

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

LAÉRCIO HERNANE AMORIM GONÇALVES

GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E O PROCESSO DE AUXÍLIO À DECISÃO COMO
ESTRATÉGIAS PARA O DESEMPENHO EFICAZ DO DIRETOR ESCOLAR

Belo Horizonte

2026

LAÉRCIO HERNANE AMORIM GONÇALVES

GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E O PROCESSO DE AUXÍLIO À DECISÃO COMO
ESTRATÉGIAS PARA O DESEMPENHO EFICAZ DO DIRETOR ESCOLAR

Dissertação de Mestrado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em Administração
do CEFET-MG, na área de concentração de
Processos e Sistemas Decisórios, na Linha de
Pesquisa em Processos e Sistemas Decisórios
nas dimensões dos sujeitos, agentes,
organizações e sociedade, como parte
integrante dos requisitos para obtenção do título
de Mestre em Administração.

Orientador: PhD. Luiz Cláudio de Almeida Teodoro

Belo Horizonte

2026

Gonçalves, Laércio Hernane Amorim
G635g Gestão de competências e o processo de auxílio à decisão como estratégias
para o desempenho eficaz do diretor escolar / Laércio Hernane Amorim
Gonçalves. – 2026.
67 f.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração.
Orientador: Luiz Cláudio de Almeida Teodoro.
Dissertação (mestrado) – Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas
Gerais.

1. Processo decisório – Teses. 2. Competências essenciais – Administração –
Teses. 3. Diretores escolares – Teses. I. Teodoro, Luiz Cláudio de Almeida.
II. Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais. III. Título.

CDD 658.403

LAÉRCIO HERNANE AMORIM GONÇALVES

GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E O PROCESSO DE AUXÍLIO À DECISÃO COMO ESTRATÉGIAS PARA O DESEMPENHO EFICAZ DO DIRETOR ESCOLAR

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Processos e Sistemas Decisórios

Linha de pesquisa: Processos e sistemas decisórios nas dimensões dos sujeitos, agentes, organizações e sociedade

Data da defesa: 08/08/2026

Data de aprovação: 31/08/2026

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente



LUIZ CLAUDIO DE ALMEIDA TEODORO

Data: 01/09/2026 06:23:26-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Luiz Cláudio de Almeida Teodoro - Orientador
Presidente da banca examinadora - CEFET-MG

Documento assinado digitalmente



LILIAN BAMBIRRA DE ASSIS

Data: 31/08/2026 20:42:39-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Lilian Bambirra de Assis
Membro da banca examinadora - PPGA/CEFET-MG

Documento assinado digitalmente



JANIKELLE BESSA OLIVEIRA

Data: 31/08/2026 16:00:57-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Janikelle Bessa Oliveira
Membro da banca examinadora - Unimontes

RESUMO

Este trabalho se propõe a analisar como o Diretor Escolar pertencente à Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais toma decisões baseando em sua gestão de competências ao analisar atas e registros escolares para verificar como se dá o processo decisório no cotidiano escolar. Através da análise de documentos escolares como atas, verificaremos como o Diretor toma decisões, baseando na teoria de Hebert Simon e observando a Gestão de Competências atribuídas ao seu cargo.

Palavras-chave: Tomada de Decisão; Gestão de Competências; Diretor Escolar.

ABSTRACT

This paper aims to analyze how a school principal working for the Minas Gerais State Department of Education makes decisions based on his competency management skills. By analyzing school minutes and records, we will examine how the decision-making process operates in daily school life. By analyzing school documents such as minutes, we will examine how principals make decisions, based on Herbert Simon's theory and observing the competency management skills assigned to their position.

Keywords: Decision Making; Competency Management; School Principal.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	2
O problema	2
Objetivo Geral	2
Objetivos Específicos	2
Justificativa	3
Relevância sobre o tema	3
2 REFERENCIAL TEÓRICO	5
O que é a gestão de competências?	5
A gestão de competências na administração pública federal	8
A gestão de competências na administração pública estadual	9
A interdependência entre gestão de competências e o processo decisório	11
3 METODOLOGIA	14
Cronograma	17
Quadro – Cronograma de atividades de pesquisa	17
4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	18
A gestão de competências e a tomada de decisão no contexto da direção escolar	18
Pressupostos da Atuação do Diretor	20
A análise das atas e a construção do corpus empírico	22
Tema 1 – Gestão Pedagógica e os Processos de Tomada de Decisão	23
Tema 2 – Gestão de Pessoas, Dimensão Administrativa e os Desafios da Tomada de Decisão no Ambiente Escolar	34
Tema 3 – Gestão Financeira, Aplicação dos Recursos Públicos e os Processos de Tomada de Decisão	40
Tema 4 – Gestão Democrática, Colegiado Escolar e os Mecanismos de Apoio à Tomada de Decisão	45
Síntese dos Resultados e Contribuições para a Gestão Escolar	51
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
6 REFERÊNCIAS	61

1 INTRODUÇÃO

O problema

De acordo com a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, para se tornar Diretor de Escola Estadual, é preciso ser servidor do quadro do Magistério (professor ou especialista), ter o curso de licenciatura plena em Pedagogia ou outra licenciatura com formação pedagógica. É necessário comprovar tempo de exercício e ser aprovado no processo de certificação ocupacional (uma prova com questões múltiplas escolhas) e também participar do processo de escolha pela comunidade (tradicionalmente chamado de eleição escolar).

Porém, a gestão de um diretor de escola implica em tomar decisões cotidianas sobre vários aspectos, não se limitando às questões didáticos/pedagógicas e disciplinares. Existem outras dimensões que se relacionam à parte administrativa (gestão de pessoas), ao setor financeiro (gestão do Caixa Escolar) e as questões políticas (relação com a comunidade escolar).

Desta forma, o problema de pesquisa se apresenta em analisar como o diretor, de escolas estaduais em Minas Gerais, desenvolve estratégias para lidar com as diversas dimensões de sua atuação exigidas pelo cargo que ocupa. Em outras palavras, como os diretores utilizam as ferramentas de gestão de competências para tomar decisões?

A análise será feita sob a ótica da Inspeção Escolar

Objetivo Geral

Este trabalho se propõe analisar como o Diretor Escolar, das escolas estaduais de Minas Gerais, faz uso das ferramentas de gestão de competências e ao se deparar com problemas na gestão, usa os mecanismos para tomar suas decisões e dirimir as questões apresentadas.

Objetivos Específicos

- Construir um arcabouço teórico, sobre gestão de competências e tomada de decisão, que permita discutir as ações dos gestores escolares;

- Identificar os mecanismos que os gestores escolares utilizam para exercer suas competências nas escolas que administram;
- Analisar as diversas soluções propostas pelos diferentes gestores e verificar quais ferramentas funcionaram e em qual contexto;
- Debater sobre as diretrizes colocadas pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG), em relação a gestão de competências e a tomada de decisões dos Diretores Escolares;
- Propor estratégias que possam ser de utilidade para os gestores escolares na solução desses vieses de tomada de decisão em seu dia a dia.

Justificativa

Relevância sobre o tema

Este trabalho tem por objetivo geral analisar como a gestão de competências está ligada aos processos decisórios e como essas estratégias são usadas pelo diretor escolar, podendo este trabalho contribuir para uma gestão mais efetiva, eficiente e eficaz. Além disso, verificar se a gestão escolar está alinhada às expectativas da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG). Como objetivos específicos, temos a identificação das competências propostas pela SEE/MG, a investigação dentro dessas competências propostas que podem ser ferramentas de auxílio à decisão e uma possível proposição de competências estratégicas para fortalecimento da gestão educacional.

Algumas escolas em Minas Gerais podem ter mais de 1000 matrículas, o que aumenta sua quantidade de funcionários, compras, pagamentos, prestação de contas, dentre outras situações vivenciadas. É sabido por todos a grande responsabilidade que uma escola tem perante sua comunidade, mas poucos conhecem a fundo o trabalho do Diretor Escolar que é um gestor, não apenas de alunos, mas também de uma grande empresa que é a escola.

Mas então, o que faz o Diretor Escolar? De acordo com a Resolução SEE/MG 4782/2022 que além de definir o processo de escolha de quem vai dirigir as escolas, também organiza suas atribuições. O campo de atuação do Diretor Escolar possui 04 frentes de trabalho, a saber: Administrativo, Pedagógico, Financeiro e Político. Detalharemos a seguir.

No viés Administrativo o Diretor Escolar (de agora em diante denominado Diretor) tem a função de gerenciar o quadro de pessoal da escola, contratações, dispensas, regularidade da

vida funcional do servidor, progressão de carreira, presidir as comissões de avaliações de desempenho, dentre outras funções como manutenção da escola, pintura, compras gerais. No âmbito Pedagógico sua atuação se dá na condução de todos os processos de ensino/aprendizagem na escola, relação professor com aluno, acompanhamento de notas, evasão, presença às aulas, lidar com pais e comunidade escolar, além de também ser um norte para a condução do viés pedagógico e abordagem de ensino dos professores aos alunos.

Na parte Financeira o diretor precisa além de ser responsável por todas as verbas que a escola usa, prestar conta fidedignamente dos recursos recebidos, arrecadados e como foi feita sua destinação, o que dispense bastante de seu tempo lidando com bancos, cartórios e trâmites legais oriundos de fiscalização interna (comunidade escolar) e externa (Superintendência Regional e Ensino e Secretaria de Educação, além do Tribunal de Contas e MPMG, por exemplo). Na esfera Política o diretor precisa estar atento às legislações exaradas quase que diariamente para aplicação e cumprimento dentro da escola que dirige, além de lidar também com os anseios da comunidade escolar, membros do legislativo e executivo que possuem interesses em auxiliar ou fiscalizar a escola, além de participar também de ações com as figuras políticas e líderes da comunidade. Tendo por base essas definições, agora podemos entender um pouco melhor que é a figura que iremos nos debruçar para entender além de suas atribuições, a gestão de suas competências e como isso pode ou não interferir em sua tomada de decisão na vida prática e corriqueira de suas ações.

Nesse contexto, a Resolução SEE nº 4.782/2022 estabelece um conjunto de atribuições que evidenciam a amplitude da função diretiva. No Anexo II, inciso I, a legislação normativa atribui ao diretor a responsabilidade integral pela unidade escolar, determinando que o ocupante do cargo permaneça permanentemente à frente da instituição durante o exercício da função. Tal disposição evidencia que a direção escolar não se restringe a uma atuação operacional, mas constitui uma atividade estratégica, que exige acompanhamento contínuo dos processos institucionais.

O inciso II reforça essa perspectiva ao estabelecer que o diretor deve, pautar sua atuação pelos princípios da administração pública, adotando condutas que promovam uma gestão eficiente e orientada para a melhoria da qualidade do ensino. Observa-se que essa diretriz aparece de forma recorrente nos documentos analisados, especialmente nas decisões relacionadas à aplicação de recursos financeiros, prestação de contas e definição de prioridades institucionais.

Diversas atas registram discussões acerca da utilização de recursos provenientes de programas governamentais, emendas parlamentares e transferências financeiras da Secretaria

de Estado de Educação. Em tais situações, o diretor não atua como único responsável pela decisão. Ao contrário, verifica-se que as propostas de aplicação dos recursos são apresentadas ao Colegiado Escolar, discutidas coletivamente e submetidas à deliberação dos representantes da comunidade escolar.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O que é a gestão de competências?

A gestão de competências é um modelo de gestão de pessoas, se consolida como uma estratégia para fortalecer e tornar eficiente o modelo de administração de determinada empresa, no caso desta pesquisa, a empresa pública. Não está presa apenas a cargos e tarefas, mas propõe uma abordagem integrada, definindo as atribuições de carga cargo e os resultados são esperados a partir daqueles modelos de competências apresentados. O modelo Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) nos traz que as competências então são entendidas como uma articulação de conhecimentos (saberes técnicos e teóricos), as habilidades (a capacidade de aplicação do conhecimento) e atitudes (comportamentos e disposições frente às demandas organizacionais). É conhecimento como um tripé da gestão de competências.

Ao notar que temos uma lista de competências pré-determinadas para o cargo de Diretor Escolar de acordo com a Resolução SEE/MG 4782/22, percebe-se que a administração pública busca construir um profissional mais bem preparado para o interesse público. A questão que nos é colocada é se esses profissionais que são escolhidos pelos critérios da própria resolução conhecem a fundo essas competências, se sentem preparados para o exercício do cargo ou se serão qualificados no decorrer do processo para o exercício da atividade pública.

Podemos apontar algumas das competências exigidas pela Resolução SEE/MG 4782/22: representar oficialmente a escola, em consonância aos interesses da comunidade, estimulando o envolvimento dos estudantes, pais e/ou responsáveis, professores e demais membros da equipe escolar por meio de uma gestão democrática, participativa e transparente, voltada para os resultados de aprendizagem dos estudantes; cumprir e fazer cumprir as legislações em vigor, programas, projetos, políticas públicas e orientações da Secretaria de Estado de Educação - SEE/MG; desenvolver a gestão escolar contemplando as dimensões pedagógica, de pessoas e administrativa e financeira, na perspectiva da gestão democrática, participativa e transparente voltada para os resultados de aprendizagem dos estudantes;

participar de maneira integral e com aproveitamento satisfatório do Programa de Desenvolvimento de Gestores Escolares do Estado de Minas Gerais, bem como demais ações formativas da SEE/MG, voltadas para a gestão escolar.

Ao observarmos as competências apresentadas pela SEE/MG para o cargo de Diretor Escolar, podemos perceber que são diversas competências, enumeradas de I a XI e sub divididas em cada competência de forma a detalhar melhor a atuação na função pública. Podemos notar que as competências além de em um número bem grande, requerem um conhecimento bastante apurado do profissional de todos os processos que acontecem dentro da escola.

Dutra (2007, pg. 24) nos apresenta que ‘Há, pois, relação íntima entre competências organizacionais e individuais’, ou seja, a ligação entre aquilo que a instituição almeja e o indivíduo precisa desenvolver, além de, é claro, uma influenciar a outra e vice-versa. Essa é uma troca contínua de experiências, ou seja, o indivíduo leva seus conhecimentos prévios e os desenvolve na empresa, assim como a empresa oferece os treinamentos e capacitações para aprimoramento daquelas competências prévias existentes e a que ainda são almejadas.

Dutra (apud Mills at al.) divide as competências em 5 categorias, a saber:

QUADRO 1: COMPETÊNCIAS DE ACORDO COM DUTRA

Competências essenciais:	Fundamentais para a sobrevivência da organização e centrais em sua estratégia;
Competências distintivas:	Reconhecidas pelos clientes como diferenciais em relação aos competidores; conferem à organização vantagens competitivas;
Competências de unidades de negócio:	Pequeno número de atividades-chave (entre três e seis) esperadas pela organização das unidades de negócio;
Competências de suporte:	Atividades que servem de alicerce para outras atividades da organização. Por exemplo: a construção e o trabalho eficientes em equipes podem ter grande influência na velocidade e qualidade de muitas atividades dentro da organização;

Capacidade dinâmica:	Condição da organização de adaptar continuamente suas competências às exigências do ambiente.
----------------------	---

Dutra (2007, pg. 25 – quadro elaborado pelo autor a partir do texto de Dutra)

Dutra, Fleury e Leme (2008) trazem o conceito de competitividade e a necessidade de debater sobre competências no campo de administração nas últimas décadas com a necessidade de novas formas de organização do trabalho e gerência dos recursos humanos das empresas, também a globalização, avanço tecnológico e intensificação da competitividade. A gestão então passa apenas de uma decisão técnica para uma aplicação efetiva e contextualizada dos saberes práticos. A noção de Conceitos, Habilidades e Atitudes (CHA) corresponde ao domínio teórico e as habilidades vão dar a reflexão sobre a aplicação desse conhecimento nas situações vivenciadas no cotidiano da escola. Este conceito traz uma tríade que, de acordo com os autores, caso um desses elementos não esteja em efetiva ação, pode atrapalhar todo o processo. A aplicação prática do conhecimento em situações cotidianas da empresa, torna o gestor escolar um objeto desta pesquisa, visto ser o ator capaz de tomar decisões que podem influenciar a vida da escola.

Para Fleury e Fleury (2001) é a mobilização de recursos dos gestores que demonstra sua competência, pois não é apenas possuir os conhecimentos, mas sim, saber aplicá-los de forma estratégica. A flexibilidade do gestor ao tomar decisões no cotidiano da escola se torna então fundamental e imprescindível na visão estratégica do seu cargo.

Ao observar que o gestor pode ser considerado competente ou não pela aferição de suas competências, torna-se fundamental que esse gestor tenha um caráter dinâmico. As qualificações não devem ser estáticas ou listadas em currículos, mas devem ser competências renovadas a todo instante para que esse gestor esteja preparado para lidar com as adversidades de seu cargo. Ao ser avaliado se é competente ou não para aquele cargo, o contexto também deve ser levado em conta. Naquela determinada função, o gestor pode ser considerado competente ou não e naquele outro contexto, talvez não satisfaça as expectativas daquela tarefa. Por isso, Fleury e Fleury (2001) trazem a ideia de estratégia organizacional que deve estar alinhada a um mapeamento de competências, processo esse que consiste em identificar quais competências são necessárias para o cumprimento daquela tarefa, cargo ou atribuição.

Esse mapeamento de competências trazido por Fleury e Fleury (2001) nos apresenta que a instituição trabalhe com o desenvolvimento humano de forma mais direcionada e precisa. Capacitação, treinamentos e processos de melhorias para os servidores deixam de ser ações

genéricas e passam a ser ações práticas e específicas, focadas em capacitar esses servidores para o desempenho do seu papel de forma mais completa.

A gestão de competências na administração pública federal

A gestão de competências na administração pública não é novidade, segundo Dutra (2007) desde a década de 80 se fala sobre a necessidade de modernizar e rever a forma como é feita a gestão de pessoas, ou seja, atualizar a noção do que é ser um servidor público. Temos uma prévia sendo trazida pela Emenda Constitucional 19/1998 que já propõe o princípio da eficiência, além de possuíram os pré-requisitos para o cargo, ou seja, podemos ter uma ideia sendo iniciada de que para ingressar no serviço público é necessário ter a competência determinara para aquele cargo público.

"Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:

I - Os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, assim como aos estrangeiros, na forma da lei;

Com a promulgação do Decreto 5.707/2006 temos a implantação da Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Essa legislação vai sofrer revogação pelo Decreto 9991/2019 que institui oficialmente a Gestão de Competências como mecanismo legal para que os cargos públicos passem a ser, de fato, recrutados a partir de competências pré-estabelecidas.

Plano de Desenvolvimento de Pessoas – PDP

Art. 3º Cada órgão e entidade integrante do SIPEC elaborará anualmente o respectivo PDP, que vigorará no exercício seguinte, a partir do levantamento das necessidades de desenvolvimento relacionadas à consecução dos objetivos institucionais.

