Em síntese, a dissertação permitiu compreender que a dimensão administrativo-financeira da gestão escolar é percebida pelos participantes como parte significativa das mediações institucionais que sustentam o trabalho pedagógico. Organização, infraestrutura, recursos, comunicação, valorização, clima institucional e avaliação emergem, no contexto investigado, como dimensões interligadas de uma gestão que se realiza para além do plano burocrático. Nesse sentido, a pesquisa reafirma a importância de compreender a escola como organização complexa, em que a qualidade do trabalho pedagógico depende também da forma como se planejam, organizam e ressignificam as condições institucionais de sua realização.

6. PRODUTO EDUCACIONAL

O presente estudo, desenvolvido no âmbito do Mestrado Profissional em Educação, resultou na elaboração de um produto educacional intitulado “Dimensão administrativo-financeira da gestão escolar como mediação do trabalho pedagógico”, apresentado na forma de e-book.

A construção do produto decorre diretamente dos resultados da análise dos dados, realizada por meio da Análise de Conteúdo, e está fundamentada nas categorias analíticas construídas ao longo da pesquisa, quais sejam: (i) organização institucional e comunicação interna; (ii) recursos, infraestrutura e condições para o trabalho pedagógico; (iii) valorização

profissional e formação continuada; (iv) participação, clima institucional e corresponsabilidade; e (v) avaliação da gestão e melhoria contínua.

Cada um desses eixos, identificados a partir das falas dos participantes e articulados ao referencial teórico, foi incorporado ao produto educacional como dimensão estruturante, de modo a garantir que o material não apenas dialogue com a prática escolar, mas esteja diretamente ancorado nas evidências empíricas produzidas pela pesquisa.

No que se refere à organização institucional e à comunicação interna, o e-book contempla orientações voltadas à estruturação de fluxos de trabalho, à definição de responsabilidades e ao fortalecimento de canais de comunicação, em consonância com as percepções dos participantes acerca da importância desses elementos para a fluidez do trabalho pedagógico.

Em relação aos recursos, à infraestrutura e às condições para o trabalho pedagógico, o produto sistematiza recomendações relacionadas à gestão de espaços, à manutenção e atualização de recursos e à articulação entre investimentos institucionais e necessidades pedagógicas, em consonância com as percepções dos sujeitos acerca da relevância dessas condições para o desenvolvimento das atividades educativas.

No eixo da valorização profissional e da formação continuada, o material incorpora orientações que destacam a importância do reconhecimento institucional e da oferta de oportunidades formativas, dialogando com as falas que evidenciaram tanto a presença de iniciativas nesse campo quanto a necessidade de seu fortalecimento.

Quanto à participação, ao clima institucional e à corresponsabilidade, o produto educacional enfatiza práticas relacionadas à escuta, ao diálogo e à construção coletiva, reconhecendo a escola como espaço relacional e ressaltando a importância do fortalecimento dos vínculos entre os diferentes segmentos institucionais.

Por fim, no que diz respeito à avaliação da gestão e à melhoria contínua, o e-book apresenta orientações voltadas ao acompanhamento de processos institucionais, à utilização de instrumentos de avaliação e à construção de práticas reflexivas, em consonância com a compreensão da avaliação como dimensão processual e formativa.

Desse modo, o produto educacional não se configura como um instrumento desvinculado da pesquisa, mas como desdobramento direto de seus resultados, traduzindo as categorias analíticas em orientações técnico-pedagógicas que podem subsidiar a prática de gestores e professores no contexto escolar.

Importa destacar que o material não pretende estabelecer um modelo prescritivo de

gestão, mas oferecer um referencial de apoio, passível de adaptação às diferentes realidades institucionais, respeitando a complexidade e a singularidade do contexto escolar.

O produto educacional encontra-se apresentado integralmente no Apêndice E desta dissertação

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BATISTA, Laís Rosa. **Energia solar fotovoltaica: possibilidades de abordagem no novo ensino médio**. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação e Docência) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2024.

Disponível em:

<https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/79868/4/La%C3%ADs%20Rosa%20Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Final.pdf>

BUENO, Kely Cristina; FRANZOLIN, Fernanda. O uso de diferentes espaços escolares nas aulas de ciências da natureza. **Educação em Análise**, Londrina, v. 5, n. 1, p. 102–120, 2020. DOI: 10.5433/1984-7939.2020v5n1p102.

Disponível

em:

<https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/educanalise/article/view/40597>.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2003.

COSTA, Daniela Cristina Pereira da. **A diversificação dos espaços na promoção da aprendizagem**. Eventos Pedagógicos, [S. l.], v. 13, n. 3, p. 461-470, 2022. DOI:

10.30681/rep.v13i3.10537. Disponível em:

<https://periodicos.unemat.br/index.php/rep/article/view/10537>. Acesso em: 6 maio 2026.

COSTA, Letícia da Graça Mossi. **Gestão democrática escolar, administrativa e financeira: um estudo em uma escola pública estadual no município de Cacequi - RS**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública Municipal) – Universidade Federal do Pampa, Santana do Livramento, 2018.

Disponível

em:

<https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/430326/2/artigo%20para%20publica%C3%A7%C3%A3o%20capes.pdf>

GOMES, Anderson Macário; SALES, Giza Guimarães Pereira; FOLLIS, Rodrigo; ORIANI, Angélica Pall. **A trajetória do gestor escolar no Brasil: influências histórico-sociais e modelos administrativos**. Revista on line de Política e Gestão Educacional, Araraquara, v. 29, n. 00, e025006, 2025. DOI: 10.22633/rpge.v29i00.19884. Disponível em:

<https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/19884>. Acesso em: 6 maio 2026.

LAKATOS, E. M., & MARCONI, M. A. (2003). **Fundamentos de Metodologia Científica** (5ª ed.). São Paulo: Atlas.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. São Paulo: Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos. **Concepções e Práticas de Organização e Gestão da Escola: Considerações introdutórias para um exame crítico da discussão atual no Brasil**. Revista Espanhola de Educação Comparada, Madrid, Espanha. Número 13. 2007.

LÜCK, Heloisa. **A Gestão Participativa na Escola**, Petrópolis, RJ: Vozes, 2000

LÜCK, Heloisa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

LÜCK, Heloisa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2009.

LÜCK, Heloisa. **Liderança em gestão escolar**. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. (Série cadernos de Gestão; 4).

MORAES, Roque; GALIAZZI, Maria do Carmo. **Análise textual discursiva**. 2. ed. rev. Ijuí, RS: Editora Unijuí, 201

MAXIMIANO, Antônio César Amauri. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. São Paulo: Atlas, 2007.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. **A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. Brasília, DF: Nações Unidas Brasil, 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/sites/default/files/2020-09/agenda2030-pt-br.pdf>. Acesso em: 6 maio 2026.

NÓVOA, Antonio. **Os professores e a sua formação**, ed. Dom Quixote, 1992.

NÓVOA, António (org.). **Vidas de professores**. 2. ed. Porto: Porto Editora, 2000. p. 11–30.

NUNES, Lilian Flávia Anoroço. **A relação escola-comunidade na perspectiva da gestão democrática**. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação) – Universidade de Taubaté, Taubaté, 2021. Disponível em: <https://mpe.unitau.br/wp-content/uploads/dissertacoes/2021/Lilian-Flavia-Anoroço-Nunes.pdf>.

OLIVEIRA, Ivana Campos; VASQUES-MENEZES, Ione. **Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar**. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, v. 48, n. 169, p. 876-900, jul./set. 2018. Disponível em: <https://publicacoes.fcc.org.br/cp/article/view/5341>. Acesso em: 6 maio 2026.

