



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO – UFRRJ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

ESTRATÉGIAS DE LIDERANÇA E GESTÃO ESCOLAR: DESAFIOS E PROPOSTA
PARA UMA GESTÃO EFICIENTE NA ESCOLA POLITÉCNICA DE SAÚDE
JOAQUIM VENÂNCIO – EPSJV/FIOCRUZ

FÁBIO GABRIEL DOS SANTOS MASI

Seropédica, RJ
Novembro de 2025



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO – UFRRJ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

ESTRATÉGIAS DE LIDERANÇA E GESTÃO ESCOLAR: DESAFIOS E PROPOSTA
PARA UMA GESTÃO EFICIENTE NA ESCOLA POLITÉCNICA DE SAÚDE
JOAQUIM VENÂNCIO – EPSJV/FIOCRUZ

FÁBIO GABRIEL DOS SANTOS MASI

Sob a Orientação da Professora

Marcia Cristina Rodrigues Cova

Dissertação submetida como requisito parcial
para obtenção do grau de **Mestre**, no Programa de
Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
– UFRRJ.

Seropédica, RJ
Novembro de 2025

FICHA CATALOGRÁFICA

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada com os dados fornecidos pelo autor

M394e Masi, Fábio Gabriel dos Santos, 2001 Estratégias de liderança e gestão escolar: desafios e proposta para uma gestão eficiente na Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio - EPSJV/Fiocruz / Fábio Gabriel dos Santos Masi. - Seropédica, 2025.
121 f.: il.

Orientadora: Marcia Cristina Rodrigues Cova.
Dissertação (Mestrado). -- Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA, 2025.

1. Liderança. 2. Gestão Escolar. 3. Educação Profissional em Saúde. 4. Gestão Democrática. 5. Relatório Técnico Conclusivo. I. Cova, Marcia Cristina Rodrigues, 1968-, orient. II Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA III. Título.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

FÁBIO GABRIEL DOS SANTOS MASI

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre, no Programa de Pós- Graduação em Gestão e Estratégia, Área de Concentração em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 27/11/2025.

Profa. Dra. Márcia Cristina Rodrigues Cova
Presidente da Banca/Orientadora
Membro Interno
UFRRJ

Prof. Dr. Paulo Lourenço Domingues Junior
Membro Interno
UFRRJ

 Documento assinado digitalmente
GEANDRO FERREIRA PINHEIRO
Data: 29/11/2025 11:34:36-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Geandro Ferreira Pinheiro
Membro Externo
FIOCRUZ

(Assinado digitalmente em 01/12/2025 08:07)
MARCIA CRISTINA RODRIGUES COVA
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
DeptAdT/IM (12.28.01.00.00.82)
Matricula: ###834#5

(Assinado digitalmente em 01/12/2025 17:01)
PAULO LOURENCO DOMINGUES JUNIOR
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
DeptCAdmS (12.28.01.00.00.16)
Matricula: ###277#7

Consagre ao Senhor tudo o que você faz, e os seus planos serão bem-sucedidos. ”

(Provérbios 16:3)

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus por tudo o que fez em minha vida e pelo Seu amor e sustento, que me fortaleceram em todos os momentos dessa jornada.

À minha esposa, por estar presente em todos os momentos, me oferecendo amor e apoio incondicionais. Sua compreensão e companhia foram fundamentais para que eu pudesse superar os desafios ao longo desta caminhada.

À minha mãe, por seu amor incondicional, incentivo constante e dedicação ao longo de toda a minha vida, qualidades que sempre me encorajaram na busca dos meus objetivos e sem ela, eu não teria chegado até aqui

Ao meu amado pai, que não conseguiu ver esse momento de conquista, pois o Senhor o chamou para os seus braços mas que sempre me apoiou, incentivou e aconselhou, e foi indispensável em minha formação pessoal e acadêmica. Sua memória e ensinamentos continuam a me guiar e inspirar a cada dia.

À minha orientadora, Professora Dra. Márcia Cristina Rodrigues Cova, expresso meu sincero agradecimento por sua orientação exemplar, pois além de uma ótima professora é conselheira, amorosa e atenciosa. Sua sabedoria e dedicação foram essenciais para a concretização desta dissertação.

À Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio (EPSJV/Fiocruz), instituição onde trabalho e onde esta pesquisa foi realizada, agradeço pelo apoio institucional e por proporcionar um ambiente propício ao desenvolvimento deste estudo.

Ao Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), agradeço pelo acolhimento e suporte acadêmico oferecidos ao longo de toda esta jornada de mestrado.

Por fim, agradeço a todos aqueles que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a realização deste mestrado. Sem o apoio de cada um, esta conquista não teria sido possível.

RESUMO

MASI, Fábio Gabriel dos Santos. **Estratégias de Liderança e Gestão Escolar: Desafios e Proposta para uma Gestão Eficiente na Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio – EPSJV/FIOCRUZ**. UFRRJ, 2025. 121 p. Dissertação. Programa de Pós-graduação em Gestão e Estratégia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), Seropédica, RJ, 2025.

A Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio enfrenta desafios em suas práticas de liderança e gestão escolar, relacionados com a morosidade nos processos decisórios, lacunas na formação gerencial e fragilidades na comunicação interna, que comprometem a integração entre as dimensões pedagógica e administrativa. Diante desse contexto, o objetivo da pesquisa foi propor estratégias para aprimorar a liderança e a gestão na instituição, fortalecendo essa integração e promovendo maior eficiência nos processos educacionais. Adotou-se uma abordagem qualitativa, com entrevistas semiestruturadas realizadas junto a gestores escolares da EPSJV/Fiocruz e análise documental. Os resultados confirmaram os desafios apontados, mas também evidenciaram o compromisso institucional com a gestão democrática e a qualidade do ensino. Para superar esses desafios, propõe-se a implementação de um programa permanente de formação continuada de gestores, a padronização de rotinas administrativas, o aprimoramento dos canais de comunicação interna e o incentivo a práticas de liderança transformacional, distribuída e instrucional. Espera-se que essas medidas proporcionem maior agilidade nas decisões, fortalecimento da cultura colaborativa e melhorias na eficiência institucional e nos processos de ensino-aprendizagem. O Produto Técnico-Tecnológico (PTT) resultante da pesquisa consiste em um relatório técnico conclusivo contendo diretrizes para a implementação dessas estratégias. Este produto destaca-se pelo caráter inovador e pela ampla aplicabilidade, podendo ser adaptado e replicado em outras unidades da Fiocruz e escolas técnicas do SUS, servindo como modelo referencial de liderança e gestão escolar participativa, baseada em evidências e orientada à melhoria contínua.

Palavras-chave: liderança; gestão escolar; educação profissional em saúde; gestão democrática; relatório técnico conclusivo

ABSTRACT

The Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio (EPSJV/Fiocruz) faces challenges in its leadership and school management practices, related to the slowness of decision-making processes, gaps in managerial training, and weaknesses in internal communication, that compromise the integration between the pedagogical and administrative dimensions. In this context, the objective of the research was to propose strategies to improve leadership and management in the institution, strengthening this integration and promoting greater efficiency in educational processes. A qualitative approach was adopted, with semi-structured interviews conducted with school managers at EPSJV/Fiocruz and documentary analysis. The results confirmed the challenges identified but also evidenced the institutional commitment to democratic management and the quality of teaching. To overcome these challenges, the implementation of a permanent program of continuing training for managers, the standardization of administrative routines, the improvement of internal communication channels, and the encouragement of transformational, distributed, and instructional leadership practices are proposed. These measures are expected to provide greater agility in decision-making, strengthen the collaborative culture, and improve institutional efficiency and teaching-learning processes. The Technical-Technological Product (PTT) resulting from the research consists of a conclusive technical report containing guidelines for the implementation of these strategies. This product stands out for its innovative character and broad applicability, and can be adapted and replicated in other Fiocruz units and SUS technical schools, serving as a reference model of participatory, evidence-based, and continuous-improvement-oriented school leadership and management.