§ 3º Para fins do disposto neste Decreto, considera-se diagnóstico de competências a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função.

Na administração pública federal temos a gestão de competências compreendida como um conjunto de práticas sistemáticas que são voltadas para identificar, desenvolver, monitorar e usar estratégias para alcançar os objetivos de cada instituição pública. A política pública busca então uma melhoria constante na prestação de serviços à sociedade. Esse modelo de contratação, buscando pela competência respectiva para aquele cargo almejado, demonstra uma mudança de paradigma, até então o serviço público não dispunha desse modelo, que passa a ser implementado a partir de observância de empresas privadas.

Para Dutra (2007) a proposta então passa a apresentar o servidor público não como um mero burocrata cumpridor de tarefas, mas com capacidade de analisar, tomar decisões, participar do processo de construção das estratégias e decisões a serem tomadas pela instituição. As competências individuais então são entendidas como atreladas às competências essenciais da organização, seja ela pública ou privada.

A administração pública então passa a ter o objetivo de construir uma equipe de servidores públicos mais preparada de acordo com aquelas competências previamente propostas, mudando do modelo burocrático tradicional com rotinas formais, para um serviço mais dinâmico, moderno, com capacidade de reflexão, produção de conhecimento e estratégias. É uma cultura baseada em resultados com a busca pela valorização do profissional e o seu desempenho na instituição, se apresentando então como uma empresa pública moderna (Dutra 2007).

A gestão de competências na administração pública estadual

Em MG, temos uma proposta de gestão de competências com o “Choque de Gestão” tendo seu primeiro momento entre 2003 e 2006. Cria-se então um início de modernização administrativa do estado de MG tendo como base e referência a gestão pública orientadas por resultados. Idealizado e proposto pelo governo Aécio Neves (2003 – 2006) e consolidado nas gestões seguintes. O momento na administração pública efervescia em ideias e tendências globais com a proposta de melhoria do serviço público, tendo como inspiração a Nova Gestão Pública que tinha como proposta central a incorporação de práticas da gestão do setor privado à administração pública. A proposta inicial além de inserir as práticas da gestão privada no setor público também pretendia inovar trazer elementos como desempenho, planejamento e *accountability*.

Dividido em algumas etapas, o Choque de Gestão teve como primeira etapa a recuperação fiscal e a reestruturação administrativa. Com a proposta de recuperação das contas públicas e reorganização administrativa, estabeleceu um novo modelo de controle rígido de gastos, renegociação de dívidas e melhoria dos mecanismos de arrecadação. Estabelece então um novo modelo de gestão de pessoas através de carreiras definidas com ênfase na meritocracia e profissionalização do setor público.

Implanta-se então o Acordo de Resultados, mecanismo que pactuou as metas entre o governo e os órgãos da administração direta e indireta. O sistema previa então que os gestores fizessem compromissos de desempenho em troca de autonomia administrativa e financeira, além de incentivos vinculados ao cumprimento de objetivos. Esse modelo lógico então rompe com a cultura burocrática tradicional e introduz práticas mais próximas da gestão empresarial com foco na eficiência, mensuração de desempenho e prestação de contas à sociedade.

A segunda etapa do Choque de Gestão foi denominada Estado para Resultados e foi implementada de 2007 a 2010 e traz a ideia da cultura de avaliação e de gestão estratégica iniciada no primeiro ciclo. O foco então se desloca da reorganização fiscal para a melhoria da qualidade de políticas públicas. Criam-se então sistemas de monitoramento e avaliação de programas governamentais. O objetivo era garantir que os recursos públicos fossem aplicados de forma eficiente para gerar impacto direto nos indicadores sociais como saúde, educação e segurança pública. A inovação aqui fica por conta da criação de um modelo de governança intersetorial que estimulava a cooperação entre secretarias e órgãos do governo. A lógica de resultados passa a orientar a formulação e execução das políticas públicas priorizando os projetos estruturantes, ou seja, ações de longo prazo capazes de transformar as condições do estado de forma definitiva e tornar Minas Gerais uma referência no âmbito da administração pública.

A terceira etapa conhecida como Gestão para a Cidadania (2011 a 2014) representou um esforço de ampliação da transparência e de participação social na gestão pública. Passa então fortalecer os canais de diálogo entre governo e sociedade numa tentativa de legitimar as políticas que foram implementadas até então, aprimorar o controle social sobre a administração e monitorar o que já foi feito. São introduzidas então ferramentas eletrônicas como portais da transparência, espaços participativos, ouvidorias, dentre outros mecanismos para reforçar o princípio democrático da gestão pública.

Em suas diferentes fases o Choque de Gestão teve como pilar central o planejamento estratégico o que o torna um instrumento de coordenação entre as políticas setoriais. O Plano de Desenvolvimento Integrado (PMDI) e os Acordos de Resultados funcionam como eixos

articuladores entre metas do governo, ações executivas para garantir a coerência e continuidade administrativa.

O programa Choque de Gestão também recebeu críticas e limitações, seja de pesquisadores, servidores públicos e da população. Dentre as críticas ressaltam o excesso de ênfase nos resultados numéricos e nos indicadores de desempenho o que poderia levar à uma simplificação das metas e não cumprimentos das dimensões qualitativas do serviço público. Também a pressão por resultados mensuráveis gerava tensões internas e externas, em especial nas áreas sociais, cuja complexidade não se traduz diretamente ou facilmente em indicadores objetivos, em dados numéricos ou estatísticos.

A interdependência entre gestão de competências e o processo decisório

A gestão de competências está diretamente ligada ao processo decisório do Diretor Escolar, basta analisarmos as exigências trazidas pela Resolução 4782/22 e podemos notar que o cargo exige a tomada de decisões com base em definições pré-estabelecidas pela SEE/MG. Simon (1997) nos traz que o processo de decidir, é em essência, um processo de escolha racional entre alternativas, com base na análise de informações pertinentes e na possível previsão de consequências. Ou seja, o Diretor Escolar precisa decidir qual melhor ação será adotada por sua gestão e equipe e ter dimensão dos possíveis resultados esperados das consequências em tomar ou não aquela decisão.

Para que a decisão seja efetiva e traga frutos positivos para a escola (empresa) é imprescindível que o gestor disponha de conhecimentos técnicos e tecnológicos o suficiente para subsidiar suas escolhas. O processo decisório pode ser entendido como um conjunto de técnicas e procedimentos que, se adotados de maneira correta, tende a garantir que escolhas embasadas em fundamentos teóricos esperados, obtenham resultados também esperados.

No ambiente escolar esse processo abrange desde o uso de dados quantitativos como a chamada diária realizada pelos professores (frequência escolar), rendimento dos alunos em provas e trabalhos (avaliações internas e externas) assim como na metodologia de ensino (corrente pedagógica), dentre outros. O trabalho então do Diretor Escolar é notoriamente conhecido por ser um tomador de decisões.

Sobre a eficácia das decisões, Mintzberg (2004) nos traz que a qualidade das informações que são analisadas e sua capacidade de interpretação, estão ligadas intrinsecamente, ou seja, aquele Diretor Escolar que conhece suas competências e sabe como utilizá-las, teria maior eficácia na sua tomada de decisão. O autor propõe que a ação gerencial

é uma combinação entre o julgamento construído através da experiência, mas orientado pelas evidências do processo. Então entendemos que o processo de auxílio à decisão não elimina a subjetividade do gestor, suas experiências vividas e suas competências individuais, mas sim, a torna mais salutar para que suas escolhas sejam baseadas em dados concretos e coerentes, portanto, atinjam mais certamente o objetivo proposto.

Na administração pública, foco desta pesquisa, essa prática vai ganhar mais relevância e importância, visto a impessoalidade e a necessidade de transparência nas ações do Diretor Escolar, que é um gestor público. Decisões essas que podem ser tomadas baseadas em apenas uma impressão ou pensamento individual, quando na verdade, precisam ser tomadas baseadas em estudos, pesquisas, teorias educacionais já evidenciadas e estratégias de ação. Desse modo, o processo de auxílio à decisão se configura como um diferencial na prática e atuação do Diretor Escolar, ao permitir que a gestão da escola seja conduzida com base em critérios objetivos, alinhado sempre ao projeto político pedagógico da escola, demandas da comunidade escolar e ordenamento da SEE/MG.

O Diretor Escolar não deve ser apenas um tarefeiro, um batedor de metas ou mesmo subserviente a um governo ou ideologia presente, mas sim, um gestor público que precisa pensar no futuro da escola, na sua comunidade de educandos e nos profissionais que ali formam seu corpo de servidores. As ferramentas de auxílio à decisão como *business intelligence (BI)* podem ser uma ferramenta interessante para a prática e o cotidiano da gestão escolar, desde que utilizadas de forma a capacitar, auxiliar a pensar e permitir o diálogo democrático dentro dos espaços escolares.

Para Lück (2014) a formação continuada é o cerne central da política de valorização dos gestores escolares, sendo de importância ímpar a consolidação de um perfil profissional que seja capaz de responder às exigências que a educação contemporânea requer. A formação do Diretor Escolar deve ser compreendida como um processo contínuo e permanente de construção de saberes, que articule tanto a teoria quanto a prática, a reflexão e ação, gestão e pedagogia.

Eis aqui um ponto de intercessão interessante entre a administração de empresas e a pedagogia. O ponto que nos leva a entender o Diretor Escolar como um gestor público e um tomador de decisões para aquela sua comunidade. A complexidade das ações do gestor escolar transcende a sua formação inicial (de acordo com a Resolução 4782/22 o pré-requisito como formação pedagógica é que o candidato seja licenciado em qualquer área de conhecimento) e passe a ser um administrador público de uma empresa de grande porte. Algumas escolas, por exemplo, contam com mais de 200 funcionários, 2000 alunos e uma comunidade externa gigantesca, incluindo pais e responsáveis, fornecedores e licitações, órgãos do estado sejam

municipais, estaduais e federais. O ponto aqui a ser questionado: o gestor da escola tem a formação necessária para gerir essa grande empresa educacional (escola pública)? Se não, o que pode ser feito para que os futuros gestores estejam mais próximos do perfil esperado para um diretor escolar?

A formação continuada proposta por Lück (2014) além de constante, deve ser perene e assertiva, visto propor que esses profissionais sejam capacitados dentro da realidade que atuam, ou seja, com ações específicas voltadas para os desafios que enfrentam no seu cotidiano. A articulação entre a prática e a teoria torna a capacitação mais exitosa e satisfatória, atingindo seu objetivo que é capacitar aquele profissional que antes era um Professor ou Supervisor pedagógico e transformando-o em um Diretor Escolar.

A LDB 9394/96 (estabelece as diretrizes e bases da educação nacional) já nos aponta também sobre os processos decisórios da escola, em que a gestão democrática e participativa é trazida por um coletivo de pessoas e executada pelo Diretor Escolar. O gestor então passa a ser um articulador de decisões, de propostas, de mediação de interesses e conflitos de interesses, entendendo que aquele coletivo construiu e propôs seus objetivos para a comunidade escolar. Antes da LDB 9394/96 não era obrigatória a existência de uma escolha pública de diretores escolares, mas com a chegada das diretrizes e bases da educação nacional a escola passa a ser um espaço de construção e decisões políticas e pedagógicas. Por excelência, um centro de formação de pessoas para a educação para a cidadania e para a vida.

Para compreender um pouco mais sobre o processo decisório, traremos a teoria da racionalidade limitada abordada por Hebert Simon, mecanismo que nos auxilia a explicar e entender como os indivíduos podem tomar decisões em contextos organizacionais. Contrapondo o modelo clássico que supunha que os agentes poderiam tomar decisões e avaliar todas as alternativas possíveis, Simon nos apresenta que os decisores enfrentam limitações cognitivas, informacionais e de tempo. Com base nesse entendimento, suas escolhas são orientadas não pela maximização absoluta de resultados, mas pela busca de soluções e respostas satisfatórias. A decisão então deixa de ser uma relação matemática de causa e efeito com possibilidades organizadas em estatísticas e passa ser uma realidade concreta e possível mediada por seres humanos.

Levando o processo decisório para dentro das escolas, os diretores então não possuem 100% das informações para a tomada de decisões de forma perfeita, mas tomam decisões de forma humana e possível. Agem diante de incertezas e tomam decisões baseado nas informações que possuem. O conceito da racionalidade limitada de Simon então se aplica perfeitamente ao contexto escolar.

A teoria de Simon nos traz uma sequência estruturada para o processo decisório composta de três fases: inteligência, concepção e escolha. A inteligência se refere ao diagnóstico do problema. A concepção envolve a formulação de alternativas possíveis. Já a escolha é a seleção da alternativa mais adequada. Esse método, mesmo que simplificado, fornece uma lógica para a prática dos gestores escolares enfrentar problemas complexos ou simples.

Aplicado ao contexto escolar a inteligência pode estar aplicada a identificar baixos índices acadêmicos, indisciplina, aplicação de recursos financeiros, dentre outros. O diretor então coleta informações analisa dados, ouve diferentes fontes e atores da comunidade escolar. Reconhece então a situação que vai enfrentar.

A concepção corresponde ao momento que o gestor formula alternativas para aquele contexto. Busca capacitação para melhorar o desempenho de alunos, apresenta alternativa reforço escolar e recuperação paralela para aqueles alunos que não estão com bom desempenho acadêmico, por exemplo. Exige criatividade, análise da viabilidade da ação e equilibrar os recursos de acordo com os problemas detectados.

Já a fase de decisão representa a escolha em si, o processo decisório sendo a tríade completa. Essa decisão pode ser tomada de forma individual ou coletiva, de acordo com a necessidade da ocasião. É um caráter cíclico que faz parte do dia a dia do gestor escolar. Ao tomar a decisão não se encerra a racionalidade limitada, mas pode reiniciar e realimentar o processo decisório, pois uma decisão tomada vai levar a outros processos decisórios. Um ciclo de decisões que o gestor escolar deve tomar.

3 METODOLOGIA

A metodologia que adotaremos nesta pesquisa será de natureza qualitativa, com caráter descritivo e exploratório, baseando em pesquisa bibliográfica e análise documental, através de dados secundários, ou seja, o que já temos posto sobre a gestão de competências para o cargo de Diretor Escolar da SEE/MG. Também serão analisadas as atas de reuniões para analisar as tomadas de decisões pelo gestor escolar e verificar quais estratégias e processos decisórios foram utilizados ali com aquela situação problema apresentada.

Segundo Minayo (2022), a pesquisa qualitativa busca compreender significados, interpretações e processos presentes na realidade social. Assim, a análise das atas não se restringe à identificação de decisões administrativas, mas procura compreender quais

competências foram mobilizadas pelos gestores diante das situações enfrentadas e quais instrumentos serviram de apoio ao processo decisório.

A utilização da análise documental como estratégia metodológica encontra respaldo em Cellard (2012), ao afirmar que os documentos constituem fontes privilegiadas para a compreensão dos fenômenos sociais e organizacionais, uma vez que registram ações, decisões, conflitos, encaminhamentos e relações de poder estabelecidas em determinado contexto institucional. Nesse sentido, as atas analisadas possibilitam compreender não apenas as decisões formalmente registradas, mas também os mecanismos utilizados pelos gestores escolares para construir tais decisões.

A pesquisa qualitativa conforme Gil (2019) e Minayo (2022) não se pretende generalizar resultados, mas sim compreender com profundidade determinados processos, comportamentos ou relações de forma a valorizar a subjetividade e multiplicidade de interpretações. O foco principal é a busca por compreender fenômenos sociais baseando na perspectiva dos sujeitos e dos significados que são atribuídos às suas experiências.

Ao contrário da abordagem quantitativa que se apoia em dados numéricos e/ou estatísticos mensuráveis, a pesquisa qualitativa pressupõe interpretar a realidade em sua complexidade ao considerar contextos culturais, institucionais e históricos, analisando os fatos que ocorreram. De certo, a pesquisa qualitativa é extremamente adequada ao lidar com o ambiente educacional pois ao propor analisar práticas educativas e democráticas pressupõe a valorização dos saberes, da subjetividade e da multiplicidade de interpretações, visto que são as variáveis humanas assumem o protagonismo e o papel central.

No caráter descritivo, segundo Vergara (2015) se torna fundamental este tipo de abordagem ao observar, registrar, analisar e correlacionar fatos fenômenos sem interferir neles. O objetivo então é delinear com precisão as características de um grupo ou processo, apresentando um retrato fiel da realidade estudada. Ao relacionar prática e teoria as pesquisas de caráter descritivo são fundamentais para aprofundar o conhecimento sobre determinado tema para servir de base para formulações teóricas e decisões práticas. No campo educacional e da gestão de pessoas, a pesquisa descritiva permite compreender como os fenômenos se manifestam nas instituições ao descrever comportamentos, percepções e práticas administrativas.

No caráter exploratório temos por objetivo a aproximação e maior familiaridade com o problema de pesquisa, para tornar mais explícito e auxiliar na construção de hipóteses ou novos questionamentos. Gil (2019) nos aponta que as pesquisas exploratórias são especialmente úteis quando o tema ainda é pouco estudado ou quando se pretende abrir caminhos para investigações

futuras, ou seja, pontes para novas pesquisas. Através do levantamento bibliográfico, análise de experiências, práticas e estudo de casos, propõe descobrir novos aspectos e compreender as causas de determinados fenômenos e o que os motivou a acontecer. Em resumo, enquanto a pesquisa descritiva se propõe a analisar o detalhamento da realidade, a pesquisa exploratória amplia a compreensão e orienta futuras investigações sobre o objeto de estudo.

Na pesquisa bibliográfica temos a constituição de um procedimento metodológico que utiliza materiais já publicados como livros, artigos científicos, teses, dissertações e documentos de origem institucional. De acordo com Marconi e Lakatos (2021) esse tipo de pesquisa se torna fundamental para embasar teoricamente o estudo ao permitir que o pesquisador possa compreender o estado da arte do tema investigado, identificar as lacunas de conhecimento e fundamentar as análises realizadas através de sua teoria. A pesquisa bibliográfica não se limita apenas a uma revisão de literatura, mas também envolve um processo criterioso de seleção, comparação e interpretação de ideias ao contrapor diferentes pensamentos de autores distintos para construir um referencial teórico de coerência e relevância.

A análise documental é uma técnica para coletar informações e interpretar dados que se baseia em documentos como fontes primárias de informação. Os documentos podem ter original oficial tais como leis, decretos, planos de governo, atas, ofícios, resoluções, portarias, dentre outros, ou não oficiais como cartas, registros administrativos, relatórios, relatos, entre outros. Cellard (2012) apresenta que o valor dessa técnica está na possibilidade de compreender a realidade social e história por meio da captura de evidências concretas e registros produzidos ao longo do tempo. Ou seja, a análise documental exige um exame crítico do pesquisador nos documentos selecionados ao considerar sua autenticidade, credibilidade, relevância e aderência ao tema pesquisado.