SANTANA, Márcia Barbosa. **Um estudo de caso da região turística Pontal do Paranapanema: análise da implementação dos ODS no contexto regional**. Dissertação (Mestrado em Turismo e Sustentabilidade) – Universidade Estadual Paulista, Presidente Prudente, 2024. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/202818/guiaagenda2030.pdf?i=&sequence=>

SANTOS, Milton. **A natureza do espaço: técnica e tempo, razão e emoção**. 2. ed. São Paulo: Hucitec, 1996

SILVA, Janete Rodrigues. **A mudança desejada no contexto escolar**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Escolar) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/205324/2/Produto%20Janete%20Rodrigues.pdf>

TEIXEIRA, Antônia Vieira; VILAR, Elemquelma Almeida; LOPES, Keyla Silva Costa; NASCIMENTO, Lindomar José Soares do; REIS, Mirian Costa dos. **Liderança educativa, gestão escolar e qualidade da educação como direito**. RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber, Brasil, v. 1, n. 2, 2025. DOI: 10.51473/rcmos.v1i2.2025.1347. Disponível em: <https://submissoesrevistarcmos.com.br/rcmos/article/view/1347>. Acesso em: 6 maio 2026.

VAL, Virgílio Lisboa do. **Desafios da gestão escolar na perspectiva de diretores de Ensino Médio**. 2021. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação) – Universidade de Taubaté, Taubaté, 2021. Disponível em: <https://mpe.unitau.br/wp-content/uploads/dissertacoes/2021/Virgilio-Lisboa-do-Val.pdf>. Acesso em: 6 maio 2026.

VELOSO, Luísa; CRAVEIRO, Daniela; RUFINO, Isabel. **Participação da comunidade educativa na gestão escolar**. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 38, n. 4, p. 815-832, out./dez. 2012. DOI: 10.1590/S1517-97022012005000009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ep/a/XSyFKzcnnKr8vSdD7pBvrYc/?lang=pt>. Acesso em: 6 maio 2026.

SILVA, Janete Rodrigues. **A mudança desejada no contexto escolar**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Escolar) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/205324/2/Produto%20Janete%20Rodrigues.pdf>

STRAUSS, Anselmo; CORBIN, Julieta. **Noções básicas de pesquisa qualitativa: procedimentos e técnicas da teoria fundamentada**. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1998.

VELOSO, Luiza; CRAVEIRO, Daniela; RUFINO, Isabel. **Participação da comunidade educativa na gestão escolar**..Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ep/a/XSyFKzcnnKr8vSdD7pBvrYc/?lang=pt>

APÊNDICE A**Instrumento de pesquisa aplicado aos gestores escolares**

<https://forms.gle/WpwxuymHjYcmvZFA>

Introdução:

Este instrumento integra a pesquisa desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Educação e tem como finalidade subsidiar a produção de dados para a dissertação intitulada “Percepções sobre a dimensão administrativo-financeira da gestão escolar e suas interfaces com o trabalho pedagógico”, com ênfase na organização institucional e nos espaços educativos. As respostas são confidenciais e serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos, assegurando-se o anonimato dos participantes. O instrumento foi elaborado com o propósito de compreender como os gestores percebem e significam a dimensão administrativo-financeira da gestão escolar e suas interfaces com o trabalho pedagógico, considerando aspectos relacionados ao planejamento institucional, à comunicação interna, à gestão de recursos, à infraestrutura escolar, à formação continuada e à participação da comunidade escolar.

1. Como você percebe a relação entre a organização da estrutura administrativa da escola, a comunicação entre a administração escolar e os professores e as condições oferecidas ao trabalho pedagógico?

☐ Sim

☐ Não

Comentário: _____

2. O O gestor escolar, ao fomentar a colaboração e a criatividade entre os professores, é percebido como favorecendo a construção de um ambiente de ensino mais motivador e dinâmico?

☐ Sim

☐ Não

Comentário: _____

3. De que maneira os ajustes organizacionais e estruturais realizados pela gestão administrativa escolar podem favorecer a qualidade do ensino?

☐ Sim

☐ Não

Comentário: _____

4. A administração eficiente de recursos materiais, humanos e financeiros pela gestão escolar, quando voltada para as necessidades estruturais, com a criação de espaços educacionais eficientes, favorece o aprendizado dos alunos?

☐ Sim

☐ Não

Comentário: _____

5. A promoção de um ambiente escolar seguro e acolhedor pela gestão escolar é percebida como associada ao desempenho acadêmico e ao desenvolvimento emocional dos alunos?

☐ Sim

☐ Não

Comentário: _____

6. A negligência na manutenção da infraestrutura escolar pode aumentar o risco de acidentes e comprometer as condições adequadas para o ensino-aprendizagem?

☐ Sim

☐ Não

Comentário: _____

7. O reconhecimento e a valorização do trabalho dos professores pela gestão escolar favorecem o engajamento docente e o desenvolvimento das atividades pedagógicas?

☐ Sim

☐ Não

Comentário: _____

8. A gestão administrativa da escola promove capacitações e formações continuadas para os professores e funcionários, visando aprimorar a qualidade do ensino e o atendimento aos alunos?

☐ Sim

☐ Não

Comentário: _____

9. A comunicação entre o gestor administrativo e os demais setores da escola (coordenação pedagógica, professores, funcionários) é eficaz para alinhar os objetivos e estratégias educacionais?

☐ Sim

☐ Não

Comentário: _____

10. O gestor escolar realiza avaliações regulares dos processos administrativos para identificar e corrigir falhas que possam comprometer as condições de ensino?

☐ Sim

☐ Não

Comentário: _____

APÊNDICE B**Instrumento de pesquisa aplicado aos coordenadores, orientador pedagógico e professores escolares**

<https://forms.gle/ovReiUVqe7TDkcoh6>

Introdução

Este instrumento integra a pesquisa desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Educação e tem como finalidade subsidiar a produção de dados para a dissertação intitulada “Percepções sobre a dimensão administrativo-financeira da gestão escolar e suas interfaces com o trabalho pedagógico”, com ênfase na organização institucional e nos espaços educativos. As respostas são confidenciais e serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos, assegurando-se o anonimato dos participantes. O instrumento foi elaborado com o propósito de compreender como os professores percebem e significam a dimensão administrativo-financeira da gestão escolar e suas interfaces com o trabalho pedagógico, considerando aspectos relacionados ao planejamento institucional, à comunicação interna, à gestão de recursos, à infraestrutura escolar, à formação continuada e às condições oferecidas para o desenvolvimento do trabalho docente.

1. Como você avalia a atuação da gestão administrativa na sua escola em relação ao suporte oferecido aos professores?

- ☐ Excelente
- ☐ Boa
- ☐ Regular
- ☐ Ruim
- ☐ Péssima

2. Em sua percepção, de que maneira a gestão administrativa se relaciona com o desempenho acadêmico dos alunos?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Comentário: _____

3. Quais são os principais desafios enfrentados pela gestão administrativa que podem dificultar a aprendizagem dos alunos?

Comentário: _____

4. De que maneira a gestão administrativa é percebida em sua articulação com a formação continuada dos professores?

Comentário: _____

5. De que maneira os investimentos em infraestrutura escolar (salas, tecnologia, materiais didáticos) favorecem o ensino-aprendizagem?

Comentário: _____

6. A gestão administrativa da escola promove ações voltadas para a inclusão e diversidade no ambiente escolar? Se sim, quais?

Comentário: _____

7. Os recursos financeiros da escola são bem administrados para garantir melhorias no ensino? Você considera que há transparência nessa gestão?