Keywords: leadership; school management; health professions education; democratic management; conclusive technical report.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Organograma Institucional da Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio.....	17
Figura 2: Uma tipologia das concepções de liderança.....	26
Figura 3: Grade Gerencial.	27
Figura 4: Inter-relação na Liderança Situacional.	28
Figura 5: Liderança Situacional de Hersey e Blanchard.	29
Figura 6: Características Essenciais de Líderes Transformacionais	30
Figura 7: Quadrilátero da Educação Permanente em Saúde	36

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Liderança: Teoria X Abordagem	31
Quadro 2: Categorias estabelecidas nas entrevistas.....	51
Quadro 3: Categoria 1: Governança democrática e comunicação Interna x vivências	53
Quadro 4: Categoria 2: Desenvolvimento de Lideranças e Formação Gerencial x vivências	56
Quadro 5: Categoria 3: Pessoas e Condições de Trabalho (Gestão de Pessoas) x vivências	59
Quadro 6: Categoria 4: Processos Internos e Fluxo de Informação x vivências	63
Quadro 7: Categoria 5: Planejamento e Alocação de Recursos x vivências ..	66
Quadro 8: Categoria 6: Impactos da Gestão no Ensino x vivências	71
Quadro 9: Descrição da Ferramenta 5W2H.....	92
Quadro 10: Eixo Padronização de Processos	93
Quadro 11: Eixo Formação Gerencial para Gestores	95
Quadro 12: Eixo Monitoramento e Evidências.....	97
Quadro 13: Eixo Integração de Tecnologias na Gestão e no Ensino	101

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

COVID-19 – Coronavirus Disease 2019

EJA – Educação de Jovens e Adultos

EPSJV – Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio

Fiocruz – Fundação Oswaldo Cruz

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

OMS – Organização Mundial da Saúde

PPP – Projeto Político-Pedagógico

PROEJA – Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos

RET-SUS – Rede de Escolas Técnicas do Sistema Único de Saúde

SUS – Sistema Único de Saúde

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

MEC – Ministério da Educação

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública

Sumário

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Apresentação do Tema	15
1.2 Apresentação do Campo de Pesquisa.....	16
1.3 Apresentação do Problema de Pesquisa	19
1.4 Objetivo.....	20
1.4.1 Objetivo Geral	20
1.4.2 Objetivos Específicos	20
1.5 Justificativa.....	21
1.6 Delimitação da Pesquisa.....	22
2 REFERENCIAL TEORICO	25
2.1 Liderança: Conceito e Evolução Histórica.....	25
2.1.1 Abordagens Contemporâneas de Liderança	29
2.1.2 Liderança na Gestão Escolar Técnico-Profissional.....	33
2.2 Gestão da Educação Profissional em Saúde.....	35
2.3 Gestão Educacional	37
2.4 Gestão Escolar.....	39
2.5 Desafios e Oportunidades da Gestão Escolar na Educação Profissional em Saúde.....	41
3 METODOLOGIA	44
3.1 Caracterização da Pesquisa	44
3.2 Seleção dos sujeitos da investigação	45
3.3 Coleta de dados	45
3.4 Análise de dados.....	46
3.5 Comitê de Ética	47
3.6 O produto técnico	47
4 ESTUDO DE CASO	48
4.1 A Pré-análise e a exploração do material	49

4.2 A codificação e a categorização dos dados	49
4.3 Interpretação das respostas.....	50
4.4 Análise inferencial dos dados e comparação teórica X empírica.....	51
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
6 PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO	77
6.1 Contexto	82
6.2 Diagnóstico e Desenvolvimento do Produto Técnico Tecnológico (PTT)	83
6.3 Público pesquisado e seleção dos participantes	85
6.4 Coleta de Dados	85
6.5 Análise dos Dados.....	85
6.6 Avaliação das Entrevistas.....	85
6.7 Comitê de Ética	86
6.8 Principais Pontos a Serem Enfrentados.....	86
6.8.1 Governança Democrática e Comunicação Interna	86
6.8.2 Desenvolvimento de Lideranças e Formação Gerencial	87
6.8.3 Gestão de Pessoas e Condições de Trabalho.....	88
6.8.4 Processos Internos e Fluxo de Informação.....	88
6.8.5 Planejamento e Alocação de Recursos.....	89
6.8.6 Impactos da Gestão no Ensino	90
6.9 Plano de Ação – Ferramenta 5W2H.....	91
6.9.1 Padronização de Processos.....	92
6.9.2 Formação Gerencial para Gestores	94
6.9.3 Monitoramento e Evidências.....	97
6.9.4 Integração de Tecnologias na Gestão e no Ensino	100
6.10 Aderência	103
6.11 Impacto	103
6.12 Aplicabilidade.....	104