Todos esses elementos metodológicos combinados (pesquisa qualitativa, caráter descritivo e exploratório, pesquisa bibliográfica e análise documental) configuram um modelo investigativo, coerente e integrado, adotado frequentemente em estudos na área de educação, políticas públicas e gestão de pessoas, foco desta pesquisa. Ao combinar todos esses elementos metodológicos propõe-se compreender profundamente os fenômenos, descrevê-los em seus contextos, explorar as causas e consequências, fundamental teoricamente as interpretações apresentadas. Essa metodologia adotada contribui para a produção de mais conhecimento científico e não apenas isso, mas também para que as práticas institucionais, educacionais e de gestão de pessoas possa ser aprimorada com base nos possíveis resultados apresentados.

Não se propõe a generalização do problema, mas propõe a contribuição significativa para aprofundar o conhecimento sobre aquela realidade social pesquisada, a saber, a Gestão de Competências do Cargo Diretor Escolar da SEE/MG. Com essa proposta pretende-se contribuir para uma breve reflexão e contribuição nas ciências sociais aplicadas, em especial na esfera da administração pública estadual, por ser um instrumento valioso para a produção de conhecimento de caráter interpretativo e reflexivo.

Dentro da Secretaria de Estado de Educação do Estado de Minas Gerais, as escolas estão organizadas dentro de Superintendências Regionais de Ensino (47 no total), analisaremos as escolas da Metropolitana B, em Belo Horizonte, que estão ligadas ao Núcleo Santos Anjos, 19 escolas no total. A escolha dessas escolas se dá pelo fato de serem de fácil acesso ao pesquisador, sendo algumas delas parte do local de trabalho do pesquisador.

As atas que serão fruto desta pesquisa consistem em atas de reuniões das escolas, geralmente presididas pelo diretor escolar, analisar as decisões que foram tomadas ali de acordo com os problemas apresentados, verificar quais estratégias foram tomadas para possível solução dos problemas/conflitos ali apresentados. Ao verificar nas atas as situações vivenciadas pelas escolas estaduais, pretendemos verificar como o gestor escolar tomou determinadas decisões dentro da escola, mediou conflitos, solucionou dúvidas ou conduziu processos pedagógicos baseados em escolhas, votações, decisões colegiadas ou monocráticas, dentre outras situações.

Cronograma

O cronograma para realização dessa pesquisa está disposto no quadro abaixo:

Quadro – Cronograma de atividades de pesquisa

DETALHAMENTO	PREVISTO	REALIZADO
Escrita – Projeto Inicial para Qualificação	Fevereiro a Agosto / 2025	Fevereiro a Setembro / 2025
Qualificação	Outubro / 2025	30 de Outubro de 2025
Coleta de Dados	Novembro e dezembro / 2025	Novembro e dezembro / 2025, Janeiro/2026.

Análise/Compilação dos Dados	Fevereiro / 2026	Fevereiro, Março e Abril / 2026
Desenvolvimento da escrita final para defesa	Maio, Junho e Julho /2026	Maio, Junho e Julho /2026
Defesa	Agosto / 2026	08 de Agosto de 2026

Fonte: Elaborado pelo autor

4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A gestão de competências e a tomada de decisão no contexto da direção escolar

A presente pesquisa tem como objetivo analisar como os Diretores Escolares da rede estadual de Minas Gerais utilizam ferramentas relacionadas à gestão de competências e aos processos de tomada de decisão diante das demandas que emergem no cotidiano escolar. Para tanto, foram analisadas atas de reuniões do Colegiado Escolar produzidas ao longo do ano de 2025, compreendidas como documentos institucionais capazes de revelar práticas administrativas, pedagógicas, financeiras e político-organizacionais desenvolvidas pelas equipes gestoras.

Sob essa perspectiva, o conceito de competência assume papel central na presente investigação. Dutra (2007) compreende competência como a capacidade de entrega do indivíduo à organização, materializada por meio da mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes em situações concretas de trabalho. Em sentido semelhante, Fleury e Fleury (2001) definem competência como um saber agir responsável e reconhecido que agrega valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Ao transportar tais conceitos para o contexto educacional, percebe-se que o diretor escolar não atua apenas como executor de normas ou administrador de rotinas burocráticas. Sua função exige constante interpretação de cenários, análise de problemas, articulação de recursos humanos e materiais, mediação de conflitos e tomada de decisões capazes de impactar diretamente o funcionamento da instituição e os resultados educacionais.

Essa compreensão também está presente em Pantoja (2015), ao afirmar que a gestão por competências no setor público busca alinhar os conhecimentos e capacidades dos servidores aos objetivos estratégicos da organização. No caso da escola pública, tais objetivos encontram-

se associados à garantia do direito à educação, à melhoria da aprendizagem e ao desenvolvimento integral dos estudantes.

A análise dos dados desta pesquisa foi conduzida a partir dos pressupostos da Análise Temática proposta por Braun e Clarke (2006) e discutida por Souza (2019) como uma abordagem flexível e sistemática para a identificação, organização e interpretação de padrões de significados presentes em dados qualitativos. A escolha da Análise Temática mostra-se adequada aos objetivos desta investigação, uma vez que o estudo busca compreender como diretores escolares da rede estadual de Minas Gerais se utilizam de competências profissionais e buscam mecanismos de apoio à tomada de decisão diante dos desafios inerentes à gestão escolar. Considerando que o corpus empírico foi constituído por atas do Colegiado Escolar, torna-se então necessário adotar um procedimento analítico capaz de identificar regularidades, recorrências e significados presentes nos registros institucionais produzidos pelas unidades escolares.

Conforme destacam Braun e Clarke (2006), a Análise Temática permite ao pesquisador identificar padrões relevantes nos dados sem perder de vista a complexidade dos contextos investigados. Nessa perspectiva, os temas não são compreendidos apenas como assuntos recorrentes, mas como construções analíticas capazes de revelar aspectos significativos do fenômeno estudado.

O processo de análise foi desenvolvido seguindo as seis etapas propostas por Braun e Clarke (2006). A primeira etapa consistiu na familiarização com os dados, realizada por meio da leitura integral e sucessiva das atas selecionadas para o estudo. Essa leitura permitiu identificar recorrências, registrar impressões iniciais e compreender os contextos institucionais nos quais as decisões foram produzidas.

Na segunda etapa foi feita a codificação inicial dos dados. Os registros presentes nas atas foram examinados sistematicamente, sendo destacados trechos relacionados às atribuições dos diretores escolares, aos processos de tomada de decisão e aos mecanismos utilizados para subsidiar suas escolhas. Foram identificados trechos relacionados à aprendizagem dos estudantes, frequência escolar, convivência institucional, gestão de pessoas, aplicação de recursos financeiros, infraestrutura escolar e participação da comunidade.

A terceira etapa correspondeu à busca por temas. Nesse processo observou-se que diferentes registros convergiam para determinados núcleos temáticos associados às principais áreas de atuação da direção escolar.

Na quarta etapa os temas preliminares passaram por processo de revisão e refinamento. Os agrupamentos inicialmente produzidos foram confrontados novamente com os documentos

originais, buscando assegurar coerência interna e distinção analítica entre os temas identificados. Esse procedimento permitiu aprimorar a organização dos dados e fortalecer a consistência interpretativa das categorias construídas.

Na quinta etapa procedeu-se à definição e nomeação dos temas finais. A análise permitiu identificar quatro grandes temas que expressam as principais dimensões da atuação dos diretores escolares: a gestão pedagógica; a gestão de pessoas e a dimensão administrativa; a gestão financeira; e a gestão democrática associada ao funcionamento do Colegiado Escolar e aos mecanismos de apoio à tomada de decisão.

Por fim, a sexta etapa consistiu na elaboração do relatório analítico apresentado neste capítulo. Conforme argumenta Souza (2019), a etapa final da Análise Temática não se limita à apresentação dos dados, mas envolve a articulação entre evidências empíricas, referencial teórico e interpretação analítica. Assim, os temas identificados foram analisados à luz das contribuições da gestão por competências, da liderança educacional, da gestão democrática e dos estudos sobre tomada de decisão no setor público.

Importa destacar que os temas apresentados não emergem automaticamente dos documentos analisados. Conforme Braun e Clarke (2006), os temas resultam de um processo interpretativo conduzido pelo pesquisador, orientado pelos objetivos da investigação e pelo referencial teórico adotado. Dessa forma, as categorias construídas representam uma síntese analítica dos significados identificados nas atas do Colegiado Escolar, permitindo compreender como os diretores escolares mobilizam conhecimentos, habilidades e atitudes diante das demandas cotidianas da gestão educacional.

Pressupostos da Atuação do Diretor

Ao analisar as atas do Colegiado Escolar, observa-se que a atuação dos diretores ocorre em um ambiente caracterizado por elevada complexidade organizacional. Questões relacionadas à aprendizagem dos estudantes, gestão de pessoas, aplicação de recursos públicos, manutenção da infraestrutura escolar e atendimento às demandas da comunidade exigem decisões permanentes e frequentemente simultâneas.

Neste contexto, a análise temática desenvolvida neste trabalho abarca quatro dimensões da atuação do diretor escolar – pedagógica, administrativa, financeira e política –, conforme estabelecido no Anexo II da Resolução SEE nº 4.782/2022. Essas dimensões constituem os principais eixos de responsabilidade da função diretiva e evidenciam a complexidade inerente ao exercício da gestão escolar contemporânea. Longe de representarem campos de atuação

isolados, tais dimensões se inter-relacionam continuamente, exigindo do gestor escolar a capacidade de articular conhecimentos técnicos, competências gerenciais e habilidades socioemocionais na condução dos processos organizacionais e educacionais. Dessa forma, a atuação do diretor demanda uma visão sistêmica da escola, compreendida como uma organização complexa, permeada por múltiplos interesses, demandas institucionais e desafios cotidianos.

Sob a perspectiva da gestão por competências, Fleury e Fleury (2001) apresentam que a competência consiste na capacidade de mobilizar, integrar e aplicar conhecimentos, habilidades e atitudes em situações concretas de trabalho, agregando valor tanto à organização quanto ao indivíduo. Essa concepção amplia a compreensão sobre a função do diretor escolar, uma vez que seu desempenho não depende exclusivamente do domínio da legislação educacional ou do conhecimento técnico-administrativo, mas da habilidade de transformar esses saberes em práticas efetivas de liderança, coordenação e tomada de decisão. Nesse sentido, cada uma das quatro dimensões previstas na Resolução SEE nº 4.782/2022 pressupõe competências específicas, mas também competências transversais, como comunicação, negociação, planejamento estratégico, resolução de conflitos, liderança de equipes, capacidade analítica e visão institucional, indispensáveis para assegurar a qualidade da gestão escolar.

A dimensão pedagógica representa o núcleo da finalidade social da escola, cabendo ao diretor promover condições para o desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem, acompanhar indicadores educacionais, incentivar a formação continuada dos profissionais, fortalecer o Projeto Político-Pedagógico e estimular práticas colaborativas voltadas à melhoria da aprendizagem dos estudantes. A dimensão administrativa, por sua vez, envolve a organização dos recursos humanos, materiais e patrimoniais, o cumprimento da legislação, a coordenação dos processos burocráticos e a garantia do funcionamento eficiente da instituição. Já a dimensão financeira exige competências relacionadas ao planejamento, execução e controle dos recursos públicos, observando os princípios da legalidade, transparência, economicidade e *accountability*, assegurando que os investimentos realizados contribuam efetivamente para os objetivos educacionais. Finalmente, a dimensão política evidencia a capacidade do gestor de construir relações democráticas, fortalecer a participação da comunidade escolar, mediar interesses diversos e representar institucionalmente a escola perante os diferentes atores que compõem o sistema educacional.

Essa compreensão dialoga com a concepção de Mintzberg (2010), para quem o trabalho gerencial caracteriza-se pela fragmentação das atividades, pela constante necessidade de adaptação e pela simultaneidade de múltiplos papéis. No cotidiano escolar, o diretor alterna

continuamente entre funções de liderança, representação institucional, administração de recursos, coordenação pedagógica, mediação de conflitos e tomada de decisões estratégicas, frequentemente em cenários marcados por elevada complexidade e incerteza. Complementarmente, Herbert Simon (1979) destaca que a tomada de decisão constitui a essência da atividade administrativa, sendo influenciada pela racionalidade limitada dos indivíduos, pelas restrições informacionais e pelas condições concretas em que os problemas se apresentam. Assim, a competência do diretor não reside apenas em conhecer normas e procedimentos, mas em selecionar alternativas viáveis, ponderar diferentes interesses e produzir decisões que conciliem eficiência administrativa, legitimidade institucional e compromisso com a aprendizagem dos estudantes.

Nessa perspectiva, as quatro dimensões analisadas nesta pesquisa não são compreendidas apenas como categorias normativas previstas na legislação estadual, mas como expressões concretas das competências exigidas para o exercício da liderança escolar. Elas constituem categorias analíticas capazes de revelar como os diretores mobilizam conhecimentos, habilidades e atitudes para responder aos desafios cotidianos da gestão, articulando aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e políticos em um processo contínuo de tomada de decisão. Essa abordagem permite compreender a gestão escolar como um fenômeno multifacetado, no qual o desempenho do diretor resulta da integração entre competências técnicas, capacidades relacionais e visão estratégica, elementos indispensáveis para a construção de uma escola democrática, eficiente e comprometida com a qualidade social da educação.

Por fim, a adoção dessas quatro dimensões como categorias da análise temática encontra respaldo tanto na legislação educacional mineira quanto na literatura especializada em gestão escolar. Além de oferecer um referencial estruturado para a interpretação dos dados empíricos, essa organização favorece a identificação das competências efetivamente mobilizadas pelos gestores, das dificuldades enfrentadas no exercício da função e das lacunas de formação existentes. Consequentemente, a análise não se restringe à descrição das atribuições legais do diretor, mas busca compreender como essas atribuições são operacionalizadas na prática, evidenciando a relação entre formação, competências, processo decisório e desempenho da gestão escolar, aspectos centrais para o alcance dos objetivos desta pesquisa.

A análise das atas e a construção do corpus empírico

Selecionamos 19 escola da rede estadual de Minas Gerais, circunscritas à SRE-Metropolitana B para analisar as atas do Colegiado Escolar e buscar as ferramentas de auxílio à decisão utilizadas pelo gestor escolar de acordo com as suas competências atribuídas pela Resolução 4782/2022 (administrativo, pedagógico, financeiro e político [gestão de pessoas]). Ao perceber a recorrência dos temas nas escolas selecionadas, fomos reduzindo o número de escolas analisadas em virtude do quantitativo de documentos para estudo.

Como marco temporal, fizemos o recorte do ano de 2025 e reduzimos para o quantitativo de 06 escolas de Belo Horizonte. Foram lidas 284 atas no total para embasamento e produção do estudo que será apresentado a seguir dividido por Temas, de 01 a 04.

Tema 1 – Gestão Pedagógica e os Processos de Tomada de Decisão

Entre as diversas responsabilidades atribuídas ao diretor escolar, a gestão pedagógica ocupa posição central, uma vez que todas as demais dimensões da administração escolar convergem para a garantia da aprendizagem dos estudantes. A Resolução SEE nº 4.782/2022, Anexo II, reforça essa premissa ao estabelecer, em seu inciso VII, um conjunto de atribuições diretamente relacionadas à organização do trabalho pedagógico, ao acompanhamento do desempenho dos estudantes, à implementação de intervenções educacionais e à promoção da permanência escolar.

A análise das atas revelou que grande parte das decisões discutidas pelo Colegiado Escolar possui relação direta ou indireta com questões pedagógicas. Embora muitas vezes os registros sejam apresentados sob a forma de demandas administrativas ou disciplinares, verifica-se que os encaminhamentos adotados pelos gestores possuem como finalidade principal a preservação das condições necessárias ao processo de ensino e aprendizagem. Sob a perspectiva da gestão por competências, essa realidade evidencia que a atuação do diretor escolar exige muito mais do que domínio de procedimentos burocráticos. Conforme afirmam Fleury e Fleury (2001), a competência manifesta-se na capacidade de mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes diante de situações complexas e frequentemente imprevisíveis. No ambiente escolar, essas situações emergem diariamente por meio de conflitos, dificuldades de aprendizagem, problemas de frequência, vulnerabilidades sociais e demandas relacionadas à inclusão educacional.

Os documentos analisados demonstram que uma das preocupações mais recorrentes da gestão escolar se refere à frequência dos estudantes. Diversas atas registram discussões sobre

faltas excessivas, abandono escolar, necessidade de busca ativa e acompanhamento sistemático dos alunos considerados em situação de risco educacional.

Tais situações dialogam diretamente com a alínea "g" do inciso VII, Anexo II da Resolução SEE nº 4.782/2022, que estabelece como responsabilidade do diretor incentivar a frequência e permanência dos estudantes na unidade escolar, monitorar ausências e implementar ações imediatas para sua regularização.

A partir dos registros analisados, observa-se que os gestores não se limitaram ao acompanhamento estatístico da frequência. Em diferentes situações, foram promovidas reuniões com familiares, realizados contatos telefônicos, encaminhamentos aos serviços de proteção social e elaboração de estratégias de acompanhamento individualizado. Em alguns casos, os estudantes apresentavam dificuldades relacionadas ao contexto familiar, falta de apoio em casa, falta de amparo por parte de seus pais e responsáveis, rede pessoas para suporte para sua proteção, higiene, segurança, alimentação, acompanhamento de atividades diárias, dentre outras situações beirando o abandono parental.

Tem-se outros casos que também passam pela instância decisória do Colegiado Escolar como a convivência no espaço da escola, brigas entre alunos e suas respectivas famílias, rixas externas à escola que acabam adentrando os muros da escola e se tornando um problema escolar. Também são discutidas situações como dificuldades de aprendizagem, novas técnicas para buscar a recomposição de aprendizagens, motivação dos estudantes e a autonomia desses alunos para se tornarem protagonistas. Essas decisões não são tomadas de forma isolada por apenas uma pessoa, mas por um grupo de pessoas eleitas para tal.

De acordo com a Resolução SEE 5065 de 18 de setembro de 2024, o Colegiado Escolar é composto por diversos membros, tendo representante de todos os segmentos, funcionários administrativos, alunos, docentes, pais e presidido pelo gestor escolar. Os documentos evidenciam que os casos foram frequentemente apresentados ao Colegiado Escolar, permitindo que representantes dos diferentes segmentos da comunidade contribuíssem para a construção dos encaminhamentos. Esse aspecto demonstra a utilização do Colegiado como instrumento de apoio ao processo decisório, fortalecendo a legitimidade das ações implementadas pela gestão.