Comentário: _____

8. Há uma comunicação eficiente entre a gestão administrativa, os professores e demais membros da equipe escolar? Como ela poderia ser melhorada?

Comentário: _____

9. Quais mudanças na gestão administrativa poderiam favorecer, na sua percepção, as condições de aprendizagem dos alunos?

Comentário: _____

10. Deixe aqui sugestões ou observações sobre como a gestão administrativa poderia atuar de forma mais eficiente na sua escola.

Comentário: _____

APÊNDICE C

Roteiro de Entrevista Semiestruturada com Gestores Escolares

Introdução

Este instrumento integra a pesquisa desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Educação e tem como finalidade subsidiar a produção de dados para a dissertação intitulada “Percepções sobre a dimensão administrativo-financeira da gestão escolar e suas interfaces com o trabalho pedagógico”, com ênfase na organização institucional e nos espaços educativos. As entrevistas serão realizadas de forma individual, mediante consentimento dos participantes, sendo assegurados o sigilo das informações e o anonimato dos sujeitos envolvidos. O roteiro foi elaborado com o propósito de aprofundar a compreensão acerca das percepções dos participantes sobre a dimensão administrativo-financeira da gestão escolar e suas interfaces com o trabalho pedagógico, contemplando aspectos relacionados ao planejamento institucional, à comunicação interna, à gestão de recursos, à infraestrutura escolar, às condições de trabalho docente e à participação da comunidade escolar.

1. Identificação do Entrevistado

- Cargo:
- Tempo de atuação na gestão escolar:
- Tipo de instituição (pública/privada):

2. Gestão Administrativa e Ensino-Aprendizagem

1. Como você define o papel da gestão administrativa na sua escola?
2. Quais são as principais ações da gestão administrativa para melhorar o ensino-aprendizagem?
3. De que maneira a gestão escolar é percebida em sua articulação com a qualificação dos professores e demais profissionais da educação?
4. Existe um planejamento estratégico para melhorar a qualidade educacional? Como ele é desenvolvido?
5. De que forma a administração da escola influencia a motivação dos professores e alunos?

3. Recursos e Infraestrutura

6. Quais investimentos em infraestrutura e tecnologia foram realizados recentemente para melhorar o ensino?
7. Os recursos financeiros da escola são suficientes para atender às necessidades educacionais? Como são administrados?
8. Quais são os principais desafios na gestão de recursos e como eles impactam a aprendizagem dos alunos?

4. Políticas e Práticas Administrativas

9. Há um acompanhamento sistemático do desempenho dos alunos? Como isso é feito?
10. A escola promove políticas de inclusão e diversidade? Quais ações são desenvolvidas nesse sentido?
11. Como a gestão escolar se comunica com professores, alunos e famílias? Há estratégias para melhorar essa comunicação?

5. Desafios e Perspectivas

12. Quais são os maiores desafios enfrentados pela gestão administrativa no contexto educacional atual?
13. Que mudanças na administração escolar poderiam melhorar a qualidade do ensino na sua escola?
14. Quais boas práticas você recomendaria para outras escolas melhorarem a gestão e o desempenho dos alunos?

APÊNDICE D

Roteiro de Entrevista com Coordenadores, Orientador Pedagógico e Professores

Introdução:

Este instrumento integra a pesquisa desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Educação e tem como finalidade subsidiar a produção de dados para a dissertação intitulada “Percepções sobre a dimensão administrativo-financeira da gestão escolar e suas interfaces com o trabalho pedagógico”, com ênfase na organização institucional e nos espaços educativos. As entrevistas serão realizadas de forma individual, mediante consentimento dos participantes, sendo assegurados o sigilo das informações e o anonimato dos sujeitos envolvidos. O roteiro foi elaborado com o propósito de compreender como coordenadores, orientador pedagógico e professores percebem e significam a dimensão administrativo-financeira da gestão escolar e suas interfaces com o trabalho pedagógico, considerando aspectos relacionados ao planejamento institucional, à comunicação interna, à gestão de recursos, à infraestrutura escolar, à formação continuada e às condições oferecidas para o desenvolvimento do trabalho docente.

1. Identificação do Entrevistado

- Cargo: () Coordenador () Professor
- Tempo de atuação na escola:
- Tipo de instituição: () Pública () Privada

2. Gestão Administrativa e Ensino-Aprendizagem

1. Como você avalia o papel da gestão administrativa na sua escola?
2. De que maneira a gestão administrativa impacta a prática pedagógica na escola?
3. Você percebe que há um suporte adequado da gestão administrativa para as necessidades dos professores? Como isso acontece?
4. A gestão administrativa influencia na motivação e no desempenho dos professores? De que forma?

3. Recursos e Infraestrutura

5. Os recursos e materiais pedagógicos disponíveis são suficientes para o desenvolvimento das atividades? Como poderia ser melhorado?
6. A infraestrutura da escola favorece um ambiente de ensino-aprendizagem eficiente? Há desafios nesse sentido?
7. A tecnologia é utilizada como ferramenta pedagógica? Há investimentos e suporte da gestão administrativa nesse aspecto?

4. Comunicação e Trabalho em Equipe

8. Como é a comunicação entre a gestão administrativa, os coordenadores e os professores? Há sugestões de melhoria?
9. Existe um trabalho colaborativo entre a equipe gestora, coordenação e docentes? Como isso impacta o ensino-aprendizagem?

5. Formação e Desenvolvimento Profissional

10. A gestão administrativa incentiva a formação continuada dos professores? Quais oportunidades são oferecidas?
11. Há políticas ou programas de valorização dos professores promovidos pela gestão escolar?

6. Desafios e Sugestões

12. Quais são os principais desafios enfrentados pelos professores e coordenadores devido à gestão administrativa?
13. Que mudanças na gestão administrativa poderiam favorecer, na sua percepção, a melhoria do ensino-aprendizagem?

APÊNDICE E**Produto educacional: E-book**

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
Mestrado Profissional em Educação
Nelma Cristina Carvalho Siqueira Custódio

PRODUTO EDUCACIONAL
DIMENSÃO ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA DA GESTÃO ESCOLAR COMO
MEDIAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO

Produto educacional apresentado como desdobramento da dissertação “Percepções sobre a dimensão administrativo-financeira da gestão escolar e suas interfaces com o trabalho pedagógico”.

Orientadora: Profa. Dra. Fabrina
Moreira Silva Silva

APRESENTAÇÃO

Este e-book constitui o produto educacional desenvolvido no âmbito do Mestrado Profissional em Educação da Universidade de Taubaté, como desdobramento da pesquisa intitulada “Percepções sobre a dimensão administrativo-financeira da gestão escolar e suas interfaces com o trabalho pedagógico”. O material foi elaborado a partir dos resultados da investigação empírica e do referencial teórico construído na dissertação, com a finalidade de oferecer subsídios para que gestores escolares, coordenadores pedagógicos, orientadores pedagógicos e professores reflitam sobre a organização institucional da escola e suas relações com o trabalho pedagógico.

A proposta parte da compreensão de que a gestão escolar não se limita à administração burocrática de meios, documentos ou recursos financeiros. Ao contrário, a gestão envolve a articulação de pessoas, processos, recursos, espaços, tempos, relações e decisões que sustentam o funcionamento da escola e criam condições para que o trabalho pedagógico se realize. Nesse sentido, a dimensão administrativo-financeira é compreendida como mediação institucional, isto é, como um conjunto de ações que organiza as condições materiais, humanas, estruturais e relacionais necessárias à vida escolar.