6.13 Inovação	104
6.14 Complexidade	104
REFERÊNCIAS.....	105
APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE).....	111
APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA	114
ANEXOS.....	116

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do Tema

A Constituição Federal de 1988 consagrou o princípio da gestão democrática nas escolas públicas, e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/1996) reforçou a participação de profissionais da educação, estudantes e comunidade na condução das instituições de ensino (Brasil, 1988; Brasil, 1996). Estudos recentes confirmam que a liderança escolar é um dos fatores intraescolares mais influentes sobre o aprendizado, ficando atrás apenas da qualidade do corpo docente (Day, 2020). Revisões sistemáticas de 2021 a 2024 demonstram efeitos positivos da liderança de diretores sobre o desempenho dos estudantes, a retenção docente e a inovação pedagógica (Wu; Shen, 2022; Ahumada Figueroa *et al*, 2023).

É nesse cenário que se insere a Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio (EPSJV/Fiocruz), instituição pública voltada à formação de técnicos em saúde. A posição da EPSJV no Sistema Único de Saúde e sua trajetória em educação profissional a tornam um campo estratégico para investigar a relação entre liderança e qualidade do ensino. Estudos internacionais defendem que gestores eficazes atuam como líderes instrucionais ao estabelecer uma visão clara, acompanhar o currículo e promover formação continuada (Hallinger; Murphy, 1985). Paralelamente, Bass; Riggio (2006) conceituam a liderança como processo de interação que influencia percepções e metas, destacando o papel da liderança transformacional em inspirar e promover mudanças profundas. Trabalhos recentes em instituições de educação profissional corroboram esses achados, mostrando que a liderança transformacional favorece a inovação pedagógica e o engajamento da equipe (Macêdo Neto *et al.*, 2025). Também se destacam abordagens contemporâneas como a liderança distribuída e colaborativa, que mobilizam a expertise coletiva de coordenadores, professores, estudantes e famílias para compartilhar responsabilidades e decisões (Spillane, 2005; Menezes *et al.*, 2024).

Relatórios internacionais e pesquisas brasileiras pós-pandemia indicam que implementar inovações pedagógicas requer liderança capaz de alinhar visão, apoio didático e uso de dados, sobretudo em instituições técnicas com restrições orçamentárias (Castro; Brazão, 2022). No campo da educação em saúde, estudos qualitativos apontam fragilidades na integração do tema liderança nos currículos e ressaltam o potencial de metodologias ativas e estágios para desenvolver competências de liderança (Amestoy *et al.*, 2021). Esses elementos evidenciam a pertinência de examinar como os gestores da EPSJV podem adotar práticas de liderança que aprimorem a qualidade do ensino técnico em saúde.