Além da representação direta no Colegiado que é a macro esfera decisória, os processos decisórios também acontecem de forma mais individual nas reuniões pedagógicas com os professores para tratar das questões específicas dos docentes, nas reuniões com o Grêmio Estudantil para as questões dos discentes. No âmbito administrativo na reunião para determinado fim e para as situações financeiras são feitas as licitações públicas, chamadas e atividades que devem seguir todo um rito previamente já desenhado para a destinação e dotação

orçamentária. Mas todas essas decisões precisam e devem ser aprovadas ou não pelo Colegiado Escolar.

Segundo Libâneo (2008), a gestão democrática pressupõe que os problemas educacionais sejam enfrentados coletivamente, reconhecendo que a escola é uma organização social composta por múltiplos sujeitos e interesses. Na representação direta como membros eleitos por seus pares, temos os alunos, funcionários administrativos, docentes, pais e/ou responsáveis e é presidido pelo gestor escolar. Sob essa perspectiva, a participação do Colegiado Escolar nos debates relacionados à frequência e permanência dos estudantes representa importante mecanismo de compartilhamento da responsabilidade educacional.

Outro conjunto de situações amplamente registrado nas atas refere-se às dificuldades de aprendizagem apresentadas pelos estudantes. Em diferentes momentos, observam-se discussões relacionadas à necessidade de intervenções pedagógicas (revisão de conteúdo, recuperação paralela, agrupamento por nível de conhecimento, aulas interdisciplinares com outros professores abordando o mesmo conteúdo, estratégias múltiplas de aprendizagens dentre outros) e também o acompanhamento especializado para alunos da educação especial com a elaboração dos Planos de Desenvolvimento Individual (PDI).¹

A Resolução SEE nº 4.782/2022 estabelece que compete ao diretor acompanhar o desenvolvimento acadêmico dos estudantes e adotar medidas destinadas à elevação dos níveis de proficiência, implementando intervenções pedagógicas sempre que necessário. Trata-se de uma atribuição que exige do gestor competências relacionadas à análise de indicadores educacionais, coordenação do trabalho pedagógico e articulação entre os diferentes profissionais da escola.

Os registros documentais demonstram que os gestores buscaram acompanhar os resultados das avaliações internas e externas, promovendo reuniões pedagógicas para discussão dos dados e definição de estratégias de intervenção. Em diversas situações, os resultados de aprendizagem foram apresentados ao Colegiado Escolar, permitindo que a comunidade tivesse acesso às informações sobre o desempenho institucional e participasse da construção de soluções.

¹ [1] PDI – Plano de Desenvolvimento Individual – De acordo com a Resolução 4256/2020 e Decreto Federal 12686 de 2025 o PDI é um documento que deve ser elaborado de forma a contemplar o histórico de vida do estudante, avaliação diagnóstica pedagógica e planejamento. Tem por objetivo traçar um percurso escolar para estudantes com deficiência e quais caminhos devem ser percorridos para alcançar ou não aquelas metas propostas no início do ano e como aquele estudante se desenvolveu ou não e buscar as alternativas para o processo pedagógico ser feito.

Essa prática encontra respaldo na concepção de liderança educacional defendida por Lück (2014), segundo a qual o gestor escolar deve atuar como líder pedagógico, promovendo processos de reflexão coletiva sobre os resultados alcançados pela escola e estimulando a construção de estratégias voltadas à melhoria contínua da aprendizagem.

Os casos relacionados aos Planos de Desenvolvimento Individual revelam aspectos particularmente relevantes para a compreensão das competências mobilizadas pelos diretores escolares. As atas evidenciam situações em que a gestão precisou orientar professores quanto à elaboração dos documentos, acompanhar sua implementação e promover articulação com famílias e especialistas envolvidos no atendimento dos estudantes público alvo da educação especial. As orientações dadas a professores se dão no aspecto da condução e melhoria da qualidade das aulas, na atuação e intervenção pedagógica para estudantes com deficiência, na elaboração dos documentos e adaptações razoáveis para alunos com diversas formas de aprendizagem, dentre outras situações pedagógicas vivenciadas pela escola.

Essas ações demonstram a mobilização de competências associadas à educação inclusiva, ao planejamento pedagógico e à coordenação de equipes multidisciplinares. Conforme destaca Aguiar (2008), o diretor escolar contemporâneo deve atuar como articulador das diferentes dimensões da vida escolar, promovendo condições para que todos os estudantes tenham acesso a oportunidades efetivas de aprendizagem.

A análise das atas também evidencia que a gestão pedagógica frequentemente se entrelaça com situações relacionadas à convivência escolar. Casos de bullying, conflitos interpessoais, agressões verbais, ameaças entre estudantes e utilização inadequada das redes sociais aparecem de forma recorrente nos registros analisados.

Embora tais situações possam ser inicialmente compreendidas como questões disciplinares, observa-se que seus impactos ultrapassam o campo comportamental, afetando diretamente o ambiente de aprendizagem. A ocorrência de conflitos tende a comprometer a segurança emocional dos estudantes, prejudicar a concentração nas atividades escolares e enfraquecer os vínculos necessários ao desenvolvimento do trabalho pedagógico.

Nesse contexto, os gestores escolares foram chamados a exercer competências relacionadas à mediação de conflitos² e à tomada de decisão em cenários marcados pela complexidade e pela imprevisibilidade. Em diversas atas observa-se a realização de reuniões

² De acordo com o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), a mediação de conflitos é um método no qual um terceiro imparcial facilita o diálogo entre as partes, permitindo que elas construam suas próprias soluções com autonomia. É um processo confidencial e colaborativo que visa preservar o relacionamento e chegar a acordos mutuamente satisfatórios, sem a necessidade de decisões impostas por um juiz

envolvendo estudantes, familiares, professores e equipe gestora, com o objetivo de compreender os fatos e construir soluções capazes de restaurar a convivência escolar.

A crescente complexidade da gestão escolar contemporânea exige que o diretor desenvolva competências capazes de articular diferentes dimensões da administração educacional, conciliando responsabilidades administrativas, pedagógicas, financeiras, políticas e relacionais. Nesse contexto, a gestão da disciplina escolar deixa de ser compreendida como uma atividade meramente corretiva ou punitiva para assumir posição estratégica na construção de ambientes organizacionais favoráveis ao ensino, à aprendizagem e à convivência democrática. Historicamente, entretanto, a disciplina escolar foi fortemente associada ao controle dos comportamentos, à vigilância permanente e à normalização das condutas. Essa perspectiva encontra-se presente em diferentes modelos de organização escolar que, durante décadas, atribuíram ao diretor e aos demais profissionais da educação a responsabilidade de manter a ordem por meio da fiscalização contínua dos estudantes e da aplicação de mecanismos disciplinares destinados à correção das condutas consideradas inadequadas.

Ao analisar os registros constantes nos livros de ocorrência de uma escola pública, Ana Lúcia Silva Ratto (2007) demonstra que tais instrumentos ultrapassam a simples finalidade administrativa de registrar acontecimentos cotidianos. Segundo a autora, esses documentos materializam uma lógica disciplinar sustentada pela vigilância constante dos estudantes, produzindo relações institucionais fundamentadas na observação, no controle e na normalização dos comportamentos. Inspirando-se nas análises de Michel Foucault acerca do poder disciplinar, Ratto (2007) argumenta que os livros de ocorrência não apenas registram situações de indisciplina, mas contribuem para produzir determinados modos de funcionamento da própria instituição escolar.

Sob essa perspectiva, a vigilância passa a constituir um elemento estruturante da organização escolar. Quanto maior o número de situações consideradas passíveis de controle, maior tende a ser a necessidade de monitoramento institucional, ampliando simultaneamente o universo das condutas classificadas como inadequadas. Conforme observa a autora, a lógica disciplinar produz um movimento paradoxal: ao intensificar os mecanismos de vigilância, amplia também as possibilidades de identificação das transgressões, alimentando continuamente o ciclo de fiscalização e punição.

Essa reflexão torna-se bastante relevante este estudo sobre a gestão escolar, visto deslocar o foco da discussão da simples manutenção da ordem para a compreensão dos processos institucionais que produzem determinadas formas de organização da convivência escolar. Assim, o gestor escolar deixa de ser compreendido apenas como autoridade responsável

pela aplicação de normas disciplinares, passando a ocupar posição estratégica na construção de uma cultura organizacional baseada na participação, na corresponsabilidade e na mediação dos conflitos.

Essa mudança de perspectiva aproxima-se diretamente da concepção de competência proposta por Fleury e Fleury (2001). Para esses autores, competência corresponde à capacidade de mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes para gerar valor tanto para a organização quanto para as pessoas que dela fazem parte. Essa definição amplia de forma muito importante a compreensão da função de direção, pois evidencia que a competência gerencial não se restringe ao domínio técnico da legislação educacional ou dos procedimentos administrativos. Exige, sobretudo, a capacidade de interpretar situações complexas, compreender as relações humanas presentes na escola e construir soluções coletivas para os desafios cotidianos.

Nesse sentido, administrar a disciplina escolar configura-se como uma competência gerencial de elevada complexidade. O diretor precisa assegurar o cumprimento das normas institucionais sem comprometer os princípios da gestão democrática previstos na legislação educacional. Tal equilíbrio demanda competências relacionadas à liderança, comunicação, negociação, inteligência emocional, resolução de conflitos e construção de consensos, aspectos que extrapolam significativamente a visão tradicional da disciplina como simples instrumento de controle.

As contribuições de Herbert Simon (1979) reforçam essa compreensão ao demonstrar que os processos decisórios nas organizações são marcados pela racionalidade limitada. O gestor dificilmente dispõe de todas as informações necessárias para decidir de maneira plenamente racional, sobretudo em ambientes organizacionais complexos como a escola pública. Cada conflito disciplinar apresenta características específicas, envolvendo estudantes, famílias, professores, comunidade escolar e diferentes condicionantes sociais. Dessa forma, a tomada de decisão exige análise contextualizada, ponderação entre alternativas e avaliação das possíveis consequências pedagógicas, administrativas e institucionais.

Essa perspectiva afasta a ideia de soluções padronizadas para os problemas disciplinares. Em vez disso, evidencia que a competência do diretor se manifesta justamente na capacidade de adaptar suas decisões às especificidades de cada situação, mobilizando diferentes conhecimentos e estratégias conforme as demandas apresentadas. Assim, o exercício da liderança escolar aproxima-se muito mais de um processo permanente de interpretação da realidade do que da simples aplicação mecânica de normas previamente estabelecidas.

Essa compreensão também encontra respaldo nas contribuições de Henry Mintzberg (2004), acerca do trabalho gerencial. Ao estudar o cotidiano dos gestores, demonstra que grande

parte das atividades desenvolvidas pelos dirigentes envolve interrupções constantes, negociações simultâneas, mediação de conflitos e tomada de decisões rápidas diante de problemas inesperados. O trabalho do diretor escolar apresenta características semelhantes, exigindo elevada capacidade de adaptação diante das múltiplas demandas que surgem diariamente na instituição.

Nessa perspectiva, a gestão disciplinar deixa de representar um setor isolado da administração escolar para integrar todas as dimensões do trabalho do gestor. Situações relacionadas ao comportamento dos estudantes frequentemente repercutem sobre o planejamento pedagógico, o relacionamento com as famílias, a organização administrativa, o clima institucional e até mesmo sobre os resultados educacionais alcançados pela escola. Administrar essas interdependências constitui uma das principais competências esperadas do diretor escolar.

Outro aspecto importante evidenciado por Ratto (2007) refere-se ao processo de responsabilização institucional vivido pelas escolas públicas. A autora demonstra que muitos registros disciplinares são produzidos não apenas para documentar ocorrências envolvendo estudantes, mas também para proteger juridicamente a instituição diante de possíveis questionamentos das famílias, dos órgãos de controle ou da própria administração pública. Dessa forma, os mecanismos de vigilância passam igualmente a funcionar como instrumentos de proteção institucional, revelando que a escola também se encontra submetida a relações permanentes de fiscalização e responsabilização.

Essa constatação apresenta estreita relação com as atribuições estabelecidas para os diretores escolares pela Resolução SEE nº 4.782/2022. O Anexo II atribui ao diretor responsabilidade integral pela condução administrativa, pedagógica, financeira e política da escola, exigindo que suas decisões observem simultaneamente os princípios da legalidade, da eficiência, da transparência e da gestão democrática. Nesse contexto, o gestor passa a atuar sob permanente tensão entre a necessidade de garantir segurança institucional e o compromisso de promover práticas educativas participativas.

Sob essa ótica, a disciplina escolar deixa de representar apenas um problema comportamental para constituir elemento estratégico da governança escolar. A competência gerencial do diretor manifesta-se na capacidade de transformar situações potencialmente conflituosas em oportunidades de aprendizagem institucional, fortalecendo a participação da comunidade escolar e promovendo processos decisórios fundamentados no diálogo, na corresponsabilidade e na construção coletiva das soluções.

Entretanto, a reflexão proposta por Ratto (2007) impõe uma problematização importante a essa compreensão. A autora argumenta que, no cotidiano das instituições escolares, as medidas disciplinares frequentemente são tratadas como procedimentos eminentemente administrativos, voltados à manutenção da ordem e ao cumprimento de normas, sem que estejam articuladas ao projeto pedagógico da escola. Nessa perspectiva, os registros de ocorrências, as advertências e demais mecanismos de controle tendem a assumir um caráter burocrático e sancionatório, produzindo respostas imediatas aos conflitos, mas nem sempre favorecendo a compreensão de suas causas ou a construção de estratégias educativas capazes de promover mudanças efetivas nas relações escolares. Assim, a disciplina corre o risco de converter-se em um fim em si mesma, desvinculada da finalidade formativa que caracteriza a instituição escolar.

À luz dessa crítica, a competência gerencial do diretor não pode ser compreendida apenas como a capacidade de aplicar normas disciplinares ou conduzir procedimentos administrativos de maneira eficiente. Ela pressupõe a habilidade de integrar as dimensões administrativa e pedagógica da gestão, atribuindo significado educativo às situações de conflito e transformando-as em oportunidades de reflexão, aprendizagem e fortalecimento da convivência escolar. Sob essa perspectiva, a atuação do gestor torna-se mais consistente quando as decisões disciplinares deixam de representar respostas exclusivamente punitivas e passam a ser construídas em consonância com o Projeto Político-Pedagógico, com os princípios da gestão democrática e com os objetivos formativos da escola. Dessa forma, o exercício da autoridade não se limita ao controle da ordem institucional, mas se orienta pela mediação, pelo diálogo e pela formação dos sujeitos, em consonância com a função social da educação.

Essa compreensão encontra consonância com os princípios da gestão democrática previstos na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996), segundo os quais a participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar constitui elemento essencial para a organização da escola pública. Assim, a autoridade do diretor não decorre exclusivamente do exercício do poder hierárquico, mas principalmente da legitimidade construída por meio da liderança, da capacidade de articulação institucional e da promoção de espaços efetivos de participação.

Dessa maneira, compreender a disciplina como competência gerencial representa importante mudança paradigmática para a formação dos diretores escolares. Em vez de privilegiar exclusivamente mecanismos de controle e vigilância, torna-se necessário desenvolver competências relacionadas à mediação de conflitos, liderança colaborativa, comunicação institucional, negociação e tomada de decisão em ambientes complexos. Trata-se

de reconhecer que a eficácia da gestão escolar não depende apenas do cumprimento rigoroso das normas, mas da capacidade do gestor de mobilizar pessoas, construir confiança e fortalecer relações institucionais que favoreçam o desenvolvimento integral da comunidade escolar.

Nessa perspectiva, as contribuições de Ratto (2007) enriquecem significativamente o debate sobre gestão por competências ao evidenciar que o desafio contemporâneo do diretor escolar não consiste em ampliar os mecanismos de vigilância, mas em desenvolver competências capazes de equilibrar organização, participação, responsabilização institucional e compromisso pedagógico. A gestão da disciplina, portanto, deixa de representar um fim em si mesma para constituir um instrumento a serviço da formação cidadã, da convivência democrática e da qualidade social da educação.

Uma outra dimensão abordada por Silva, Roglio e Silva (2010) trata-se de que a qualidade do processo decisório está diretamente relacionada à capacidade do gestor de reunir informações provenientes de diferentes fontes antes da definição dos encaminhamentos. Os registros analisados demonstram que essa prática foi frequentemente adotada pelos diretores, que buscaram ouvir os diversos envolvidos antes de deliberar sobre as medidas a serem implementadas.

Essa postura evidencia uma característica importante da gestão por competências: a compreensão de que decisões eficazes dependem não apenas do conhecimento técnico, mas também da capacidade de escuta, negociação e articulação de interesses divergentes. Conforme argumenta Dutra (2007), as competências profissionais manifestam-se justamente na forma como os indivíduos respondem às situações concretas enfrentadas em seu ambiente de trabalho. Outro aspecto relevante observado nas atas refere-se à participação dos familiares nos processos decisórios relacionados aos estudantes. Em situações envolvendo problemas de aprendizagem, conflitos ou questões comportamentais, os responsáveis foram frequentemente convidados a participar das reuniões promovidas pela escola.

Essa prática dialoga diretamente com o inciso III do Anexo II da Resolução SEE nº 4.782/2022, que atribui ao diretor a responsabilidade de representar a escola em consonância com os interesses da comunidade e estimular o envolvimento de estudantes, pais, responsáveis e profissionais da educação por meio de uma gestão democrática e participativa.

A presença das famílias nos processos de discussão e tomada de decisão contribui para fortalecer os vínculos entre escola e comunidade, ampliando as possibilidades de construção conjunta das soluções necessárias. Além disso, evidencia a compreensão de que os desafios educacionais raramente podem ser enfrentados apenas pela instituição escolar, exigindo a participação ativa dos diferentes atores envolvidos no processo educativo.

As atas também registram ações relacionadas à preparação dos estudantes para avaliações externas e ao acompanhamento dos indicadores educacionais da escola. Em diversos momentos, os gestores apresentaram resultados obtidos pela instituição, discutiram metas de desempenho e promoveram reflexões acerca das estratégias necessárias para melhorar os índices educacionais. Os alunos, docentes e comunidade escolar foram envolvidos no processo pedagógico para melhoria da qualidade educacional. Através de diálogos, projetos e ações coletivas, as escolas conseguiram em dado momento, melhorar seus índices e também atingir metas e resultados esperados de acordo com as orientações e normativas da SEE/MG.