Os resultados da pesquisa indicaram que os participantes percebem a dimensão administrativo-financeira como elemento associado à organização dos processos internos, à comunicação institucional, à infraestrutura, à disponibilidade de recursos, à formação continuada, à valorização profissional, ao clima organizacional, à participação e à avaliação da gestão. Ao mesmo tempo, as falas analisadas demonstraram que essa dimensão não determina, de forma isolada, a qualidade educacional, mas participa do conjunto de condições que favorecem, tensionam ou sustentam o trabalho pedagógico no cotidiano escolar.

Assim, este e-book não pretende apresentar um modelo prescritivo ou único de gestão escolar. Sua finalidade é oferecer um material de apoio, passível de adaptação a diferentes contextos, para orientar momentos de reflexão, planejamento, autoavaliação institucional e formação continuada. A intenção é contribuir para que a escola pense sua organização administrativo-financeira de maneira articulada ao projeto pedagógico, à escuta dos sujeitos escolares e ao aprimoramento contínuo das práticas institucionais.

OBJETIVO DO PRODUTO EDUCACIONAL

O objetivo deste e-book é oferecer subsídios teórico-práticos para a reflexão e o aprimoramento da dimensão administrativo-financeira da gestão escolar, compreendida como mediação institucional do trabalho pedagógico. O material busca auxiliar a equipe escolar na

análise de processos internos, comunicação, recursos, infraestrutura, valorização profissional, participação, clima institucional e avaliação, sempre em diálogo com as condições concretas de realização do trabalho educativo.

PÚBLICO-ALVO

Este produto educacional destina-se a gestores escolares, vice-diretores, coordenadores pedagógicos, orientadores pedagógicos, professores e demais profissionais da educação básica interessados em refletir sobre a organização institucional da escola e suas interfaces com o trabalho pedagógico. Embora tenha sido elaborado a partir de uma pesquisa realizada em uma escola privada, suas orientações podem ser adaptadas a outras realidades institucionais, respeitadas as singularidades de cada contexto escolar.

FUNDAMENTOS ORIENTADORES DO E-BOOK

A elaboração deste produto educacional apoia-se em quatro fundamentos orientadores. O primeiro consiste na compreensão da gestão escolar como processo articulador de dimensões pedagógicas, administrativas, financeiras, relacionais e institucionais. Essa perspectiva dialoga com Lück (2009), ao reconhecer que a gestão deve organizar pessoas, recursos e processos em função das finalidades educativas da escola.

O segundo fundamento refere-se à ideia de que a dimensão administrativa deve estar a serviço do trabalho pedagógico. Em Libâneo (2004), a organização escolar é compreendida como condição para que a escola cumpra sua função social e educativa, de modo que infraestrutura, recursos, rotinas e planejamento não podem ser vistos como elementos externos à aprendizagem.

O terceiro fundamento diz respeito à escuta dos sujeitos escolares e à valorização dos sentidos produzidos no cotidiano institucional. A partir de Minayo (2001), compreende-se que a escola é um espaço de relações, significados e experiências, razão pela qual os processos de gestão devem considerar as percepções dos profissionais que vivenciam a realidade escolar.

O quarto fundamento relaciona-se à escola como espaço de construção coletiva. Em diálogo com Nóvoa (1992), este e-book reconhece que a formação profissional, a identidade institucional e a qualidade do trabalho pedagógico dependem de práticas colaborativas, de reconhecimento dos sujeitos e de fortalecimento das relações no interior da escola.

ORGANIZAÇÃO DO MATERIAL

O e-book está organizado a partir das cinco categorias analíticas construídas na pesquisa: organização institucional e comunicação interna; recursos, infraestrutura e condições para o

trabalho pedagógico; valorização profissional e formação continuada; participação, clima institucional e corresponsabilidade e avaliação da gestão e melhoria contínua. Cada eixo apresenta uma síntese interpretativa, orientações para a prática escolar, perguntas norteadoras e sugestões de encaminhamento institucional.

EIXO 1 – ORGANIZAÇÃO INSTITUCIONAL E COMUNICAÇÃO INTERNA

Síntese interpretativa

A organização institucional e a comunicação interna foram percebidas pelos participantes da pesquisa como elementos centrais para a sustentação do trabalho pedagógico. Quando os processos são claros, os fluxos de comunicação são definidos e as responsabilidades são conhecidas, a escola tende a funcionar com maior fluidez e menor dispersão de esforços. A gestão, nesse sentido, aparece como instância que organiza as condições para que professores, coordenadores, orientadores e demais profissionais atuem de forma mais integrada.

As falas analisadas indicaram que a comunicação não se limita à transmissão de avisos ou informações administrativas. Ela envolve escuta, abertura ao diálogo, clareza de encaminhamentos e acompanhamento das demandas apresentadas pela equipe. Por isso, a comunicação interna deve ser compreendida como parte da própria gestão pedagógica da escola, uma vez que interfere no planejamento, na tomada de decisão e na organização das práticas cotidianas.

Orientações para a prática

Recomenda-se que a gestão escolar organize canais permanentes de comunicação entre direção, coordenação, orientação pedagógica, professores e equipe administrativa. Esses canais devem ser claros, acessíveis e adequados à rotina da instituição, evitando excesso de informalidade ou dispersão de informações. Também é importante que as decisões institucionais relevantes sejam registradas e socializadas, para que todos compreendam os encaminhamentos adotados e seus fundamentos.

A escola pode instituir momentos periódicos de alinhamento entre os diferentes setores, com pauta previamente definida e registro dos principais encaminhamentos. Esses encontros não precisam se restringir a questões burocráticas, podendo incluir discussões sobre dificuldades pedagógicas, necessidades de recursos, organização de eventos, acompanhamento de estudantes e avaliação de processos internos.

Outra prática relevante consiste na definição de fluxos para atendimento de demandas. Quando um professor necessita de suporte técnico, material pedagógico, manutenção de equipamento ou orientação sobre determinado procedimento, é importante que saiba a quem recorrer, qual será o prazo de resposta e como acompanhar o encaminhamento. Essa previsibilidade fortalece a confiança na gestão e contribui para reduzir ruídos institucionais.

Perguntas norteadoras

A equipe escolar pode refletir sobre algumas questões: os profissionais conhecem os principais fluxos de comunicação da escola? As decisões tomadas pela gestão são comunicadas de forma clara? Existem espaços reais de escuta dos professores e coordenadores? As demandas encaminhadas à gestão recebem devolutiva? As reuniões institucionais favorecem o alinhamento pedagógico ou se limitam à transmissão de informações?

EIXO 2 – RECURSOS, INFRAESTRUTURA E CONDIÇÕES PARA O TRABALHO PEDAGÓGICO

Síntese interpretativa

Os recursos materiais, tecnológicos e estruturais apareceram, na pesquisa, como elementos fortemente associados às condições de realização do trabalho pedagógico. Os participantes reconheceram a importância da manutenção dos espaços, da disponibilidade de materiais, da atualização de recursos tecnológicos e da adequação dos ambientes escolares às necessidades de ensino. A infraestrutura, portanto, não foi percebida apenas como dimensão física, mas como expressão de cuidado institucional e como suporte às práticas educativas.

A análise dos dados também mostrou que a existência de recursos não elimina a necessidade de avaliação contínua sobre sua suficiência, acessibilidade e uso pedagógico. Em alguns momentos, os participantes apontaram demandas por melhorias específicas, especialmente relacionadas à tecnologia, ao conforto dos ambientes e à organização dos espaços. Isso indica que a gestão dos recursos deve ser processual, planejada e orientada pelas necessidades reais da comunidade escolar.