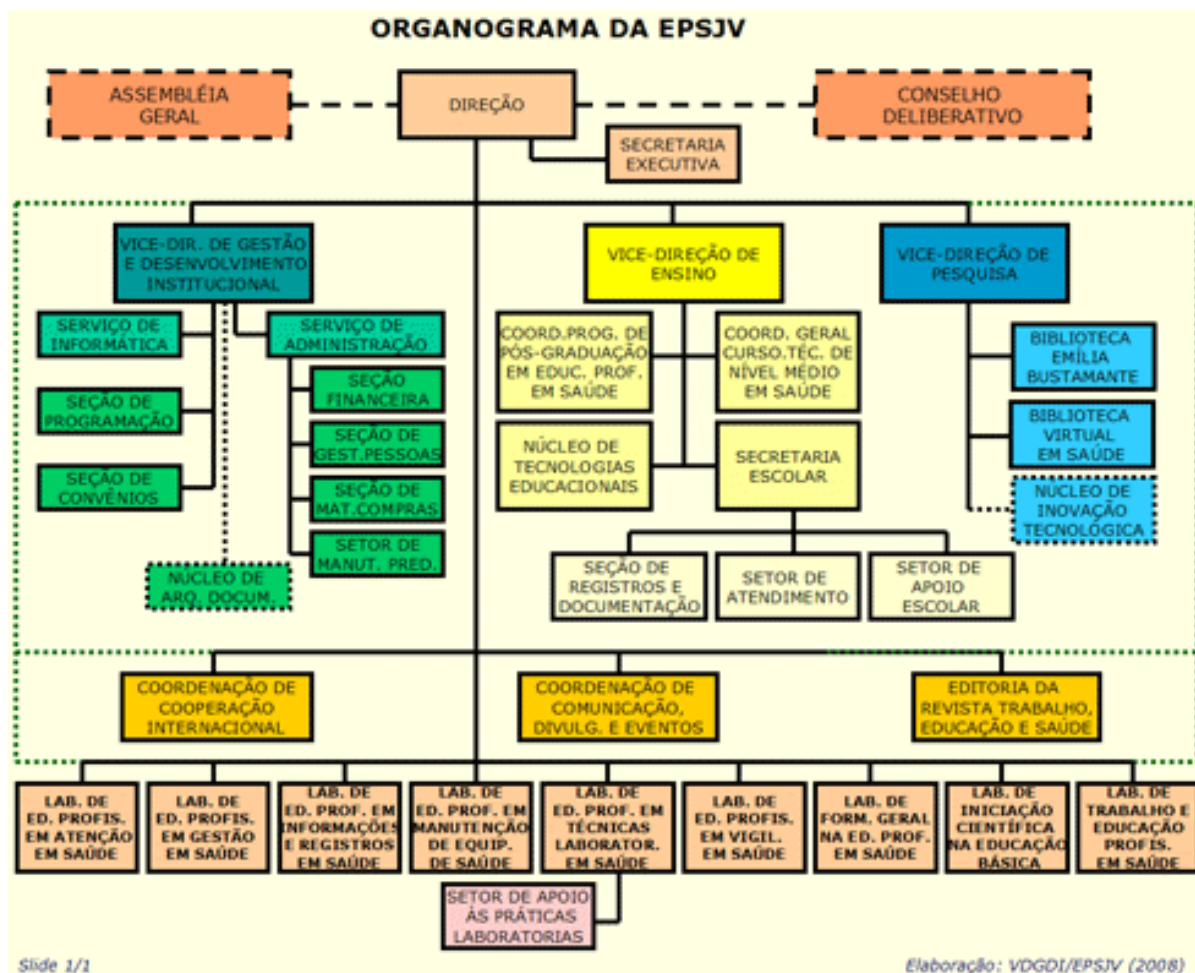
Dessa forma, o presente estudo propõe analisar de que modo a atuação das lideranças escolares da unidade impacta os processos formativos e os resultados acadêmicos. A investigação articula referências clássicas (liderança instrucional e transformacional) e recentes (liderança distribuída e colaborativa) para compreender as práticas de gestão na educação técnica em saúde. Ao final, espera-se oferecer subsídios para fortalecer a gestão democrática e inovadora na instituição, alinhada às diretrizes do SUS e às demandas contemporâneas da educação profissional.

1.2 Apresentação do Campo de Pesquisa

A EPSJV é uma unidade técnico-científica vinculada à Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), situada no campus de Manguinhos, Rio de Janeiro. Criada em 1985, no contexto das discussões que resultaram na implantação do Sistema Único de Saúde (SUS), a EPSJV tem como missão central promover a Educação Profissional em Saúde em âmbito nacional, articulando ensino, pesquisa e extensão, com ênfase na formação técnica e no desenvolvimento científico e tecnológico para o SUS. Desde sua fundação, assumiu um papel estratégico na capacitação de trabalhadores técnicos para o setor saúde, atuando fortemente na formulação de políticas e na elaboração de currículos e materiais didáticos específicos para a educação profissional em saúde (Fiocruz, 2022).