Essas ações encontram correspondência direta com as atribuições previstas nas alíneas "d", "e" e "f" do inciso VII do Anexo II da Resolução SEE nº 4.782/2022, que tratam da avaliação pedagógica, do acompanhamento do desempenho dos estudantes e da participação nas avaliações externas promovidas pelo sistema educacional.

Sob a perspectiva da gestão estratégica, essas atividades demonstram a utilização de informações e indicadores como instrumentos de apoio à tomada de decisão. Conforme argumenta Mintzberg (2004), as organizações contemporâneas precisam desenvolver capacidade de interpretar informações provenientes de seu ambiente para orientar suas ações futuras. No contexto escolar, os indicadores educacionais assumem esse papel, fornecendo subsídios para a definição de prioridades e estratégias de intervenção.

A análise dos documentos permite concluir que a dimensão pedagógica constitui o principal campo de manifestação das competências diretivas no ambiente escolar. As decisões relacionadas à frequência, aprendizagem, inclusão, convivência e avaliação exigem do gestor a mobilização simultânea de conhecimentos técnicos, habilidades relacionais e capacidades analíticas.

Além disso, verifica-se que tais decisões são frequentemente construídas por meio de mecanismos participativos, especialmente no âmbito do Colegiado Escolar, reafirmando os princípios da gestão democrática previstos na legislação educacional. Os registros demonstram que os diretores investigados utilizam diferentes fontes de informação e apoio para subsidiar suas escolhas, evidenciando a existência de processos decisórios estruturados e alinhados às atribuições estabelecidas pela Resolução SEE nº 4.782/2022.

Dessa forma, os dados analisados indicam que a efetividade da gestão pedagógica depende diretamente da capacidade do diretor de mobilizar competências compatíveis com a complexidade dos desafios educacionais contemporâneos, transformando informações, experiências e recursos institucionais em decisões capazes de promover melhores condições de aprendizagem para os estudantes.

As evidências identificadas nas atas demonstram que, embora os diretores escolares promovam espaços de participação por meio do Colegiado Escolar, nem todas as deliberações alcançam efetividade. Foram observadas situações em que consultas à comunidade escolar resultaram em decisões relacionadas à aquisição de materiais, realização de reformas ou encaminhamento de demandas administrativas, porém sem registros posteriores que evidenciassem a execução das providências deliberadas. De maneira semelhante, verificaram-se tentativas de mediação de conflitos entre servidores que permaneceram inconclusas, seja pela ausência de diálogo entre os envolvidos, seja pela falta de retomada das discussões nas reuniões subsequentes. Esses resultados indicam que o processo participativo foi iniciado, mas nem sempre acompanhado por mecanismos sistemáticos de monitoramento, acompanhamento e avaliação das decisões tomadas.

Sob a perspectiva da Teoria das Habilidades Gerenciais, proposta por Robert Katz (1955), tais evidências sugerem que a atuação dos gestores apresenta importantes acertos, mas também revela fragilidades no desenvolvimento e na mobilização de determinadas habilidades indispensáveis ao exercício da função diretiva. A abertura para ouvir a comunidade escolar, consultar o Colegiado e buscar soluções compartilhadas demonstra a presença de habilidades humanas relacionadas à comunicação, à valorização da participação e à construção de relações democráticas. Entretanto, a ausência de continuidade das deliberações evidencia limitações na capacidade de transformar decisões coletivas em ações concretas, indicando dificuldades na articulação entre planejamento, execução, acompanhamento e avaliação dos processos de gestão.

Nesse contexto, destacam-se especialmente as habilidades conceituais, responsáveis pela capacidade do gestor de compreender a escola como um sistema integrado, no qual cada decisão produz impactos sobre os diferentes processos organizacionais. A inexistência de mecanismos que assegurem o acompanhamento das pautas pendentes, o registro sistemático dos encaminhamentos e a retomada das deliberações em reuniões posteriores pode comprometer a efetividade da gestão democrática, uma vez que reduz a capacidade institucional de monitorar resultados e prestar contas à comunidade escolar. Paralelamente, as dificuldades encontradas na mediação de conflitos revelam desafios relacionados às habilidades humanas, fundamentais para negociar interesses divergentes, construir consensos, administrar tensões e favorecer o diálogo entre os diferentes sujeitos da escola.

Essas constatações não significam ausência de competência gerencial, mas evidenciam que o desenvolvimento das habilidades diretivas ocorre de maneira contínua e pode apresentar diferentes níveis de maturidade conforme as demandas enfrentadas pelos gestores. Assim, os

resultados desta pesquisa sugerem que a formação continuada dos diretores escolares deve contemplar não apenas aspectos normativos e administrativos, mas também o aprimoramento das habilidades de liderança, negociação, acompanhamento de processos, monitoramento de metas e gestão de conflitos. Dessa forma, fortalece-se a capacidade do diretor de assegurar que as decisões tomadas em instâncias colegiadas sejam efetivamente implementadas, contribuindo para uma gestão democrática que transcenda o caráter consultivo e produza resultados concretos para a comunidade escolar.

Tema 2 – Gestão de Pessoas, Dimensão Administrativa e os Desafios da Tomada de Decisão no Ambiente Escolar

A análise das atas do Colegiado Escolar evidencia que a gestão administrativa e a gestão de pessoas ocupam posição estratégica no exercício da direção escolar. Embora frequentemente associadas a atividades burocráticas e operacionais, essas dimensões revelam-se profundamente relacionadas à qualidade do ambiente institucional, ao funcionamento da escola e, conseqüentemente, aos resultados educacionais alcançados pelos estudantes.

A Resolução SEE nº 4.782/2022 atribui ao diretor escolar responsabilidades específicas relacionadas à gestão de pessoas e à administração da unidade de ensino. O inciso VIII do Anexo II estabelece que compete ao gestor promover um ambiente de convivência pautado pelo respeito às normas e às pessoas, estimular o desenvolvimento profissional dos servidores, organizar o quadro de pessoal, controlar a frequência dos profissionais e realizar avaliações de desempenho. Paralelamente, o inciso IX atribui responsabilidades relacionadas à gestão administrativa, patrimonial e operacional da escola.

Ao analisar os registros constantes nas atas, observa-se que grande parte das decisões discutidas pelo Colegiado Escolar está relacionada à necessidade de administrar relações humanas, resolver conflitos institucionais, interpretar normas legais e garantir condições adequadas para o funcionamento da unidade escolar. Essas situações exigem do diretor competências que extrapolam o domínio técnico da legislação educacional, demandando habilidades de liderança, negociação, comunicação e tomada de decisão.

Por se tratar de servidores públicos, algumas situações envolvem não só gestão de conflitos, mas a recorrência dos mesmos conflitos que perduram. Algumas pessoas se recusam a dialogar ou ceder pontos. Então cabe à gestão daquela escola propor estratégias para que os servidores, mesmo que em divergência, atinjam o mesmo objetivo que é a educação de

qualidade naquele espaço escolar. Outras situações recorrentes são as recusas em se adequar às regras por parte de servidores que se utilizam de legislações mal redigidas ou com brechas para interpretar de acordo com o que desejarem, o que prolonga um processo decisório simples e rápido, dificultando a ação e sequência de um plano de ação, pois é necessário questionar o legislador ou pedir orientações complementares em diversos casos. Ou ainda aqueles servidores que fazem de seu caso particular o universal, trazendo questões de foro íntimo para o ambiente escolar. Tudo isso passa e perpassa a gestão escolar que precisa ter bastante serenidade na mediação dos conflitos éticos entre os diversos envolvidos na escola.

Segundo Longo (2007), a gestão de pessoas no setor público caracteriza-se por um permanente equilíbrio entre a observância dos princípios legais e a necessidade de promover eficiência organizacional. Diferentemente das organizações privadas, os gestores públicos encontram-se submetidos a um conjunto amplo de dispositivos normativos que regulam suas decisões e limitam sua autonomia administrativa.

Essa realidade é particularmente evidente no contexto das escolas públicas estaduais, onde as decisões relacionadas aos servidores devem observar simultaneamente o Estatuto dos Funcionários Públicos Cíveis do Estado de Minas Gerais (Lei nº 869/1952), o Estatuto do Magistério Público Estadual (Lei nº 7.109/1977), a Lei nº 15.293/2004 (Institui as carreiras dos Profissionais da Educação Básica no Estado de MG) e as orientações expedidas pela Secretaria de Estado de Educação.

Nesse cenário, as atas revelam que os diretores frequentemente se deparam com situações que exigem interpretação normativa e tomada de decisão fundamentada. Reclamações envolvendo condutas de servidores, conflitos interpessoais entre profissionais, questionamentos de familiares, dificuldades relacionadas ao cumprimento de atribuições funcionais e problemas de convivência institucional aparecem de forma recorrente nos registros analisados.

Em diversas situações, observa-se que o gestor não adotou decisões unilaterais. Ao contrário, buscou apoio da Inspeção Escolar, promoveu reuniões com os envolvidos e apresentou determinadas questões ao Colegiado Escolar para conhecimento e discussão. Essa postura demonstra a utilização de mecanismos de apoio à decisão, reduzindo riscos administrativos e fortalecendo a legitimidade das ações adotadas.

Sob a perspectiva da gestão por competências, essa prática revela a mobilização de competências relacionadas à análise crítica, interpretação normativa e gestão de relacionamentos. Dutra (2007) destaca que a competência não se restringe ao conhecimento formal acumulado pelo indivíduo, mas envolve sua capacidade de utilizar esse conhecimento para produzir respostas adequadas diante das demandas organizacionais.

Ao enfrentar situações envolvendo servidores, por exemplo, o diretor necessita avaliar aspectos legais, administrativos e humanos simultaneamente. Uma reclamação apresentada por estudantes ou familiares contra determinado profissional não pode ser analisada apenas sob a perspectiva disciplinar. É necessário considerar o contexto em que os fatos ocorreram, ouvir os envolvidos, garantir o direito à ampla defesa e observar os procedimentos previstos pela legislação vigente.

Nesse sentido, os registros documentais demonstram que os gestores procuraram assegurar o contraditório e a ampla manifestação das partes envolvidas antes da adoção de qualquer encaminhamento. Tal postura evidencia alinhamento aos princípios da administração pública e aos direitos assegurados aos servidores estaduais. Os princípios da administração pública de acordo com o artigo 37 da Constituição Federal de 1988 podem ser traduzidos pela sigla LIMPE (Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência). Para a apuração do contraditório são convidadas as pessoas envolvidas naquela situação/conflito e todos os envolvidos apresentam suas versões. O Colegiado é convidado a deliberar sobre os fatos apresentados. Se está na governança da escola e das atribuições do Colegiado, eles podem deliberar e participar do processo decisório sobre a situação ocorrida. Caso necessário, a deliberação pode ser solicitar auxílio de uma instância superior, como a Superintendência Regional de Ensino, Polícia Militar, Conselho Tutelar, Ministério Público ou demais órgãos da esfera de poder governamental.

Além disso, as atas revelam situações em que os diretores atuaram como mediadores de conflitos entre profissionais da própria escola. Divergências relacionadas à organização do trabalho, distribuição de atividades, comunicação institucional e relacionamento interpessoal exigiram intervenções da gestão com o objetivo de preservar o ambiente organizacional. Como exemplo de conflitos que surgem nas funções/atribuições de atividades, alguns servidores podem se recusar a fazer algumas tarefas que lhe foram atribuídas, participar de projetos ou engajar em algum tema prioritário pela escola, cabendo ao gestor ter o tato e a serenidade para lidar com aquele servidor específico. Esses casos aparecem nas atas com o contexto de orientação, esclarecimento sobre os projetos, a necessidade de cooperação por parte do servidor com a gestão da escola e também a negociação de atividades, troca entre pessoas.

Por mais que pareça estranho aos olhos leigos de alguém de fora da escola, mas não podemos esquecer que a escola reúne e congrega diversas realidades distintas que não são separadas de suas vidas externas, não são isentas do mundo externo à escola. A escola não é uma ilha isolada dos fatores externos. Então esses conflitos geram uma sobrecarga adicional ao

gestor escolar que precisa do apoio do Colegiado para não só deliberar, mas também dentro de suas atribuições, aplicar sanções e medidas para aqueles envolvidos nos conflitos.

Lück (2014) afirma que a liderança escolar eficaz depende da capacidade do gestor de construir relações colaborativas e promover um clima institucional favorável ao desenvolvimento das atividades educacionais. Sob essa perspectiva, a mediação de conflitos não constitui atividade secundária da direção escolar, mas componente essencial da gestão de pessoas.

Os registros analisados indicam que os gestores buscaram conduzir tais situações por meio do diálogo, da escuta qualificada e da construção de soluções negociadas. Em muitos casos, o objetivo não consistia apenas em resolver o problema imediato, mas evitar que os conflitos produzissem impactos negativos sobre o funcionamento da escola e sobre os processos de ensino e aprendizagem.

Outro aspecto relevante identificado nas atas refere-se à organização do quadro de pessoal. A Resolução SEE nº 4.782/2022 atribui ao diretor a responsabilidade de organizar os recursos humanos da escola e controlar a frequência dos servidores. Embora essa atribuição possa parecer meramente administrativa, sua execução envolve decisões complexas relacionadas à distribuição de pessoal, atendimento das demandas pedagógicas e observância da legislação vigente.

Os documentos analisados revelam situações envolvendo reorganização de horários, adequação de funções, substituições temporárias e necessidade de ajustes na composição das equipes escolares. Em cada uma dessas circunstâncias, observa-se que o gestor precisou equilibrar as necessidades institucionais, os direitos dos servidores e os limites estabelecidos pelas normas administrativas.

Conforme argumenta Andrade (2013), a atuação dos gestores públicos caracteriza-se pela necessidade de produzir resultados em contextos marcados por limitações estruturais, escassez de recursos e elevada complexidade normativa. Os diretores escolares investigados parecem vivenciar exatamente essa realidade, sendo constantemente desafiados a encontrar soluções para problemas concretos sem ultrapassar os limites legais de sua atuação.

A análise documental também evidencia a preocupação dos gestores com o desenvolvimento profissional das equipes escolares. Diversas atas registram discussões relacionadas à participação em cursos, capacitações, reuniões pedagógicas e ações de formação continuada.

Essa prática encontra respaldo na própria Resolução SEE nº 4.782/2022, que atribui ao diretor a responsabilidade de estimular a formação e qualificação dos profissionais da escola.

Sob a perspectiva da gestão por competências, trata-se de uma atribuição fundamental, uma vez que o desenvolvimento institucional depende diretamente do desenvolvimento das competências individuais dos servidores.

Pantoja (2015) argumenta que organizações orientadas pela gestão por competências devem investir continuamente na aprendizagem e no aperfeiçoamento de seus profissionais. No contexto escolar, essa lógica assume importância ainda maior, considerando que as transformações sociais, tecnológicas e educacionais exigem atualização permanente dos conhecimentos docentes e administrativos.

São ofertados cursos e capacitações para os gestores escolares de acordo com o cronograma da SEE/MG. Esses cursos contemplam diversas áreas de conhecimento e tem como premissa que o gestor escolar seja um multiplicador de conhecimento. Os cursos podem ser ministrados diretamente pela SEE/MG, pelas Superintendências Regionais de Ensino ou ainda por agentes externos contratados/convidados para tal função. Há um programa governamental para capacitação de servidores em nível de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu* Mestrado e Doutorado denominado Trilhas Educadores, que oferta cursos aos profissionais da escola, não só aos gestores. Já houve uma escola de formação de gestores patrocinada pela SEE/MG, mas o programa que era fixo logo após o ingresso na carreira foi transformado em formações ao longo do percurso da atuação do gestor escolar.

Outro conjunto de decisões recorrentes nas atas refere-se à infraestrutura e à administração patrimonial da escola. Reformas, manutenção predial, adequações de acessibilidade, conservação de equipamentos, segurança patrimonial e melhorias dos espaços físicos aparecem frequentemente entre os temas discutidos pelo Colegiado Escolar. Essas situações relacionam-se diretamente às atribuições previstas no inciso IX, Anexo II da Resolução SEE nº 4.782/2022, especialmente aquelas voltadas à preservação do patrimônio público e à manutenção das condições adequadas de funcionamento da unidade escolar.

Os registros demonstram que os diretores frequentemente apresentaram ao Colegiado Escolar diagnósticos sobre as necessidades da infraestrutura, justificando tecnicamente as intervenções propostas e buscando apoio para a definição das prioridades institucionais. Esse procedimento reforça a importância do Colegiado como espaço de participação e compartilhamento das decisões.

Aguiar (2008) destaca que a administração escolar contemporânea exige capacidade de planejamento e visão sistêmica por parte do gestor. A conservação da infraestrutura escolar não pode ser compreendida apenas como atividade operacional, mas como elemento que influencia diretamente a qualidade do ambiente educativo e as condições de aprendizagem dos estudantes.

As atas analisadas revelam exemplos dessa relação. Demandas relacionadas à manutenção de salas de aula, reparos em instalações elétricas, adequação de espaços destinados ao atendimento especializado e melhorias nas condições de acessibilidade foram frequentemente justificadas pela necessidade de garantir melhores condições para o desenvolvimento das atividades pedagógicas.

Outro aspecto relevante refere-se à preservação do patrimônio público. Em diferentes momentos, os gestores apresentaram ao Colegiado informações relacionadas ao inventário de bens, necessidade de substituição de equipamentos e ações voltadas à conservação do mobiliário escolar.

Essas práticas evidenciam a mobilização de competências relacionadas ao planejamento administrativo, à gestão patrimonial e à responsabilização pelos recursos públicos. Conforme destacam Fleury e Fleury (2000), a competência organizacional manifesta-se na capacidade de utilizar recursos disponíveis para produzir resultados alinhados aos objetivos institucionais.

Ao final da análise dessa dimensão, percebe-se que a gestão administrativa e a gestão de pessoas constituem espaços privilegiados de manifestação das competências diretivas. As decisões registradas nas atas demonstram que os diretores atuam permanentemente em contextos que exigem interpretação normativa, articulação de interesses, mediação de conflitos e administração de recursos humanos e materiais.

Além disso, observa-se que o Colegiado Escolar desempenha papel relevante como instância de apoio, legitimidade e compartilhamento dos processos decisórios. Ainda que a responsabilidade final pelas decisões recaia sobre o diretor, os registros demonstram que a construção coletiva das soluções tem sido utilizada como estratégia para fortalecer a gestão democrática e ampliar a qualidade das decisões adotadas.

Dessa forma, os dados analisados reforçam a compreensão de que a gestão escolar contemporânea exige um conjunto diversificado de competências gerenciais, administrativas e relacionais, cuja mobilização se mostra indispensável para o enfrentamento dos desafios presentes no cotidiano das escolas públicas estaduais.