Orientações para a prática

Recomenda-se que a escola realize diagnósticos periódicos sobre infraestrutura, recursos pedagógicos, equipamentos tecnológicos e condições dos ambientes escolares. Esse levantamento pode ser feito com a participação de professores, coordenadores, equipe administrativa e, quando pertinente, estudantes, de modo a identificar necessidades prioritárias e possibilidades de aprimoramento.

O planejamento financeiro da escola deve dialogar com o projeto pedagógico. Investimentos em equipamentos, reformas, materiais didáticos, tecnologia e manutenção precisam ser analisados não apenas a partir de sua viabilidade econômica, mas também de sua pertinência pedagógica. Desse modo, a pergunta central não deve ser apenas quanto custa determinado recurso, mas como ele contribui para as condições de ensino, aprendizagem, convivência e trabalho docente.

Também é importante que a gestão acompanhe o uso dos recursos disponíveis. Materiais e equipamentos sem orientação adequada, sem manutenção ou sem integração ao planejamento

docente podem perder sua função pedagógica. Por isso, a disponibilização de recursos deve ser acompanhada de formação, suporte técnico e avaliação sobre sua utilização no cotidiano escolar.

Perguntas norteadoras

A equipe escolar pode refletir sobre as seguintes questões: os recursos disponíveis atendem às necessidades pedagógicas prioritárias? Os professores participam da indicação de demandas relacionadas a materiais e equipamentos? A infraestrutura favorece acessibilidade, segurança, conforto e diversidade de práticas pedagógicas? Os investimentos realizados são acompanhados por orientação e avaliação de uso? Existem critérios transparentes para definição de prioridades?

EIXO 3 – VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL E FORMAÇÃO CONTINUADA

Síntese interpretativa

A valorização profissional e a formação continuada constituíram uma categoria relevante nos resultados da pesquisa. Os participantes associaram o apoio da gestão à oferta de cursos, palestras, momentos formativos, incentivo à qualificação e oportunidades de desenvolvimento profissional. Ao mesmo tempo, as falas indicaram que a valorização docente não se reduz à participação em formações, pois envolve reconhecimento, escuta, condições de trabalho, pertencimento e respeito à experiência dos profissionais.

Essa compreensão é importante porque amplia o conceito de gestão administrativo-financeira. Valorizar profissionais também envolve decisões institucionais sobre tempo, recursos, prioridades, apoio emocional, organização de horários, incentivo à participação e reconhecimento das contribuições docentes. Assim, a formação continuada deve ser planejada como processo permanente e articulado às demandas reais da escola.

Orientações para a prática

Recomenda-se que a escola elabore um plano anual de formação continuada, construído a partir das necessidades identificadas pela equipe gestora e pelos professores. Esse plano deve articular temas pedagógicos, tecnológicos, relacionais, inclusivos e institucionais, evitando formações isoladas ou desconectadas dos desafios vividos no cotidiano escolar.

Além da oferta de cursos e palestras, a gestão pode fortalecer espaços internos de troca de experiências, grupos de estudo, socialização de práticas, análise de casos pedagógicos e planejamento coletivo. Tais estratégias reconhecem que os professores também produzem saberes no exercício da profissão e que a escola pode se constituir como espaço formativo.

A valorização profissional deve ser expressa em práticas concretas de reconhecimento. Isso inclui escuta qualificada, devolutivas construtivas, apoio diante de dificuldades, participação dos professores em decisões que afetam o trabalho pedagógico e cuidado com a sobrecarga. A

gestão precisa considerar que profissionais valorizados tendem a se sentir mais pertencentes ao projeto institucional da escola.

Perguntas norteadoras

A equipe escolar pode refletir sobre estas questões: as formações oferecidas dialogam com as necessidades reais dos professores? Há tempo institucional destinado ao estudo, ao planejamento e à troca de experiências? Os professores se sentem ouvidos e reconhecidos pela gestão? As ações formativas são avaliadas após sua realização? A valorização profissional aparece apenas no discurso ou se concretiza em práticas institucionais?

EIXO 4 – PARTICIPAÇÃO, CLIMA INSTITUCIONAL E CORRESPONSABILIDADE

Síntese interpretativa

A participação, o clima institucional e a corresponsabilidade foram percebidos como dimensões que atravessam a gestão escolar. Os participantes destacaram a importância do diálogo, da colaboração, do acolhimento e da integração entre os segmentos da escola. Ao mesmo tempo, também apareceram indicações de que a articulação entre setores e a relação com as famílias são aspectos que exigem atenção constante.

O clima institucional não é resultado apenas de ações pontuais, mas de práticas cotidianas de gestão. A forma como a escola comunica decisões, acolhe demandas, organiza responsabilidades, lida com conflitos e reconhece os profissionais contribui para a construção de vínculos de confiança. Nesse sentido, a dimensão administrativo-financeira também possui uma face relacional, pois a organização dos processos interfere diretamente na experiência institucional vivida pelos sujeitos.

Orientações para a prática

Recomenda-se que a gestão escolar promova espaços regulares de escuta e participação, nos quais professores, coordenadores, orientadores, funcionários e, quando adequado, famílias e estudantes possam contribuir com percepções sobre a vida escolar. A participação deve ser compreendida como prática efetiva de corresponsabilidade, e não apenas como presença formal em reuniões.

A escola pode fortalecer o clima institucional por meio de práticas de acolhimento, mediação de conflitos, reconhecimento de boas práticas, integração entre segmentos e cuidado com a comunicação. É importante que os profissionais compreendam o sentido das decisões tomadas e percebam que suas experiências são consideradas no planejamento institucional.

A relação escola-família também deve ser pensada como dimensão da corresponsabilidade educativa. A gestão pode criar estratégias de aproximação que superem a

lógica de contato apenas em situações de problema, valorizando encontros formativos, comunicação preventiva, orientação às famílias e construção de compromissos compartilhados em torno da formação dos estudantes.

Perguntas norteadoras

A equipe escolar pode refletir sobre as seguintes questões: os profissionais participam das discussões que envolvem o cotidiano institucional? A comunicação favorece confiança ou produz insegurança? Há integração entre os diferentes segmentos da escola? As famílias são chamadas à corresponsabilidade educativa de maneira sistemática? A gestão atua preventivamente na mediação de conflitos e no fortalecimento do clima institucional?

EIXO 5 – AVALIAÇÃO DA GESTÃO E MELHORIA CONTÍNUA

Síntese interpretativa

A avaliação da gestão e a melhoria contínua apareceram, na pesquisa, como dimensões reconhecidas, mas ainda passíveis de maior sistematização. Os participantes mencionaram práticas de acompanhamento, reuniões, conselhos, feedbacks e monitoramento de processos, mas também indicaram a necessidade de maior frequência, clareza e devolutiva em algumas ações avaliativas.

A avaliação institucional, nesse sentido, não deve ser compreendida apenas como controle de resultados ou verificação de falhas. Ela pode funcionar como processo formativo, reflexivo e estratégico, capaz de orientar o replanejamento das ações escolares. Avaliar a gestão significa observar a coerência entre objetivos, recursos, práticas, comunicação, condições de trabalho e finalidades pedagógicas.

Orientações para a prática

Recomenda-se que a escola organize momentos regulares de avaliação dos processos institucionais, envolvendo diferentes sujeitos da comunidade escolar. Essa avaliação pode contemplar infraestrutura, comunicação, formação continuada, clima institucional, recursos, acompanhamento pedagógico e participação. O mais importante é que os dados produzidos sejam analisados e retornem à comunidade em forma de devolutivas e planos de ação.