A EPSJV caracteriza-se por uma estrutura organizacional complexa, composta por uma Diretoria-Geral e três Vice-Direções que coordenam áreas essenciais: Ensino e Informação, Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico, e Gestão e Desenvolvimento Institucional. Essas vice-direções são responsáveis pelo planejamento e execução de ações estratégicas e pedagógicas, garantindo a integração entre as diversas atividades da escola. Complementarmente, existem as coordenações administrativas e setoriais que asseguram o suporte necessário ao funcionamento da instituição (EPSJV, 2025). Internamente, o ensino é organizado em torno dos Laboratórios de Educação Profissional, unidades acadêmicas especializadas nas áreas técnicas específicas, como Atenção à Saúde (LABORAT), Gestão em Saúde (LABGESTÃO), Informações e Registros em Saúde (LIREs), Manutenção de Equipamentos em Saúde (LABMAN), Técnicas Laboratoriais em Saúde (LATEC) e Vigilância em Saúde (LAVSA), além de laboratórios voltados à formação geral e iniciação científica no ensino médio. Cada laboratório reúne docentes e pesquisadores, articulando atividades de ensino teórico-prático, pesquisa aplicada e produção tecnológica, buscando atender diretamente às demandas técnicas e sociais do SUS (EPSJV, 2025).

Figura 1: Organograma Institucional da Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio.



Autor: VDGD/EPJSV 2008

A oferta educativa da escola compreende cursos técnicos de nível médio integrados ao ensino médio regular, cursos subsequentes ao ensino médio e cursos de formação inicial e continuada para trabalhadores já inseridos no mercado profissional. Destacam-se programas técnicos nas áreas de Vigilância em Saúde, Gestão em Saúde, Radiologia, Manutenção de Equipamentos em Saúde, Técnicas Laboratoriais, Atenção em Saúde e Registros e Informações em Saúde, voltados para capacitar profissionais qualificados para atuação direta no SUS. Além disso, a escola atua com Educação de Jovens e Adultos (EJA) integrada à formação profissional, como o Proeja Radiologia, e oferece um Mestrado Profissional em Educação Profissional em Saúde, ampliando sua atuação na formação continuada de docentes e gestores educacionais (EPSJV, 2025).

A unidade está situada no campus principal da Fiocruz em Manguinhos, na cidade do Rio de Janeiro. O campus Manguinhos abriga mais de 200 edificações dedicadas à saúde, ciência e educação, incluindo unidades históricas como o Castelo Mourisco, museus, institutos de pesquisa e a própria sede da Escola Politécnica. A EPSJV localiza-se na Avenida Brasil, 4365, dentro desse complexo de Manguinhos, compartilhando o espaço institucional da Fiocruz e integrando-se à atmosfera científica e cultural ali presente. Esses espaços permitem aos estudantes desenvolver competências práticas essenciais para sua formação técnica e profissional, integrando teoria e prática. Adicionalmente, a biblioteca Emília Bustamante, localizada no próprio campus, dispõe de um acervo especializado em saúde, educação e ciências, fundamental para apoiar os estudos e pesquisas de alunos e professores (Fiocruz, 2022; EPSJV, 2025).

A unidade desempenha um papel institucional estratégico como referência nacional e internacional na educação técnica em saúde. É reconhecida como Centro Colaborador da Organização Mundial da Saúde (OMS) para a formação de técnicos em saúde e atua como Secretaria-Executiva da Rede Internacional de Educação de Técnicos em Saúde (RETS). Além disso, coordena nacionalmente a Rede de Escolas Técnicas do SUS (RET-SUS), por meio da qual compartilha experiências pedagógicas e curriculares com outras instituições públicas no Brasil, fortalecendo o ensino técnico-profissional em saúde no país (Fiocruz, 2022).

O compromisso institucional da escola vai além da capacitação técnica, buscando formar profissionais críticos, comprometidos com o SUS e aptos a responder às necessidades concretas do setor saúde no Brasil. Esse compromisso está pautado em uma visão humanística e politécnica, que integra conhecimento científico e tecnológico à compreensão crítica dos determinantes sociais da saúde. Ao assumir uma perspectiva de formação integral e crítica, a EPSJV reforça os princípios de universalidade, equidade e integralidade defendidos pelo SUS, alinhando suas atividades educacionais às demandas sociais contemporâneas (Ceccim, 2005).

Em suma, a escola constitui um campo privilegiado para investigação das práticas de liderança e gestão escolar na educação técnica em saúde. Sua trajetória institucional, estrutura administrativa, oferta educacional diversificada e infraestrutura física avançada configuram um cenário particularmente adequado para compreender como gestores educacionais podem adotar práticas de liderança eficazes, potencializando a qualidade do ensino e promovendo avanços no campo da educação profissional em saúde.