Como já dissemos anteriormente e também verificado na própria legislação que regula o cargo do gestor escolar, os servidores que ocupam o cargo de direção de escola, precisam lidar com diversas questões no âmbito de gestão de pessoas. O maior desafio enfrentado pelos gestores ao lidar com pessoas é a resistência das pessoas à adaptação, disponibilidade de adequação e negociação, força de vontade de melhoria por se sentir desvalorizado. Então o gestor está sempre em um campo de batalha que nem sempre vai vencer todos os conflitos, mas precisa ser um mediador e articulador sempre ativo e disposto a solucionar problemas e questões

que surgem cotidianamente na escola. Como é nítido nas atas, discussões do Colegiado e orientações, o gestor precisa estar capacitado não só na parte de legislação para a condução da gestão de pessoal, mas também na parte política do trato entre as pessoas, pois o enfrentamento é constante e desgastante, visto que às vezes vai ter que lidar com situações que perduram anos e vão continuar perdurando pela falta de interesse de uma das partes em solucionar ou mediar o conflito.

Tema 3 – Gestão Financeira, Aplicação dos Recursos Públicos e os Processos de Tomada de Decisão

A gestão financeira constitui uma das dimensões mais sensíveis e complexas da atuação do diretor escolar, sobretudo no contexto das escolas públicas estaduais. Embora frequentemente associada apenas à execução orçamentária e à prestação de contas, a análise das atas do Colegiado Escolar demonstra que as decisões financeiras possuem repercussões diretas sobre as condições de funcionamento da escola, a qualidade dos serviços educacionais ofertados e o alcance dos objetivos pedagógicos estabelecidos pela instituição.

A Resolução SEE nº 4.782/2022 dedica parte significativa de suas disposições às responsabilidades financeiras atribuídas ao diretor escolar. O inciso IX do Anexo II estabelece que compete ao gestor assegurar a regularidade do funcionamento da Caixa Escolar, prestar contas dos recursos recebidos, zelar pela correta aplicação dos recursos públicos, manter a regularidade fiscal da instituição, preservar o patrimônio público e garantir condições adequadas para o desenvolvimento das atividades educacionais.

Ao analisar os registros constantes nas atas, verifica-se que as decisões relacionadas à aplicação de recursos financeiros raramente ocorrem de forma isolada ou exclusivamente administrativa. Nas atas e registros lidos, observa-se uma grande participação do Colegiado Escolar na discussão, avaliação e aprovação das propostas apresentadas pela gestão escolar. Isso não quer dizer que o Colegiado participe de 100% das decisões da gestão escolar, mas que nos documentos lidos verifica-se esse cumprimento obrigatório da consulta ao Colegiado Escolar, pelo menos nos assuntos em que é obrigado ter essa deliberação por força de lei. Cabe ressaltar que quanto mais o gestor escolar use da ferramenta do Colegiado Escolar, mais contribui para reforçar os princípios da gestão democrática previstos na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996) e reafirmados pela Resolução SEE nº 4.782/2022.

Sob a perspectiva da gestão por competências, a administração dos recursos públicos exige do diretor um conjunto específico de conhecimentos, habilidades e atitudes. Conforme afirmam Dutra, Ruas e Fleury (2008), a competência se manifesta na capacidade de mobilizar recursos diversos para produzir resultados organizacionais efetivos. No caso da gestão financeira escolar, essa mobilização envolve conhecimentos normativos, capacidade de planejamento, análise de prioridades, gestão de riscos e tomada de decisão fundamentada.

Os documentos analisados revelam que uma das atividades mais frequentes do Colegiado Escolar refere-se à apreciação dos Planos de Aplicação Financeira elaborados pela gestão. Antes da utilização dos recursos recebidos pela escola, os diretores apresentam aos membros do Colegiado as necessidades identificadas, as possibilidades de investimento e os impactos esperados de cada ação proposta.

Esse procedimento evidencia que a tomada de decisão financeira não se limita à escolha de onde gastar os recursos disponíveis. Trata-se de um processo que exige diagnóstico institucional, análise das demandas existentes, definição de prioridades e avaliação dos possíveis benefícios decorrentes de cada investimento realizado.

Em diversas atas, observa-se que os recursos financeiros disponíveis se mostravam insuficientes para atender simultaneamente todas as necessidades da escola. Diante dessa realidade, os gestores precisaram estabelecer prioridades, definindo quais intervenções seriam realizadas inicialmente e quais demandas permaneceriam aguardando novas fontes de financiamento.

Essa situação aproxima-se das reflexões de Mintzberg (2004), que compreende a tomada de decisão como um processo de escolha entre alternativas possíveis em contextos marcados pela limitação de recursos e pela existência de múltiplas demandas concorrentes. Nas escolas analisadas, o diretor frequentemente se viu diante da necessidade de decidir entre investimentos pedagógicos, melhorias estruturais, aquisição de equipamentos ou manutenção de serviços essenciais. Foram observadas situações diferentes em cada escola e em cada contexto. Em algumas o pedagógico foi prioritário, em outras a questão emergencial era uma infraestrutura ou manutenção. Já em outras situações pudemos apurar que a aquisição de uma máquina de xerox tirava a escola de uma crise pela falta de material para trabalho docente.

As atas demonstram que essas escolhas foram frequentemente discutidas no âmbito do Colegiado Escolar, permitindo que representantes da comunidade participassem da definição das prioridades institucionais. Tal procedimento fortalece a legitimidade das decisões adotadas e reduz a possibilidade de escolhas baseadas exclusivamente em critérios individuais do gestor.

Outro aspecto recorrente nos documentos analisados refere-se à execução dos recursos destinados à manutenção e conservação da infraestrutura escolar. Reformas em telhados, adequações elétricas, reparos hidráulicos, pintura de ambientes, recuperação de mobiliários e aquisição de equipamentos aparecem de forma constante entre as demandas discutidas pelo Colegiado.

Essas situações encontram respaldo tanto na Resolução SEE nº 4.782/2022 quanto no Manual de Manutenção e Custeio da Unidade Escolar, documento que orienta a utilização dos recursos destinados à preservação das condições físicas das escolas estaduais mineiras. Os registros evidenciam que os diretores buscaram alinhar suas decisões às orientações técnicas e normativas estabelecidas pelos órgãos centrais da administração educacional.

Sob a ótica da gestão de competências, essas ações revelam a necessidade de conhecimentos relacionados à administração pública, à gestão patrimonial e ao planejamento institucional. O diretor precisa compreender os limites legais da utilização dos recursos, avaliar a viabilidade das intervenções propostas e monitorar os resultados alcançados após sua execução.

Além disso, os documentos demonstram que as decisões financeiras frequentemente estão associadas a objetivos pedagógicos. A aquisição de equipamentos tecnológicos, por exemplo, não é apresentada apenas como melhoria patrimonial, mas como estratégia para ampliar as possibilidades de ensino e aprendizagem. Da mesma forma, reformas em salas de aula, bibliotecas ou laboratórios são justificadas pela necessidade de oferecer melhores condições para o desenvolvimento das atividades educacionais.

Essa relação entre recursos financeiros e resultados pedagógicos aproxima-se da concepção defendida por Fleury (2001), segundo a qual as competências organizacionais devem estar orientadas para a geração de valor e para o alcance dos objetivos estratégicos da instituição. No contexto escolar, os investimentos financeiros adquirem sentido quando contribuem para melhorar as condições de aprendizagem e fortalecer a qualidade da educação ofertada.

As atas também registram discussões relacionadas à utilização de recursos provenientes de emendas parlamentares e programas governamentais específicos. Em tais situações, observa-se que os gestores buscaram apresentar ao Colegiado Escolar informações detalhadas sobre a origem dos recursos, as possibilidades de aplicação e as exigências legais relacionadas à sua execução.

Essa prática evidencia o compromisso com a transparência administrativa, princípio expressamente previsto na Resolução SEE nº 4.782/2022. Mais do que cumprir uma obrigação

legal, a prestação de informações à comunidade escolar, por intermédio do Colegiado, fortalece os mecanismos de controle social e amplia a confiança institucional na gestão desenvolvida pela escola.

Outro tema recorrente nas atas refere-se à prestação de contas dos recursos executados. Os registros demonstram que os diretores apresentaram periodicamente relatórios financeiros ao Colegiado Escolar, detalhando despesas realizadas, saldos existentes e resultados alcançados com os investimentos efetuados.

A prestação de contas representa um dos momentos mais relevantes do processo de gestão financeira, uma vez que materializa os princípios da publicidade e da *accountability* na administração pública. Conforme destaca Longo (2007), a legitimidade da gestão pública está diretamente relacionada à capacidade dos gestores de demonstrar transparência na utilização dos recursos sob sua responsabilidade.

Os documentos analisados evidenciam que os gestores compreenderam a prestação de contas não apenas como exigência burocrática, mas como instrumento de fortalecimento da gestão democrática. Em diversas situações, os membros do Colegiado apresentaram questionamentos, solicitaram esclarecimentos e participaram ativamente da análise das informações financeiras disponibilizadas pela direção escolar. A participação dos representantes dos alunos, docentes, funcionários e pais/responsáveis na prestação de contas fortalece a transparência da aplicação de recursos, o que nos demonstra a aplicação dos princípios da administração pública já demonstrados anteriormente, conforme o artigo 37 da Constituição Federal de 1988.

Outro aspecto relevante identificado nas atas refere-se à gestão da alimentação escolar. Questões relacionadas à aquisição de gêneros alimentícios, armazenamento de produtos, cumprimento das orientações nutricionais e observância das normas referentes à agricultura familiar, de aplicação de pelo menos 30% da verba de alimentação, aparecem entre as responsabilidades acompanhadas pela gestão, conforme Lei Federal 11947/2009 e Resolução CD/FNDE 46712/15.

A Resolução SEE nº 4.782/2022 atribui expressamente ao diretor a responsabilidade pela boa gestão da alimentação escolar, destacando a necessidade de garantir qualidade, regularidade e conformidade legal na utilização dos recursos destinados a essa finalidade. Nesse contexto, a tomada de decisão exige competências técnicas específicas, relacionadas tanto aos aspectos administrativos quanto às exigências normativas que regulam a execução dos programas de alimentação escolar. Os registros demonstram que os gestores buscaram

apoio técnico sempre que necessário, recorrendo à orientação de especialistas e órgãos responsáveis para assegurar a regularidade dos procedimentos adotados.

As atas também revelam situações envolvendo inventário patrimonial, controle de bens permanentes e acompanhamento das condições dos equipamentos existentes na escola. Tais atividades, embora muitas vezes invisíveis para a comunidade externa, representam importantes instrumentos de gestão e planejamento institucional.

A realização periódica de inventários permite identificar necessidades de reposição, conservação ou substituição de equipamentos, contribuindo para uma utilização mais eficiente dos recursos públicos. Além disso, fortalece os mecanismos de controle patrimonial e reduz riscos relacionados à perda ou deterioração dos bens pertencentes à instituição.

Sob a perspectiva da gestão por competências, observa-se que a administração financeira escolar exige do diretor uma combinação complexa de competências técnicas, gerenciais e estratégicas. Não basta conhecer as normas que regulam a execução dos recursos públicos; é necessário transformar esse conhecimento em decisões capazes de produzir benefícios concretos para a comunidade escolar.

Conforme argumenta Araruana (2018), a gestão por competências no setor público busca justamente alinhar capacidades individuais aos objetivos institucionais. No caso das escolas analisadas, verifica-se que as decisões financeiras estiveram permanentemente orientadas para a melhoria das condições de funcionamento da unidade escolar e para o fortalecimento dos processos educativos.

Ao relacionar os achados documentais às atribuições estabelecidas pela Resolução SEE nº 4.782/2022, percebe-se forte convergência entre as práticas observadas e as responsabilidades legalmente atribuídas aos diretores escolares. Os registros demonstram preocupação com a transparência, a participação coletiva, a correta aplicação dos recursos e a preservação do patrimônio público.

Além disso, as evidências revelam que o Colegiado Escolar exerce papel fundamental como instância de apoio, acompanhamento e legitimação das decisões financeiras. Embora a responsabilidade legal permaneça concentrada na figura do diretor, a construção coletiva das decisões contribui para fortalecer os princípios da gestão democrática e ampliar a qualidade dos processos decisórios.

Dessa forma, a análise das atas permite concluir que a gestão financeira escolar constitui importante espaço de manifestação das competências diretivas, exigindo dos gestores capacidade de planejamento, interpretação normativa, articulação institucional e tomada de decisão orientada pelo interesse público. As decisões registradas evidenciam que a

administração dos recursos financeiros ultrapassa a dimensão meramente operacional, configurando-se como atividade estratégica para a promoção da qualidade da educação pública e para o alcance dos objetivos institucionais da escola.

Um ponto de atenção na análise das atas tanto do Colegiado quanto das atas de chamamento público é que poucos servidores, inclusive os próprios membros do Colegiado ou trabalhadores da escola desconhecem a legislação ou sabem os trâmites. Muitas vezes, por não entender da parte fiscal, acabam confiando no gestor escolar por sua índole e por entender que o conhecer é suficiente para aprovar as contas da escola. Ainda assim a Superintendência Regional de Ensino examina as contas da gestão escolar e pode provocar apuração e/ou sindicância quando necessário para os devidos esclarecimentos. Ainda há o Tribunal de Contas do Estado de MG que é o órgão máximo para apreciação de qualquer situação envolvendo a verba pública estadual. Merece destaque uma necessidade de mais capacitação para a comunidade escolar no âmbito de conhecimento do Caixa Escolar e da importância de fortalecimento do acompanhamento mensal das contas públicas e não apenas participar da reunião anual para aprovação ou não da destinação das verbas públicas.

Tema 4 – Gestão Democrática, Colegiado Escolar e os Mecanismos de Apoio à Tomada de Decisão

O quarto tema construído a partir da Análise Temática refere-se à gestão democrática e aos mecanismos institucionais de apoio à tomada de decisão. Conforme Braun e Clarke (2006), os temas identificados em uma pesquisa qualitativa não devem ser compreendidos como categorias isoladas, mas como elementos inter-relacionados que contribuem para a compreensão do fenômeno investigado. Nesse sentido, a gestão democrática emerge como tema transversal aos demais, uma vez que permeia as decisões pedagógicas, administrativas e financeiras registradas nas atas do Colegiado Escolar.

A análise das atas permitiu identificar que a maior parte das decisões relevantes registradas nas unidades escolares investigadas foi submetida à apreciação do Colegiado Escolar antes de sua implementação. Algumas decisões precisam ser tomadas de forma imediata e não podem esperar os prazos legais para a convocação do Colegiado, de acordo com as normas para o chamamento. Também há a previsão legal de algumas decisões emergenciais serem feitas e depois prestadas as devidas contas dos fatos.

Essa constatação revela um aspecto fundamental para a compreensão do processo decisório na gestão educacional: embora o diretor escolar seja o responsável legal pela

condução da escola, suas decisões não ocorrem de maneira isolada, mas são construídas em um ambiente institucional caracterizado pela participação coletiva e pela gestão democrática. A gestão do bem público necessita ser democrática, conforme prevê a Constituição Federal de 1988, mas sabemos que na prática algumas atitudes podem minar a condução democrática de maneira ampla e de acesso e compreensão e participação de todos. Seja pelo desconhecimento de suas atribuições como membro do Colegiado Escolar, seja por desinteresse ou também por omissão do gestor. É necessário fortalecer a participação de todas as entidades dentro do espaço escolar para que a escola se torne um lugar de mais engajamento e participação social.

A gestão democrática constitui um dos princípios estruturantes da educação pública brasileira, encontrando respaldo no artigo 206 da Constituição Federal de 1988 e sendo reafirmada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996). Apesar de ser um processo de escolha (eleição) de diretores escolares, o cargo é de confiança de nomeação da Secretaria de Estado de Educação, ou seja, precisa estar de acordo com algumas diretrizes e critérios estabelecidos por aquele governo em curso. Então há uma preocupação quanto garantia de autonomia do gestor escolar em não sofrer pressões políticas e partidárias. No âmbito do Estado de Minas Gerais, esse princípio também se encontra presente na Resolução SEE nº 4.782/2022, especialmente quando estabelece que o diretor deve promover uma gestão participativa, transparente e voltada para os resultados de aprendizagem dos estudantes.

Ao analisar os registros documentais, observa-se que o Colegiado Escolar desempenha papel relevante em praticamente todas as dimensões da gestão. Questões pedagógicas, administrativas, financeiras e organizacionais foram submetidas à apreciação desse órgão antes da definição dos encaminhamentos institucionais. Um grande questionamento que se faz necessário trazer como apontamento neste ponto é o conhecimento do papel de cada membro integrante do Colegiado Escolar e também das pessoas que foram escolhidas para representação de seus pares. Alguns membros estão lá apenas para composição formal do mecanismo decisório e não sabem a importância de seu papel. Ou o próprio gestor indica quem acha que deve compor o Colegiado para obter a maioria das votações favoráveis a seus pleitos.

Outro ponto interessante de ser observado é que o Colegiado Escolar é também uma instância política, ou seja, as reuniões acontecem não apenas durante o registro da ata, mas antes de reunir as pessoas já estão discutindo os temas e, muitas vezes, registram a ata com as decisões já tomadas. É salutar que os registros sejam fidedignos ao debate que aconteceu, para que futuramente, como numa análise importante como essa, saibamos o que foi deliberado,

discutido e votado, não apenas o teor do sim ou não como aprovação ou rejeição de tal assunto ou pauta.

Sob a perspectiva da gestão por competências, esse comportamento demonstra que os gestores escolares reconhecem a importância da participação coletiva como mecanismo de qualificação das decisões. Conforme argumentam Fleury e Fleury (2001), a competência não se limita à capacidade individual do gestor, mas também se manifesta na habilidade de mobilizar conhecimentos distribuídos entre diferentes atores organizacionais.

Nesse sentido, o Colegiado Escolar constitui um espaço privilegiado de compartilhamento de experiências, conhecimentos e percepções sobre os problemas enfrentados pela escola. Ao reunir representantes dos diferentes segmentos da comunidade escolar, o Colegiado amplia o repertório de informações disponíveis para a tomada de decisão e reduz a possibilidade de escolhas baseadas exclusivamente na percepção individual do gestor.

Essa característica aparece de forma recorrente nos documentos analisados. Em situações relacionadas à aplicação de recursos financeiros, por exemplo, verifica-se que os diretores apresentaram diagnósticos das necessidades institucionais, expuseram as possibilidades de investimento e submeteram suas propostas à apreciação coletiva. A decisão final, embora formalmente vinculada à responsabilidade da direção, passou pela discussão e validação do órgão Colegiado.

O mesmo padrão pode ser observado nas situações relacionadas à infraestrutura escolar. Demandas envolvendo reformas, adequações de acessibilidade, manutenção predial e aquisição de equipamentos foram frequentemente discutidas no âmbito Colegiado antes da definição das prioridades institucionais.