A gestão pode utilizar instrumentos simples, como questionários internos, rodas de conversa, registros de demandas, relatórios de acompanhamento e reuniões avaliativas. Entretanto, esses instrumentos só terão sentido se estiverem articulados ao replanejamento. A avaliação precisa gerar encaminhamentos, definição de responsabilidades, prazos e critérios de acompanhamento.

Também é importante que a escola desenvolva uma cultura de avaliação não punitiva. Quando a avaliação é percebida apenas como cobrança, tende a produzir resistência. Quando é

compreendida como oportunidade de reflexão coletiva, pode fortalecer o compromisso institucional com a melhoria contínua e com a qualidade do trabalho pedagógico.

Perguntas norteadoras

A equipe escolar pode refletir sobre estas questões: a escola avalia regularmente seus processos internos? Os resultados das avaliações geram devolutivas para os profissionais? Há planos de ação após a identificação de fragilidades? A avaliação contempla dimensões administrativas, pedagógicas e relacionais? A cultura institucional entende a avaliação como controle ou como possibilidade de melhoria?

INSTRUMENTO DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

Como forma de ampliar a aplicabilidade deste produto educacional, apresenta-se a seguir um instrumento sintético de autoavaliação institucional. Ele pode ser utilizado em reuniões pedagógicas, encontros de equipe gestora, processos de planejamento anual, momentos de formação continuada ou revisão de práticas institucionais. O objetivo não é atribuir notas à escola, mas favorecer a reflexão coletiva sobre a dimensão administrativo-financeira da gestão e suas interfaces com o trabalho pedagógico.

Quadro 1 – Roteiro de autoavaliação da dimensão administrativo-financeira da gestão escolar

Eixo	Questão orientadora	Evidências a observar
Organização institucional e comunicação interna	Os fluxos de comunicação, responsabilidades e encaminhamentos são claros para a equipe?	Registros de reuniões, canais de comunicação, devolutivas, clareza de procedimentos e tempo de resposta às demandas.
Recursos, infraestrutura e condições para o trabalho pedagógico	Os recursos materiais, tecnológicos e físicos atendem às necessidades pedagógicas prioritárias?	Diagnóstico de infraestrutura, manutenção, disponibilidade de materiais, uso pedagógico dos espaços e suporte técnico.
Valorização profissional e formação continuada	A escola promove ações formativas e práticas de reconhecimento profissional de forma sistemática?	Plano de formação, participação docente, espaços de troca, incentivo institucional, escuta e reconhecimento das práticas.

Participação, clima institucional e corresponsabilidade	A gestão favorece diálogo, acolhimento, integração entre segmentos e corresponsabilidade com as famílias?	Reuniões participativas, práticas de escuta, mediação de conflitos, ações com famílias e percepção de pertencimento.
Avaliação da gestão e melhoria contínua	Os processos institucionais são avaliados e replanejados com base em dados e percepções da comunidade escolar?	Instrumentos de avaliação, devolutivas, planos de ação, acompanhamento de prazos e revisão de práticas.

ROTEIRO PARA PLANO DE AÇÃO

Após a autoavaliação, a equipe escolar pode construir um plano de ação simples, voltado ao aprimoramento de uma ou mais dimensões identificadas como prioritárias. O plano deve partir de uma necessidade concreta, definir ações possíveis, indicar responsáveis e estabelecer formas de acompanhamento.

Quadro 2 – Modelo de plano de ação para aprimoramento da gestão escolar

Elemento	Descrição a ser preenchida pela equipe
Necessidade identificada	Registrar o problema, demanda ou aspecto institucional que precisa ser aprimorado.
Eixo relacionado	Indicar a qual eixo do e-book a necessidade se relaciona.
Ação proposta	Descrever a ação que será realizada para enfrentar a necessidade identificada.
Responsáveis	Indicar os profissionais ou setores responsáveis pelo encaminhamento.
Prazo	Definir período para execução e acompanhamento da ação.
Recursos necessários	Indicar materiais, tempo, equipe, recursos financeiros ou apoio institucional necessário.
Forma de acompanhamento	Definir como a ação será monitorada e avaliada.
Devolutiva à comunidade escolar	Registrar como os resultados serão comunicados aos envolvidos.

POSSIBILIDADES DE UTILIZAÇÃO DO E-BOOK

Este e-book pode ser utilizado em diferentes momentos da vida escolar. Em reuniões pedagógicas, pode servir como material de leitura e discussão sobre as condições institucionais do trabalho docente. Em encontros de equipe gestora, pode orientar a análise de processos internos e a definição de prioridades. Em formações continuadas, pode subsidiar reflexões sobre comunicação, infraestrutura, valorização profissional e participação. Em processos de autoavaliação institucional, pode apoiar a construção de diagnósticos e planos de ação.

O material também pode contribuir para a revisão do projeto político-pedagógico ou de documentos institucionais, especialmente quando a escola deseja explicitar de que forma sua organização administrativa, financeira e estrutural se articula às finalidades educativas. Para isso, recomenda-se que a leitura do e-book seja acompanhada de diálogo coletivo, registro das percepções da equipe e definição de encaminhamentos práticos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS DO PRODUTO EDUCACIONAL

O produto educacional apresentado neste e-book traduz, em linguagem técnico-pedagógica, os principais resultados da pesquisa sobre a dimensão administrativo-financeira da gestão escolar e suas interfaces com o trabalho pedagógico. A partir das categorias analíticas construídas na dissertação, o material procurou evidenciar que organização institucional, comunicação interna, recursos, infraestrutura, valorização profissional, formação continuada, participação, clima institucional e avaliação constituem dimensões interligadas da vida escolar.

A principal contribuição deste produto consiste em reconhecer que a gestão administrativo-financeira não deve ser compreendida como esfera separada do pedagógico. Ao contrário, ela participa da constituição das condições institucionais em que o ensino, a aprendizagem, a convivência e o trabalho docente se realizam. Essa participação, contudo, não deve ser interpretada como relação causal direta ou determinante, mas como mediação que favorece, tensiona e sustenta práticas educativas no cotidiano da escola.

Ao propor orientações, perguntas norteadoras, instrumento de autoavaliação e roteiro de plano de ação, o e-book busca contribuir para que as escolas possam refletir sobre suas práticas de gestão de maneira situada, crítica e colaborativa. Cada instituição poderá adaptar o material à sua realidade, considerando seus recursos, sua cultura organizacional, seu projeto pedagógico e as necessidades de sua comunidade escolar.

Por fim, reafirma-se que o aprimoramento da gestão escolar exige escuta, planejamento, acompanhamento, participação e compromisso coletivo. Pensar a dimensão administrativo-financeira como mediação do trabalho pedagógico significa reconhecer que a qualidade da vida escolar depende também da forma como a instituição organiza seus recursos, seus espaços, suas relações e seus processos em favor da formação humana e da educação de qualidade.

REFERÊNCIAS DO PRODUTO EDUCACIONAL

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. São Paulo: Alternativa, 2004.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2009.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

NÓVOA, António. **Os professores e a sua formação**. Lisboa: Dom Quixote, 1992.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. 2015.

APÊNDICE F**Declaração de uso de inteligência artificial generativa**

Declaro que este trabalho utilizou ferramentas de Inteligência Artificial Generativa para fins de apoio acadêmico, incluindo, mas não se limitando a: (revisão textual e ortográfica, aglutinação de informações, elaboração de resumos, organização de ideias, verificação de coerência e coesão textual, e sugestões de clareza na exposição das ideias), sem prejuízo da autoria e responsabilidade intelectual do conteúdo apresentado, sendo todas as análises, interpretações, resultados e conclusões de minha responsabilidade.