1.3 Apresentação do Problema de Pesquisa

A EPSJV/FIOCRUZ, instituição dedicada à oferta de educação profissional em saúde, possui uma estrutura organizacional complexa que integra ensino, pesquisa e extensão. Apesar dessa robustez, os gestores enfrentam desafios para transformar o potencial teórico em práticas de liderança eficazes que aprimorem a qualidade do ensino. A diversidade de cursos, que abrange desde programas técnicos até iniciativas de educação de jovens e adultos, exige uma gestão capaz de articular saberes diversos e implementar inovações pedagógicas. No entanto, limitações orçamentárias, a necessidade de modernização dos sistemas de informação e a rigidez dos processos administrativos dificultam a adoção de práticas gerenciais inovadoras. Experiências recentes, como a transição para o ensino remoto durante a pandemia, evidenciaram fragilidades na comunicação interna e na capacitação dos gestores para lidar com situações de crise, comprometendo a eficácia da liderança e, conseqüentemente, a qualidade do ensino oferecido.

Nesse contexto, torna-se imperativo investigar como os gestores educacionais podem adotar estratégias de liderança para aprimorar a qualidade do ensino na EPSJV/Fiocruz. A problemática reside na tensão entre uma estrutura organizacional robusta e a dificuldade em operacionalizar uma liderança transformadora que mobilize equipes e promova a inovação pedagógica de maneira contínua. A eficácia dos processos formativos depende, em grande medida, da capacidade dos gestores em conduzir estratégias que valorizem a participação coletiva, incentivem a atualização dos currículos e integrem novas tecnologias ao ambiente de aprendizagem. Contudo, a realidade do setor, marcada por restrições financeiras e desafios estruturais, exige que a instituição repense seus mecanismos de gestão para consolidar uma cultura de liderança que impacte positivamente os resultados acadêmicos e a motivação de docentes e estudantes.

Estudos recentes destacam a importância da liderança pedagógica transformacional como elemento essencial para a promoção de práticas educacionais inovadoras e inclusivas. De acordo com Porto e Pimenta (2025), a liderança docente exerce influência significativa na qualidade da aprendizagem dos estudantes, sendo fundamental para o desenvolvimento de ambientes educacionais eficazes. Castro e Brazão (2022) ressaltam que a inovação pedagógica requer uma liderança capaz de promover mudanças significativas no processo de ensino-aprendizagem, adaptando-se às demandas contemporâneas da educação. Além disso, o relatório da UNESCO (2025) enfatiza que a liderança educacional deve ser distribuída e colaborativa, promovendo a participação de todos os atores envolvidos no processo educativo. Portanto,

compreender os limites e as possibilidades da liderança exercida no âmbito da EPSJV pode contribuir para o aperfeiçoamento da gestão educacional e para o fortalecimento de uma cultura institucional comprometida com a qualidade e a equidade na formação em saúde.

A lacuna de pesquisa reside na insuficiente compreensão de como os gestores educacionais da EPSJV/Fiocruz podem implementar práticas de liderança transformadora que superem as limitações estruturais, financeiras e de comunicação enfrentadas pela instituição, especialmente em contextos de crise e inovação pedagógica. Embora estudos destacando a importância da liderança pedagógica e colaborativa existam, há uma necessidade de investigar de forma mais aprofundada as estratégias específicas e os fatores contextuais que facilitam ou dificultam a operacionalização de uma liderança efetiva na realidade complexa da EPSJV, com o objetivo de aprimorar a gestão, estimular a inovação e promover melhorias na qualidade do ensino em saúde. Nesse sentido, chega-se à seguinte questão: Como os gestores educacionais podem adotar estratégias de liderança para aprimorar a qualidade do ensino na EPSJV/Fiocruz?

1.4 Objetivos

Diante da intenção de se responder à pergunta formulada, foram estabelecidos objetivos, um geral e três específicos.

1.4.1 Objetivo Geral

Analisar como os gestores educacionais podem adotar estratégias de liderança para aprimorar a qualidade do ensino na EPSJV/FIOCRUZ.

1.4.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar os principais desafios enfrentados pelos gestores da EPSJV/Fiocruz na adoção de práticas de liderança eficazes.
- b) Comparar diferentes abordagens de liderança e verificar como elas podem ser adaptadas à realidade da EPSJV/Fiocruz.
- c) Propor recomendações de ações e políticas que potencializem a adoção de práticas de liderança eficazes e aprimorem a qualidade do ensino na EPSJV/Fiocruz.