Essa dinâmica evidencia uma importante característica da gestão democrática: a construção compartilhada das decisões. Conforme destaca Libâneo (2008), a gestão escolar contemporânea deve superar modelos centralizadores e autoritários, valorizando processos participativos que permitam a corresponsabilização dos diferentes segmentos da comunidade educativa.

As atas analisadas demonstram que os gestores investigados buscaram desenvolver práticas alinhadas a essa concepção. Em vez de assumirem posição exclusivamente decisória, atuaram como articuladores de processos coletivos, promovendo discussões, apresentando informações e construindo consensos em torno das questões consideradas prioritárias para a escola.

Essa postura aproxima-se das reflexões de Aguiar (2008), que compreende o diretor escolar como líder institucional responsável por coordenar interesses diversos e promover a

convergência de esforços em torno dos objetivos educacionais da organização. Para o autor, a função diretiva exige capacidade de articulação política, negociação e construção de acordos, competências que aparecem de forma expressiva nos registros analisados.

Outro aspecto relevante identificado nas atas refere-se à participação do Colegiado Escolar em situações envolvendo conflitos institucionais. Casos relacionados à convivência escolar, demandas apresentadas por famílias, reclamações sobre procedimentos internos e questões disciplinares foram frequentemente levados ao conhecimento dos representantes da comunidade.

Nesses episódios, o Colegiado não atuou necessariamente como instância deliberativa, mas como espaço de diálogo e construção de legitimidade institucional. A participação dos diferentes segmentos permitiu ampliar a compreensão dos fatos e fortalecer a transparência dos procedimentos adotados pela gestão.

Segundo Lück (2014), a liderança educacional efetiva depende da capacidade do gestor de construir relações de confiança com a comunidade escolar. A transparência dos processos decisórios constitui elemento essencial para o fortalecimento dessa confiança, uma vez que reduz percepções de arbitrariedade e amplia a compreensão coletiva acerca das decisões adotadas.

A análise documental também evidencia a importância da Inspeção Escolar como mecanismo de apoio ao processo decisório. O Inspetor Escolar tem como papel principal ser o guardião da legislação, ou seja, aquele que é consultado para dirimir dúvidas, esclarecer pontos de divergência ou mesmo auxiliar na solução de conflitos nas escolas. É um papel ímpar na articulação entre as orientações que são emanadas pela Secretaria de Estado de Educação, Superintendência Regional de Ensino e as unidades escolares.

Além de acompanhar as escolas no aspecto legislativo, também acompanha o viés administrativo, pedagógico e político (gestão de pessoas). Em diversas situações registradas nas atas, observa-se que os gestores recorreram à orientação da Inspeção Escolar para esclarecer dúvidas normativas, validar procedimentos administrativos ou subsidiar decisões de maior complexidade nas frentes de atuação do gestor escolar, que são as mesmas esferas de atuação do Inspetor Escolar.

Esse aspecto merece atenção especial porque revela que a tomada de decisão na gestão escolar não depende exclusivamente das competências individuais do diretor. Ao contrário, trata-se de um processo apoiado por uma rede institucional de suporte técnico e normativo.

Sob a ótica da gestão por competências, essa prática demonstra maturidade profissional. Conforme argumenta Dutra (2007), profissionais competentes não são aqueles que dominam

isoladamente todos os conhecimentos necessários à sua atuação, mas aqueles que sabem identificar limites, buscar informações qualificadas e mobilizar recursos capazes de melhorar a qualidade de suas decisões.

As atas analisadas evidenciam exatamente essa dinâmica. Em situações envolvendo legislação educacional, vida escolar dos estudantes, aplicação de recursos financeiros ou gestão de pessoal, os diretores frequentemente buscaram apoio técnico antes da adoção dos encaminhamentos finais.

Essa postura encontra respaldo nas reflexões de Santos, Lima e Macêdo (2024), que associam a qualidade dos processos decisórios à capacidade de acessar conhecimentos especializados e transformá-los em ações organizacionais efetivas. Quanto maior a complexidade do problema enfrentado, maior tende a ser a necessidade de consulta a fontes qualificadas de informação. É necessário que os gestores sejam capacitados constantemente pela Secretaria de Estado de Educação para lidar com as novidades não só da legislação, mas também com novos projetos que versam sobre suas frentes de trabalho.

Outro elemento importante identificado na análise refere-se à utilização de indicadores educacionais como instrumentos de apoio à tomada de decisão. Os registros demonstram que resultados de avaliações internas e externas, índices de frequência escolar, dados de rendimento acadêmico e informações produzidas pelos sistemas da Secretaria de Estado de Educação foram utilizados para subsidiar discussões e orientar intervenções institucionais.

Essa prática evidencia uma aproximação com os princípios da gestão estratégica, segundo os quais as decisões organizacionais devem ser fundamentadas em evidências e não exclusivamente em percepções subjetivas. Conforme destaca Mintzberg (2004), organizações eficazes desenvolvem capacidade de interpretar informações relevantes para orientar suas ações futuras.

No contexto das escolas analisadas, observa-se que os gestores utilizaram dados educacionais para identificar problemas, estabelecer prioridades e acompanhar os resultados das intervenções implementadas. Essa prática demonstra a mobilização de competências analíticas e estratégicas compatíveis com as exigências contemporâneas da função diretiva.

Ao relacionar os achados documentais aos objetivos específicos desta pesquisa, torna-se possível identificar os principais mecanismos utilizados pelos gestores escolares para exercer suas competências e subsidiar seus processos decisórios. Entre esses mecanismos destacam-se o Colegiado Escolar, a equipe pedagógica, a Inspeção Escolar, os sistemas de informação educacional, os instrumentos normativos da Secretaria de Estado de Educação e a participação da comunidade escolar.

Esses mecanismos funcionam simultaneamente como fontes de informação, espaços de legitimação institucional e instrumentos de redução de incertezas. Sua utilização demonstra que a tomada de decisão escolar não ocorre de forma intuitiva ou improvisada, mas resulta de processos estruturados de análise, consulta e construção coletiva.

Os dados analisados também permitem compreender que as competências mais frequentemente mobilizadas pelos diretores escolares podem ser agrupadas em quatro grandes categorias: competências técnicas, competências gerenciais, competências relacionais e competências estratégicas.

As competências técnicas manifestam-se por meio do domínio da legislação educacional, dos procedimentos administrativos, da gestão financeira e dos instrumentos de acompanhamento pedagógico. As competências gerenciais aparecem na capacidade de organizar recursos, coordenar equipes e administrar processos institucionais. As competências relacionais tornam-se evidentes na mediação de conflitos, na comunicação com a comunidade e na construção de consensos. Por fim, as competências estratégicas revelam-se na capacidade de interpretar informações, definir prioridades e orientar a escola em direção aos seus objetivos educacionais. Essa classificação dialoga diretamente com os pressupostos da gestão por competências discutidos por Dutra (2007), Pantoja (2015), Araruana (2018) e Fleury e Fleury (2001), reforçando a compreensão de que o desempenho do diretor escolar depende da mobilização integrada de diferentes capacidades profissionais.

Diante dos resultados obtidos, verifica-se que os objetivos propostos pela presente pesquisa foram alcançados. O referencial teórico construído permitiu compreender as relações entre gestão por competências e tomada de decisão; os mecanismos utilizados pelos gestores escolares foram identificados por meio da análise documental; as soluções adotadas diante dos diferentes problemas enfrentados pelas escolas puderam ser analisadas à luz das atribuições previstas na Resolução SEE nº 4.782/2022; e os dados obtidos possibilitaram refletir sobre estratégias capazes de fortalecer os processos decisórios no contexto da gestão escolar.

De modo geral, as evidências encontradas demonstram que o diretor escolar contemporâneo exerce função marcada por elevada complexidade técnica, administrativa e política. Sua atuação exige capacidade permanente de interpretar cenários, mobilizar pessoas, administrar recursos e construir soluções para problemas que frequentemente extrapolam os limites da dimensão pedagógica.

As atas analisadas revelam que a efetividade dessa atuação está diretamente relacionada à capacidade de mobilizar competências compatíveis com os desafios enfrentados e de utilizar mecanismos institucionais de apoio à decisão. Nesse contexto, o Colegiado Escolar destaca-se

como um dos principais instrumentos de fortalecimento da gestão democrática, contribuindo simultaneamente para a legitimidade das decisões, para a participação da comunidade e para a melhoria da qualidade da gestão educacional.

Uma questão que pode ser apontada como uma observação nessa análise de atas escolares é que o gestor escolar também precisa ser um articulador político com os políticos representantes do povo, sejam eles representantes do legislativo (vereadores, deputados [estaduais e federais]), do executivo (prefeito, governador e presidente) e também do judiciário (juízes e ministério público). Esse trânsito entre os poderes se dá na esfera de conseguir determinadas verbas, destrave de burocracias ou mesmo apoio para os projetos da escola. Um exemplo a ser observado é a obtenção de verba parlamentar. O gestor escolar é um líder daquela região, então quando um político usa uma verba parlamentar para melhoria em uma escola, consequentemente, aquele gestor precisa ter o cuidado ético para não usar o espaço público como propaganda e marketing de divulgação daquele político em si, mas sim da utilização correta e devida de uma verba pública que é legítima de uso e aplicação.

Síntese dos Resultados e Contribuições para a Gestão Escolar

Considerando os pressupostos da Análise Temática de Braun e Clarke (2006), os quatro temas identificados representam padrões de significado recorrentes nos documentos analisados e permitem compreender de forma integrada os processos decisórios desenvolvidos pelos diretores escolares. Embora apresentados separadamente para fins analíticos, os temas revelam dimensões interdependentes da gestão escolar, cuja articulação influencia diretamente a efetividade das ações institucionais.

A análise documental das atas do Colegiado Escolar permitiu compreender como os diretores das escolas estaduais de Minas Gerais mobilizam competências profissionais e utilizam mecanismos de apoio à decisão para enfrentar as demandas inerentes à gestão escolar. Os resultados obtidos evidenciam que a atuação do gestor escolar ultrapassa significativamente as atribuições tradicionalmente associadas à administração burocrática da escola, configurando-se como uma atividade complexa que exige competências técnicas, gerenciais, relacionais e estratégicas.

A partir da análise realizada, verifica-se que as decisões tomadas pelos diretores se encontram diretamente relacionadas às atribuições previstas na Resolução SEE nº 4.782/2022, especialmente nas dimensões pedagógica, administrativa, financeira e de gestão de pessoas. Os registros documentais demonstram que os gestores investigados atuam em um ambiente

caracterizado por múltiplas demandas simultâneas, necessidade constante de interpretação normativa e elevado grau de responsabilidade institucional.

Nesse contexto, os resultados confirmam os pressupostos teóricos da gestão por competências defendidos por Dutra (2007), Fleury e Fleury (2001), Pantoja (2015) e Araruana (2018), segundo os quais o desempenho organizacional depende da capacidade dos indivíduos de mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes diante de situações concretas de trabalho. As atas analisadas evidenciam que os diretores escolares exercem suas funções por meio da articulação permanente dessas competências, transformando informações, recursos e experiências em decisões voltadas ao atendimento das necessidades institucionais.

Em relação ao primeiro objetivo específico, que consistiu em construir um arcabouço teórico sobre gestão de competências e tomada de decisão capaz de subsidiar a análise da atuação dos gestores escolares, os resultados demonstram a adequação do referencial adotado. Os conceitos desenvolvidos por Dutra (2007), Fleury e Fleury (2000; 2001), Longo (2007), Pantoja (2015) e Mintzberg (2004) mostraram-se compatíveis com a realidade observada nas escolas investigadas.

As evidências encontradas indicam que a tomada de decisão no ambiente escolar não ocorre de forma intuitiva ou exclusivamente baseada na experiência individual do gestor. Ao contrário, trata-se de um processo estruturado que envolve análise de informações, consulta a diferentes atores institucionais, observância de dispositivos normativos e avaliação dos possíveis impactos decorrentes de cada alternativa considerada.

No que se refere ao segundo objetivo específico, voltado à identificação dos mecanismos utilizados pelos gestores escolares para exercer suas competências, os resultados demonstram que a atuação dos diretores está apoiada em uma rede diversificada de instrumentos institucionais.

Entre os mecanismos identificados destacam-se o Colegiado Escolar, a equipe pedagógica, a Inspeção Escolar, os sistemas informatizados da Secretaria de Estado de Educação, os indicadores educacionais, os instrumentos normativos da SEE/MG, os documentos orientadores da gestão escolar e a participação da comunidade educativa.

Particularmente relevante foi a constatação da centralidade do Colegiado Escolar no processo decisório. As atas revelam que grande parte das decisões relacionadas à aplicação de recursos financeiros, intervenções pedagógicas, questões administrativas e organização institucional foi submetida à apreciação do Colegiado antes de sua implementação.

Esse resultado reforça as concepções de Libâneo (2008) e Lück (2014), que defendem a gestão democrática como elemento fundamental para o fortalecimento das instituições

educacionais. Mais do que um requisito legal, a participação colegiada mostrou-se um importante mecanismo de legitimação das decisões e de ampliação da qualidade dos processos decisórios. Em relação ao terceiro objetivo específico, que buscou analisar as soluções propostas pelos diferentes gestores diante dos problemas enfrentados pelas escolas, os dados revelam significativa diversidade de estratégias adotadas.

Nos casos relacionados à frequência escolar, observou-se a implementação de ações de busca ativa, reuniões com famílias e acompanhamento individualizado dos estudantes. Diante de dificuldades de aprendizagem, verificou-se a utilização de intervenções pedagógicas, monitoramento de indicadores educacionais e articulação com os profissionais responsáveis pelo atendimento especializado.

Nas situações envolvendo conflitos escolares, os gestores priorizaram estratégias de mediação, diálogo e construção coletiva de soluções. Já nos casos relacionados à gestão financeira, identificou-se forte preocupação com a transparência, o planejamento da aplicação dos recursos e a participação do Colegiado Escolar na definição das prioridades institucionais. Esses resultados corroboram os estudos de Santos, Lima e Macêdo (2024), ao evidenciarem que a qualidade dos processos decisórios está diretamente associada à capacidade dos gestores de utilizar diferentes fontes de informação e construir respostas adequadas aos contextos específicos enfrentados pelas organizações.

O quarto objetivo específico propôs discutir as diretrizes estabelecidas pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais para a gestão de competências e a tomada de decisão dos diretores escolares. A análise realizada demonstra que existe significativa convergência entre as práticas observadas nas atas e as atribuições previstas na Resolução SEE nº 4.782/2022.

As decisões registradas refletem preocupações compatíveis com as responsabilidades atribuídas aos diretores, especialmente no que se refere à garantia da aprendizagem, à gestão democrática, à administração dos recursos públicos, à organização do trabalho escolar e à promoção da participação da comunidade. Entretanto, os resultados também evidenciam que a complexidade das demandas enfrentadas pelos gestores frequentemente ultrapassa os limites das atribuições formalmente descritas nos normativos institucionais. A realidade observada demonstra que a direção escolar exige capacidade permanente de adaptação, interpretação de cenários e construção de soluções para problemas que nem sempre encontram respostas prontas na legislação. Essa constatação aproxima-se das reflexões de Andrade (2013), que descreve a atuação dos gestores públicos como um processo contínuo de enfrentamento de desafios organizacionais em contextos caracterizados por limitações estruturais e elevada complexidade administrativa.

Por fim, o quinto objetivo específico consistiu em propor estratégias capazes de contribuir para a melhoria dos processos decisórios dos gestores escolares. Com base nos resultados obtidos, algumas recomendações podem ser apresentadas:

- A primeira refere-se ao fortalecimento dos espaços Colegiados de participação, especialmente do Colegiado Escolar, ampliando sua atuação como instância consultiva e deliberativa nos processos de gestão.
- A segunda relaciona-se à ampliação das oportunidades de formação continuada dos diretores escolares, com foco específico em gestão por competências, liderança educacional, análise de indicadores, gestão financeira e mediação de conflitos.
- A terceira consiste no fortalecimento das redes de apoio técnico à gestão escolar, especialmente por meio da atuação articulada entre direção escolar, Inspeção Escolar e órgãos da Secretaria de Estado de Educação.
- Uma quarta estratégia refere-se ao incentivo à utilização sistemática de indicadores educacionais como instrumentos de apoio à tomada de decisão, fortalecendo processos de planejamento baseados em evidências e orientados para resultados.
- Por fim, destaca-se a importância da consolidação de práticas de gestão democrática que promovam efetiva participação da comunidade escolar na construção das soluções institucionais, fortalecendo a corresponsabilização dos diferentes atores pelo desenvolvimento da escola.

As atas analisadas revelam que a tomada de decisão ocorre em um contexto marcado pela articulação entre competências individuais, participação coletiva, observância normativa e compromisso com os resultados educacionais. Nesse processo, o Colegiado Escolar destaca-se como importante espaço de legitimação, diálogo e construção compartilhada das decisões, reafirmando os princípios da gestão democrática e contribuindo para a efetividade da gestão escolar.

Em síntese, os achados desta pesquisa permitem afirmar que a gestão por competências e os mecanismos de apoio à decisão constituem elementos estratégicos para o desempenho eficaz do diretor escolar, contribuindo para o fortalecimento da gestão pública educacional e para a melhoria da qualidade da educação ofertada pelas escolas estaduais de Minas Gerais.

Cabe ressaltar que ao analisar atas (documentos secundários) e dialogar com os integrantes da comunidade escolar, podemos ter versões diferentes da mesma situação sendo narradas sob perspectivas diversas. As atas precisam conter o real debate acontecido e a real situação encontrada no ponto da discussão e contemplar todas as falas ali envolvidas, a profundidade e

clareza dos fatos apresentados e não apenas a aprovação ou não de tal situação ou rejeição de uma demanda. É preciso fortalecer esse órgão importante que é o Colegiado Escolar para que os integrantes da comunidade escolar saibam a função de cada um e possam não só cobrar, mas também apoiar o gestor escolar em suas demandas. Afinal de contas, se vamos apurar uma situação que é pública, precisamos ter conhecimento do fato como um todo para o devido acompanhamento e ter o devido cuidado com o bem público. Capacitar a comunidade escolar e o gestor escolar para melhor desempenho das suas funções também é cumprir um dos pré-requisitos da administração pública.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar como os diretores das escolas estaduais de Minas Gerais utilizam ferramentas relacionadas à gestão de competências e aos processos de tomada de decisão diante dos desafios inerentes à administração escolar. Partiu-se do pressuposto de que a crescente complexidade da gestão educacional exige dos gestores escolares um conjunto diversificado de competências capazes de subsidiar decisões eficazes nas dimensões pedagógica, administrativa, financeira e de gestão de pessoas.