Data: 11/05 / 2026

Assinatura: _____

ANEXO A

TERMO DE ANUÊNCIA DE INSTITUIÇÃO**Colégio Santa Ângela**Contatos:
(35) 3651-1069
www.colegiosantaangela.com.brEndereço:
Rua Duque de Caxias, 140
Paraisópolis - MG**TERMO DE ANUÊNCIA DE INSTITUIÇÃO**

Eu Cecília Vieira Célio, na qualidade de responsável pelo COLÉGIO SANTA ÂNGELA de Paraisópolis-MG, autorizo a realização da pesquisa intitulada **“O IMPACTO DA GESTÃO ESCOLAR ADMINISTRATIVA: na qualidade educacional, no desempenho dos alunos e nas práticas docentes, com ênfase na criação de espaços educativos otimizados”** a ser conduzida sob a responsabilidade da pesquisadora “Nelma Cristina Carvalho Siqueira Custódio” sob orientação da Profa. Dra. Fabrina Moreira Silva. O projeto de pesquisa propõe que tanto a Instituição como toda equipe escolar reconhecem a importância da gestão escolar administrativa no processo de ensino-aprendizagem, que se desenvolve tanto dentro quanto fora da sala de aula. Entendemos que os procedimentos de ensino e aprendizagem adotados pelos docentes estão frequentemente interligados a uma gestão escolar eficiente. Acreditamos que uma escola bem preparada e equipada para acolher todos os membros da comunidade escolar, incluindo a equipe gestora, professores, alunos, pais e funcionários, exerce uma influência significativa no desempenho ao longo do ano letivo. O ambiente escolar é um espaço dinâmico, influenciado por diversos fatores como infraestrutura, equipe profissional, proposta pedagógica, situação financeira, organização e relacionamento com pais e estudantes. Para lidar eficazmente com esses desafios, consideramos essencial uma gestão escolar de qualidade. A aprendizagem está muitas vezes vinculada à gestão escolar, que, por sua vez, impacta a gestão em sala aula. Quando os docentes dispõem de uma estrutura organizacional sólida, além de habilidades técnicas, comportamentais e didáticas, é mais provável que proporcionem de um ensino eficaz, favorecendo a compreensão e o sucesso dos alunos. Por fim, reiteramos que os aspectos administrativos da gestão escolar têm um impacto direto no funcionamento da escola e nas relações humanas, pedagógicas e financeiras, contribuindo para um desenvolvimento pedagógico de qualidade. Dessa forma, a Instituição declara sua anuência e apoio ao desenvolvimento do estudo em questão, reconhecendo a relevância do tema para o aprimoramento da prática educativa. Esta autorização está condicionada ao cumprimento da pesquisadora aos requisitos da Resolução CNS no 510/16 e suas complementares, comprometendo-se o mesmo a utilizar o dado pessoal dos participantes da pesquisa, exclusivamente para os fins científicos, mantendo o sigilo e garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas e/ou das comunidades. Esta declaração é válida apenas no caso de haver parecer favorável do Comitê de Ética da Universidade de Taubaté - CEP/UNITAU para a referida pesquisa.

Paraisópolis-MG, 25 de abril de 2025.

Ir. Cecília Vieira Célio - Diretora

ANEXO B**TERMO DE COMPROMISSO DO PESQUISADOR RESPONSÁVEL**

Eu, Nelma Cristina Carvalho Siqueira Custódio, pesquisadora responsável pelo projeto de pesquisa intitulado “Percepções sobre a dimensão administrativo-financeira da gestão escolar e suas interfaces com o trabalho pedagógico”, comprometo-me dar início a este projeto somente após a aprovação do Sistema em atendimento ao Artigo 28 parágrafo I da Resolução CEP/CONEP 510/16.

Em relação à coleta de dados, eu, pesquisadora responsável, asseguro que o caráter de anonimato dos participantes desta pesquisa será mantido e que as suas identidades serão protegidas.

As fichas clínicas e/ou outros documentos não serão identificados pelo nome.

Mantereí um registro de inclusão dos participantes de maneira sigilosa, contendo códigos, nomes e endereços para uso próprio.

Os Termos assinados pelos participantes serão mantidos em confiabilidade estrita, juntos em um único arquivo, físico ou digital, sob minha guarda e responsabilidade por um período mínimo de 05 anos.

Asseguro que os participantes desta pesquisa receberão uma cópia do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido; Termo de Assentimento (TA, quando couber), Termo de Uso de Imagem (TUI, quando couber) e TI (Termo Institucional, quando couber).

Comprometo-me apresentar o relatório final da pesquisa, e os resultados obtidos, quando do seu término ao Comitê de Ética - CEP/UNITAU, via Plataforma Brasil como notificação.

O sistema CEP-CONEP poderá solicitar documentos adicionais referentes ao desenvolvimento do projeto a qualquer momento.

Estou ciente que de acordo com a Norma Operacional 001/2013 MS/CNS 2.2 item E, se o Parecer for de pendência, terei o prazo de 30 (trinta) dias, contados a partir da emissão na Plataforma Brasil, para atendê-la. Decorrido este prazo, o CEP terá 30 (trinta) dias para emitir o parecer final, aprovando ou reprovando o protocolo.

Taubaté-SP, 13 de maio de 2025



Nelma Cristina Carvalho Siqueira Custódio

ANEXO C**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

(Aos participantes da pesquisa: Direção, Vice-direção, Coordenadores, Orientador pedagógico e Professores)

Você está sendo convidado(a) a participar voluntariamente da pesquisa intitulada “Percepções sobre a dimensão administrativo-financeira da gestão escolar e suas interfaces com o trabalho pedagógico”, sob a responsabilidade da pesquisadora Nelma Cristina Carvalho Siqueira Custódio, vinculada ao Programa de Mestrado Profissional em Educação da Universidade de Taubaté (UNITAU), orientada pela Profa. Dra. Fabrina Moreira Silva.

Objetivo da pesquisa esta tem como objetivo compreender como a gestão escolar administrativa se articula com o processo de ensino e aprendizagem, considerando que a organização institucional, a gestão de recursos e a comunicação interna constituem condições importantes para o desenvolvimento do trabalho pedagógico. Busca-se analisar de que modo essa dimensão da gestão é percebida no ambiente escolar, dentro e fora da sala de aula, e como se relaciona com as práticas docentes e com a construção de condições favoráveis à qualidade do processo educativo.

Sua participação consistirá em responder a questionários e/ou entrevistas relacionadas à gestão escolar e suas práticas, conforme combinado previamente.

Os riscos potenciais incluem desconforto ou insegurança ao responder algumas perguntas, bem como a possibilidade de não desejar fornecer informações pessoais. Para minimizar esses riscos, você tem o direito de não responder a qualquer pergunta que julgar inadequada, de retirar seu consentimento a qualquer momento, e de solicitar que seus dados não sejam utilizados.

Os benefícios esperados são o aprofundamento do conhecimento sobre as demandas formativas e o desenvolvimento de competências socioemocionais essenciais para uma gestão administrativa eficaz, beneficiando gestores escolares e a comunidade acadêmica.

As informações coletadas serão mantidas em sigilo, com codificação dos dados, uso de senhas e criptografia para acesso restrito. Nenhuma identificação pessoal será divulgada em publicações ou apresentações decorrentes da pesquisa. Seu nome ou qualquer material que indique sua participação não será liberado sem sua autorização. Os dados serão armazenados pelo pesquisador responsável por cinco anos, após os quais serão destruídos.

Não haverá custos para sua participação, e será garantido o ressarcimento de despesas necessárias relacionadas à pesquisa. Não haverá qualquer vantagem financeira pela participação.

Sua participação é voluntária. Você pode recusar-se a participar ou retirar seu consentimento a qualquer momento, sem prejuízo ou penalidade. Você poderá solicitar esclarecimentos adicionais a qualquer momento. Os resultados da pesquisa estarão disponíveis para você ao final do estudo.



NELMA CRISTINA C. S. CUSTÓDIO

Assinatura do(a) participante

Para qualquer outra informação o(a) Sr.(a) poderá entrar em contato com a pesquisadora responsável **NELMA CRISTINA CARVALHO SIQUEIRA CUSTÓDIO** por telefone (35) 99932 – 1181 (inclusive ligações à cobrar), por e-mail nelmacustodio@hotmail.com ou presencialmente no endereço **Travessa Alvino de Souza Dias, 156, centro, Paraisópolis-MG.**

Em caso de dúvidas com respeito aos aspectos éticos deste estudo, o(a) Sr.(a) poderá consultar o Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/UNITAU na Rua Visconde do Rio Branco, 210 – centro – Taubaté, telefone (12) 3622-4005, e-mail: cep.unitau@unitau.br.

A pesquisadora responsável declara que a pesquisa segue a Resolução CNS 510/16.



NELMA CRISTINA CARVALHO SIQUEIRA CUSTÓDIO

CONSENTIMENTO PÓS-INFORMAÇÃO

Eu, _____, portador do documento de identidade _____ fui informado(a) dos objetivos da pesquisa “Percepções sobre a dimensão administrativo-financeira da gestão escolar e suas interfaces com o trabalho pedagógico” de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações sobre a pesquisa e me retirar da mesma sem prejuízo ou penalidade.

Declaro que concordo em participar. Recebi uma cópia deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Taubaté-SP, 02 de setembro de 2025

Assinatura do(a) participante

ANEXO D**TERMO DE COMPROMISSO DE NOTIFICAÇÃO**

Eu, Nelma Cristina Carvalho Siqueira Custódio, na qualidade de responsável pela pesquisa intitulada “Percepções sobre a dimensão administrativo-financeira da gestão escolar e suas interfaces com o trabalho pedagógico”, declaro pelo presente termo que a pesquisa será realizada somente após aprovação do Comitê de Ética da Universidade de Taubaté - CEP/UNITAU, no Colégio Santa Ângela de Paraisópolis-MG. Responsabilizo-me, após aprovação no referido Comitê, a postar na Plataforma Brasil o termo de autorização de infraestrutura/autorização da instituição como notificação. Este termo de compromisso se faz necessário, visto que a instituição em que a pesquisa será realizada somente autoriza o início da pesquisa após aprovação do CEP.

Taubaté-SP, 13 de maio de 2025



Nelma Cristina Carvalho Siqueira Custódio

ANEXO E

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE VOZ

Você está sendo convidado(a) a autorizar a gravação e o uso de sua voz, por meio de áudios, durante uma pesquisa intitulada “Percepções sobre a dimensão administrativo-financeira da gestão escolar e suas interfaces com o trabalho pedagógico”, sob responsabilidade da pesquisadora Nelma Cristina Carvalho Siqueira Custódio, vinculada ao Programa de Mestrado Profissional em Educação da Universidade de Taubaté (UNITAU), orientada pela Profa. Dra. Fabrina Moreira Silva. Esta pesquisa tem como objetivo compreender como a gestão escolar administrativa se articula com o processo de ensino e aprendizagem, considerando que a organização institucional, a gestão de recursos e a comunicação interna constituem condições importantes para o desenvolvimento do trabalho pedagógico. Busca-se analisar de que modo essa dimensão da gestão é percebida no ambiente escolar, dentro e fora da sala de aula, e como se relaciona com as práticas docentes e com a construção de condições favoráveis à qualidade do processo educativo.

Os áudios serão utilizados exclusivamente para fins de transcrição, análise científica e divulgação dos resultados acadêmicos, sempre preservando o anonimato dos participantes. Uma gravação de voz não apresenta riscos graves, mas pode causar algum desconforto. Caso isso ocorra, você poderá solicitar a interrupção da gravação a qualquer momento, sem qualquer prejuízo à sua participação ou relação com a pesquisadora. Não há benefícios diretos, mas esperamos que a pesquisa contribua para melhorar as práticas pedagógicas e o ambiente escolar. A sua identidade será preservada. Os áudios gravados serão mantidos sob sigilo, acessíveis apenas à pesquisadora e à equipe diretamente relacionada à análise dos dados, sendo utilizados exclusivamente para fins acadêmicos e científicos. Nenhuma gravação será divulgada publicamente sem sua autorização expressa. Após o termo da pesquisa, os áudios serão armazenados por cinco anos e, posteriormente, descartados de forma segura. A autorização para gravação e uso de sua voz é totalmente voluntária. Você poderá recusar ou cancelar sua assinatura a qualquer momento, sem qualquer prejuízo ou prejuízo. Em caso de dúvidas, você pode entrar em contato com a pesquisadora pelo telefone (35) 999321181 (inclusive ligações à cobrar), por e-mail nelmacustodio@hotmail.com ou presencialmente no endereço **Travessa Alvino de Souza Dias, 156, centro, Paraisópolis-MG.**

Para informações sobre aspectos deste estudo, você poderá consultar o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté – CEP/UNITAU, na Rua Visconde do Rio Branco, 210 – Centro – Taubaté, telefone (12) 3622-4005, e-mail: cep.unitau@unitau.br.

A pesquisadora responsável declara que esta pesquisa segue as normas da Resolução CNS nº 510/2016. Por meio deste termo, autorizo a gravação e o uso da minha voz, conforme descrito acima.

() Autorizo a utilização da minha voz:

_____, ____ de ____ de 20 ____



Pesquisador responsável pelo projeto

Participante da Pesquisa

ANEXO F**TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM/VÍDEO**

Eu, _____, portador(a) do documento de identidade nº _____, autorizo, de forma livre e esclarecida, a utilização da minha imagem e/ou do(a) meu(minha) filho(a) _____, captada por meio de fotografias, vídeos ou outros recursos audiovisuais, para fins exclusivamente acadêmicos e científicos, relacionada à pesquisa intitulada “Percepções sobre a dimensão administrativo-financeira da gestão escolar e suas interfaces com o trabalho pedagógico”, sob responsabilidade da pesquisadora Nelma Cristina Carvalho Siqueira Custódio, vinculada ao Programa de Mestrado Profissional em Educação da Universidade de Taubaté (UNITAU).

Declaro estar ciente de que a imagem poderá ser utilizada em apresentações, relatórios, artigos científicos, dissertações, teses e demais materiais acadêmicos, sempre respeitando o anonimato e a privacidade dos participantes, sem que haja qualquer finalidade comercial ou lucrativa.

Estou ciente de que a participação é voluntária e posso revogar esta autorização a qualquer momento, mediante solicitação formal, sem que isso acarrete qualquer prejuízo à minha participação na pesquisa ou ao atendimento recebido.

As imagens serão armazenadas com segurança e utilizadas exclusivamente para os fins descritos, respeitando os princípios éticos e legais vigentes.

Para esclarecimentos adicionais, posso entrar em contato com a pesquisadora pelo telefone (inserir telefone) ou e-mail (inserir e-mail). Em caso de dúvidas sobre os aspectos éticos, posso consultar o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté (CEP/UNITAU), localizado na Rua Visconde do Rio Branco, 210 – Centro – Taubaté, SP, telefone (12) 3622-4005, e-mail: cep.unitau@unitau.br.

_____, ____ de ____ de 20____



Pesquisador responsável pelo projeto

Participante da Pesquisa