A relevância do tema encontra-se associada às transformações ocorridas nas últimas décadas no campo da administração pública e da gestão educacional. O diretor escolar deixou de exercer apenas funções burocráticas e administrativas para assumir papel estratégico na condução das políticas educacionais, na articulação da comunidade escolar e na promoção de condições favoráveis à aprendizagem dos estudantes. Nesse contexto, compreender os mecanismos utilizados pelos gestores para tomar decisões e exercer suas competências tornou-se fundamental para o fortalecimento da gestão pública educacional.

Para alcançar os objetivos propostos, adotou-se uma abordagem qualitativa, utilizando a análise documental como procedimento metodológico principal. Foram analisadas atas do Colegiado Escolar, compreendidas como documentos institucionais capazes de revelar processos decisórios, encaminhamentos administrativos, ações pedagógicas e mecanismos de participação utilizados na gestão escolar. A opção por essa metodologia fundamentou-se nos pressupostos apresentados por Cellard (2012), Minayo (2022), Gil (2019), Vergara (2015) e Marconi e Lakatos (2021), que reconhecem os documentos institucionais como importantes fontes para a compreensão dos fenômenos organizacionais.

Os resultados obtidos permitiram constatar que a gestão escolar contemporânea se caracteriza por elevado grau de complexidade, exigindo dos diretores competências múltiplas

e permanentemente mobilizadas diante das demandas cotidianas da escola. A análise das atas revelou que os gestores atuam em um ambiente marcado pela necessidade constante de tomada de decisão, envolvendo questões pedagógicas, administrativas, financeiras, disciplinares e relacionais.

Ao responder ao objetivo geral da pesquisa, verificou-se que os diretores escolares utilizam diferentes mecanismos para subsidiar suas decisões e exercer suas competências profissionais. Entre esses mecanismos destacam-se o Colegiado Escolar, a equipe pedagógica, a Inspeção Escolar, os sistemas informatizados da Secretaria de Estado de Educação, os indicadores educacionais e os instrumentos normativos que regulam a gestão escolar no âmbito da rede estadual de ensino.

A investigação também permitiu alcançar o primeiro objetivo específico, relacionado à construção de um arcabouço teórico sobre gestão de competências e tomada de decisão. O referencial adotado demonstrou que a competência profissional não pode ser compreendida apenas como um conjunto de conhecimentos acumulados pelo indivíduo, mas como a capacidade de mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes para produzir respostas eficazes diante das situações concretas enfrentadas no ambiente de trabalho. Essa compreensão mostrou-se plenamente compatível com a realidade observada nas escolas analisadas.

No que se refere ao segundo objetivo específico, os resultados evidenciaram que os gestores utilizam mecanismos formais e informais para apoiar seus processos decisórios. O Colegiado Escolar destacou-se como principal espaço institucional de discussão, consulta e legitimação das decisões adotadas pela gestão. As atas analisadas demonstraram que grande parte das decisões relevantes foi submetida à apreciação desse órgão antes de sua implementação, evidenciando o compromisso dos gestores com os princípios da gestão democrática.

Em relação ao terceiro objetivo específico, observou-se que as soluções adotadas pelos diretores variam de acordo com a natureza dos problemas enfrentados. Questões relacionadas à frequência escolar e à evasão foram enfrentadas por meio de ações de busca ativa e acompanhamento individualizado dos estudantes. Problemas de aprendizagem motivaram intervenções pedagógicas e monitoramento sistemático dos indicadores educacionais. Situações envolvendo conflitos interpessoais foram conduzidas por meio de estratégias de mediação e diálogo. Já as demandas financeiras foram tratadas com base em planejamento, transparência e participação coletiva.

Os resultados também permitiram atingir o quarto objetivo específico, que consistia em discutir as diretrizes estabelecidas pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais para

a gestão de competências e a tomada de decisão dos diretores escolares. A análise demonstrou significativa convergência entre as práticas observadas e as atribuições previstas na Resolução SEE nº 4.782/2022. As ações registradas nas atas evidenciam alinhamento com os princípios da gestão democrática, da eficiência administrativa, da transparência na utilização dos recursos públicos e da busca pela melhoria dos resultados educacionais.

Esse aspecto revela um elemento fundamental para a compreensão da gestão escolar contemporânea: embora o diretor seja legalmente responsável pelos atos praticados na unidade de ensino, o processo decisório ocorre em uma lógica de gestão compartilhada. A participação do Colegiado Escolar não elimina a responsabilidade do gestor, mas fornece legitimidade institucional às decisões adotadas.

Essa característica aproxima-se das concepções apresentadas por Libâneo (2008), para quem a gestão democrática pressupõe a participação efetiva dos diferentes segmentos da comunidade escolar nos processos de planejamento, acompanhamento e avaliação das ações desenvolvidas pela instituição. Sob essa perspectiva, o Colegiado Escolar deixa de ser apenas um órgão consultivo e passa a constituir importante mecanismo de apoio à tomada de decisão.

As atas analisadas demonstram que questões relacionadas à aquisição de equipamentos, realização de reformas, aprovação de prestações de contas, definição de prioridades financeiras e implementação de projetos pedagógicos foram amplamente debatidas no âmbito Colegiado antes da adoção das medidas correspondentes. Tal prática evidencia a materialização do princípio da gestão democrática previsto tanto na LDB Lei nº 9.394/1996 quanto na Resolução SEE nº 4.782/2022.

Ao discutir a liderança educacional, Lück (2014) argumenta que o gestor escolar contemporâneo deve atuar como articulador de processos coletivos, promovendo a participação dos diferentes atores institucionais na construção das soluções para os problemas enfrentados pela escola. Os registros documentais analisados demonstram a presença dessa dinâmica em diferentes situações observadas ao longo do período estudado.

Um exemplo particularmente significativo refere-se às decisões relacionadas à infraestrutura escolar. Em diversas atas foram registradas demandas envolvendo reformas prediais, adequações de acessibilidade, manutenção de redes elétricas, substituição de mobiliários, aquisição de equipamentos tecnológicos e implementação de sistemas de monitoramento. Em praticamente todos os casos, observa-se a apresentação da demanda pela gestão escolar, seguida de discussão e aprovação pelo Colegiado.

Sob a ótica da gestão por competências, tais situações evidenciam a mobilização de conhecimentos relacionados à administração pública, planejamento institucional, legislação

educacional e gestão financeira. O diretor necessita compreender os limites legais da utilização dos recursos, avaliar os impactos das intervenções propostas e construir consensos capazes de viabilizar a implementação das ações necessárias.

Conforme destacam Dutra, Ruas e Fleury (2008), a competência manifesta-se precisamente na capacidade de mobilizar recursos diversos diante de situações complexas e produzir respostas adequadas às demandas organizacionais. As decisões registradas nas atas permitem identificar esse movimento de mobilização contínua de conhecimentos técnicos, habilidades gerenciais e capacidades relacionais.

Outro aspecto relevante observado nos documentos refere-se ao frequente acionamento de instâncias externas de apoio à gestão, especialmente a Inspeção Escolar e os órgãos vinculados à Secretaria de Estado de Educação. Em diferentes situações, os gestores buscaram orientação técnica para fundamentar decisões relacionadas à vida escolar dos estudantes, à interpretação de normas administrativas e à regularização de procedimentos institucionais.

Ao mesmo tempo, a recorrência desses encaminhamentos evidencia a crescente complexidade da gestão escolar contemporânea. O diretor é constantemente confrontado com situações que exigem conhecimentos pedagógicos, administrativos, financeiros, jurídicos e relacionais, tornando insuficiente uma formação centrada exclusivamente nos aspectos educacionais.

Essa prática merece destaque porque dialoga diretamente com os estudos de Santos, Lima e Macêdo (2024), que apontam a aprendizagem organizacional e o acesso a conhecimentos especializados como fatores essenciais para a qualidade dos processos decisórios. Sob essa perspectiva, a consulta à Inspeção Escolar não representa incapacidade decisória do gestor, mas constitui mecanismo de redução de incertezas e fortalecimento da segurança jurídica das decisões adotadas.

Nesse sentido, Andrade (2013), ao estudar a atuação dos empreendedores públicos no Governo de Minas Gerais, destaca que a capacidade de produzir resultados em contextos complexos depende da habilidade dos gestores em articular diferentes atores institucionais, interpretar normas e construir soluções inovadoras para problemas cotidianos. Essa concepção encontra forte correspondência com os dados observados nas atas analisadas.

A partir dessas considerações iniciais, torna-se possível compreender que a atuação do diretor escolar não pode ser analisada apenas sob a perspectiva formal das atribuições previstas na legislação. É necessário observar como essas atribuições se materializam na prática e quais competências são efetivamente mobilizadas para enfrentar os desafios presentes na gestão escolar.

As evidências documentais demonstram que os diretores atuam em um ambiente marcado pela necessidade permanente de tomada de decisão, sendo o Colegiado Escolar um dos principais instrumentos de apoio e legitimação dessas decisões. Tal constatação reforça a ideia de que a gestão escolar contemporânea está fundamentada na articulação entre responsabilidade individual do gestor e participação coletiva da comunidade escolar.

Entretanto, a pesquisa também revelou que a realidade da gestão escolar frequentemente apresenta desafios que extrapolam os limites das atribuições formalmente estabelecidas pelos normativos institucionais. Os diretores são constantemente chamados a interpretar situações complexas, mediar interesses divergentes e construir soluções para problemas que exigem elevada capacidade de adaptação e julgamento profissional.

Quanto ao quinto objetivo específico, foi possível identificar estratégias que podem contribuir para o fortalecimento dos processos decisórios no contexto escolar. Entre elas destacam-se a ampliação das oportunidades de formação continuada para gestores escolares, o fortalecimento dos espaços Colegiados de participação, a utilização sistemática de indicadores educacionais como suporte às decisões e a intensificação da articulação entre direção escolar, Inspeção Escolar e demais órgãos de apoio à gestão.

Os achados desta pesquisa reforçam a compreensão de que a gestão por competências constitui importante instrumento para a qualificação da administração escolar. A mobilização adequada de competências técnicas, gerenciais, relacionais e estratégicas mostrou-se diretamente associada à capacidade dos gestores de enfrentar os desafios presentes no cotidiano das escolas e promover soluções compatíveis com os objetivos institucionais.

Além disso, os resultados evidenciaram que a tomada de decisão na gestão escolar não deve ser compreendida como ato exclusivamente individual. As atas analisadas demonstram que as decisões mais relevantes são frequentemente construídas a partir da participação de diferentes atores institucionais, especialmente por meio do Colegiado Escolar. Essa constatação reafirma a importância da gestão democrática como elemento estruturante da administração educacional contemporânea.

Como contribuição teórica, esta pesquisa amplia as discussões acerca da aplicação dos conceitos de gestão por competências no contexto da educação pública, estabelecendo aproximações entre os referenciais da administração e a realidade da gestão escolar. Do ponto de vista prático, os resultados oferecem subsídios para a reflexão sobre os processos decisórios adotados pelos diretores escolares e sobre a importância dos mecanismos institucionais de apoio à gestão.

Entretanto, como toda investigação científica, este estudo apresenta limitações. A análise concentrou-se em documentos institucionais produzidos no âmbito das escolas investigadas, o que restringe a compreensão de aspectos subjetivos relacionados às percepções dos gestores e demais participantes dos processos decisórios. Além disso, a pesquisa não contemplou entrevistas ou observações diretas que poderiam ampliar a compreensão dos fenômenos analisados.

Diante dessas limitações, recomenda-se que pesquisas futuras explorem a temática por meio de abordagens complementares, incluindo entrevistas com diretores, vice-diretores, especialistas em educação básica, inspetores escolares e membros dos Colegiados escolares. Estudos comparativos envolvendo diferentes regiões do estado ou diferentes redes de ensino também poderão contribuir para aprofundar a compreensão das relações entre gestão por competências e tomada de decisão no contexto educacional.

Por fim, conclui-se que a efetividade da gestão escolar depende não apenas do conhecimento técnico dos diretores, mas sobretudo de sua capacidade de mobilizar competências, articular atores institucionais e utilizar mecanismos de apoio à decisão capazes de conferir legitimidade, segurança e eficiência às ações desenvolvidas. Nesse sentido, a gestão por competências e a tomada de decisão configuram-se como elementos indissociáveis do desempenho eficaz do diretor escolar, contribuindo para o fortalecimento da gestão pública educacional e para a promoção de uma educação de qualidade socialmente referenciada.

6 REFERÊNCIAS

AGUIAR, José Márcio de. Manual do Diretor de Escola Estadual de Educação Básica, ed. 2008, Editora Lâncer LTDA.

ANDRADE, Carolina Riente. A experiência dos empreendedores públicos no Governo de Minas Gerais: Trabalho de formiguinha, tentando tirar água de pedra. UFMG, Tese de Doutorado, 2013.

ARARUANA, Janaína Dantas. A Gestão por Competências e sua articulação com a Gestão Estratégica de Pessoas no Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE). ENAP. Brasília: 2018.

Brasil – Lei nº 9394/96 de 20 de dezembro de 1996 - Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 24/11/2023 às 09:48.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Utilizando a análise temática em psicologia. Pesquisa Qualitativa em Psicologia, 3(2), 77–101. Disponível em: <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa> \t "_blank Acesso em: 12/08/2026 Às 15:50.

Braun, V., & Clarke, V. (2014). Análise Temática. In T. Teo (Ed.), Enciclopédia de Psicologia Crítica. Springer Nova Iorque. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/978-1-4614-5583-7> Acesso em: 12/08/2026 Às 15:50.

Braun, V., & Clarke, V. (2022). Análise temática: um guia prático para compreender e aplicar. SAGE. Disponível em: <https://us.sagepub.com/en-us/nam/thematic-analysis/book248481> Acesso em: 12/08/2026 Às 15:50.

Braun, V., Clarke, V., Hayfield, N., & Terry, G. (2019). Análise Temática. In P. Liamputtong (Ed.), *Manual de Métodos de Pesquisa em Ciências Sociais da Saúde* (pp. 843–860). Springer

Singapore. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-981-10-5251-4_103 Acesso em: 12/08/2026 Às 15:50.

CELLARD, André. *A análise documental*. In: POUPART, Jean et al. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2012. p. 295-316.

DUTRA, Joel Souza. Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Editora Atlas S.A. 2007.

DUTRA, Joel Souza; RUAS, Roberto; FLEURY, Maria Tereza Leme. *Competências – Conceitos, Métodos e Experiências*. São Paulo: Atlas, 2008.

FEVORINI, Fabiana Bittencourt. SILVA, Rogerio Tadeu. CREPALDI, Ana Maria. Gestão por competências no setor público: exemplos de organizações que adotaram o modelo. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/20577/15194>

FLEURY Maria Tereza Leme (Org.) *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, Afonso FLEURY, Maria Tereza. Estratégias empresariais e formação de competências. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, Afonso FLEURY, Maria Tereza. Construindo o conceito de competência. In: Revista de Administração Contemporânea, 5 (spe) 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/C5TyphygpYbyWmdqKJCTMkN/?lang=pt>. Acesso: 05/06/2025 às 15:20.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LIBÂNEO, José Carlos - Educação Escolar: políticas, estrutura e organização – 5.ed. – São Paulo: Cortez, 2008.

LONGO, Francisco. Mérito e flexibilidade: a gestão das pessoas no setor público. São Paulo: Fundap, 2007.

LÜCK, Heloísa. Liderança em Gestão Escolar. Vol. IV. São Paulo: Editora Vozes, 2014.

MEDEIROS, I. B de O. Gestão por competências: uma abordagem estratégica adaptada à pequena empresa. In: RAI - Revista de Administração e Inovação, vol. 4, núm. 2, 2007, pp. 49-66 Universidade de São Paulo São Paulo, Brasil. Disponível: <https://www.redalyc.org/pdf/973/97317267004.pdf>. Acesso em: 28/06/2025 às 15:28

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

Manual de manutenção e custeio da unidade escolar. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/wp-content/uploads/2023/08/MANUAL-DO-PROGRAMA-DE-MANUTENCAO-E-CUSTEIO.pdf> Acesso em: 24/11/2023 às 15:35.

Minas Gerais – SEE/MG - Guia do Diretor Escolar SEE-MG: Instrumento didático destinado a orientação e suporte ao trabalho do Diretor Escolar. Disponível em: https://srefabricianodivep.files.wordpress.com/2018/07/guia_diretor.pdf Acesso em: 24/11/2023 às 14:00.

Minas Gerais – Lei 869/52 - Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Cíveis do Estado de Minas Gerais. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/869/1952/?cons=1> Acesso em: 24/11/2023 às 15:59.

Minas Gerais - Lei 7109/77 - Contém o Estatuto do Pessoal do Magistério Público do Estado de Minas Gerais, e dá outras providências. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/LEI/7109/1977/> Acesso em: 24/11/2023 às 18:50.

Minas Gerais – Lei 15293/2004 - Institui as carreiras dos Profissionais de Educação Básica do Estado. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/LEI/15293/2004/> Acesso em: 24/11/2023 às 12:47.

Minas Gerais – Mapeamento e Revisão de Competências. Disponível em: <https://www.mg.gov.br/planejamento/pagina/gestao-de-pessoas/desempenho-e-desenvolvimento/mapeamento-e-revisao-de-competencias>. Acesso em 01/07/2025 às 01:08.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 16. ed. São Paulo: Hucitec, 2022.

MINTZBERG, Henry. A ascensão e a queda do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2004. Trad.: Maria Adelaide Carpiagini.

PANTOJA, Maria Júlia. Gestão por competências. Brasília: ENAP, 2015.

RATTO, Ana Lúcia Silva. Cadernos de Pesquisa, v. 37, n. 131, p. 481-510, maio/ago. 2007.

Resolução SEE Nº 4.782/2022, que estabelece normas para o processo de escolha de servidor para o cargo de provimento em comissão de Diretor e para função gratificada de Vice-diretor de Escola da Rede Estadual de Minas Gerais. Disponível em: <https://acervodenoticias.educacao.mg.gov.br/images/documentos/4782-22-r%20-%20%20Public.%2005-11-22.pdf> Acesso em: 24/11/2023 às 11:30.

SANTOS, Cláudio Conrado dos. Lima, Elaine Cristine Moura de. MACÊDO, Nívea Marcela Marques Nascimento de. Desenvolvimento de competências para eficiente gestão e decisão a partir da aprendizagem organizacional em pequenas empresas do Município de Mamanguape/PB. SEMEAD: 2024.

SILVA, Wesley Vieira. ROGLIO, Karina De Rea. SILVA, Lucia Helena Martins. Competências relevantes para a efetividade do processo decisório em defesa aérea. Revista de Administração Pública – RAP, Rio de Janeiro: 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2015.