1.5 Justificativa

A EPSJV/Fiocruz, instituição pública de referência na formação profissional em saúde, destaca-se por um modelo pedagógico orientado à promoção da saúde, da cidadania e da inovação. O SUS, criado pela Constituição Federal de 1988, constitui um dos maiores e mais complexos sistemas públicos de saúde do mundo, garantindo acesso integral, universal e gratuito a serviços que vão da atenção básica a procedimentos de alta complexidade. Essa abrangência e relevância tornam a formação de profissionais qualificados essencial para a sustentação do SUS, o que confere à EPSJV um papel estratégico e reforça a necessidade de uma gestão escolar eficaz, alinhada aos princípios de universalização, equidade e integralidade defendidos por essa política pública.

Apesar desse perfil inovador e do papel estratégico que desempenha no âmbito do SUS, os gestores da EPSJV enfrentam desafios estruturais e conjunturais para converter tal potencial em práticas de liderança eficazes que aprimorem a qualidade do ensino técnico. A diversidade de cursos oferecidos – desde técnicos integrados ao ensino médio até formações continuadas, exige uma gestão capaz de articular saberes diversos e implementar inovações pedagógicas; contudo, limitações orçamentárias, exacerbadas pela Emenda Constitucional nº 95/2016, que congelou por vinte anos os gastos federais em saúde e educação e aprofundou o subfinanciamento do SUS, e restrições na recomposição do quadro de profissionais, decorrentes da suspensão de concursos públicos durante a recente crise fiscal, somam-se a processos administrativos rígidos e a fragilidades expostas em situações de crise, como as evidenciadas na transição para o ensino remoto durante a pandemia de COVID-19. Esses fatores combinados dificultam a adoção de práticas gerenciais inovadoras na instituição.

Tais obstáculos, somados à ausência de recursos direcionados, resistências culturais e defasagem tecnológica, comprometem a eficácia da liderança escolar e, conseqüentemente, a qualidade do ensino oferecido. Diante desse cenário, torna-se imperativo investigar como os gestores educacionais podem adotar estratégias de liderança para superar esses entraves e aprimorar a qualidade do ensino na EPSJV/Fiocruz. A relevância do estudo, portanto, emerge da tensão entre uma estrutura institucional robusta e a dificuldade de operacionalizar uma liderança transformadora que mobilize equipes e promova a inovação pedagógica de forma contínua. Em outras palavras, compreender “como” e “por que” determinadas práticas de gestão ocorrem nessa instituição é fundamental para consolidar uma cultura de liderança orientada à melhoria dos resultados acadêmicos e da motivação de docentes e estudantes (Sousa Silva; Fonseca, 2023).

Do ponto de vista teórico e prático, diversos estudos reforçam a importância da liderança na gestão escolar e sua relação direta com a qualidade do ensino. Estudos recentes indicam que escolas técnicas em saúde só conseguem elevar indicadores de aprendizagem quando seus líderes integram competências socioemocionais, promovem governança participativa e utilizam dados educacionais de forma intensiva para orientar decisões (Hitt; Tucker, 2016; Leithwood, 2008). A literatura especializada aponta, inclusive, que a liderança escolar eficaz é o segundo fator interno mais influente no desempenho dos estudantes, ficando atrás apenas da atuação docente (Hitt; Tucker, 2016).

Nesse cenário, investigar como a liderança transformacional pode mobilizar os laboratórios profissionais, vice-direções e redes de preceptores do SUS para alinhar currículos flexíveis, metodologias ativas e tecnologias digitais sem perder de vista a equidade no acesso à educação em saúde mostra-se uma demanda urgente (Bush, 2008; Costa; Campos, 2024). Lideranças transformacionais, conforme conceituadas por Burns (1978) e Bass (1985), são capazes de inspirar e transformar profundamente a organização e as pessoas envolvidas, indo além de trocas transacionais e promovendo uma visão compartilhada de mudança. Atualizando essa perspectiva clássica, estudos contemporâneos enfatizam a liderança baseada em evidências e adaptada a contextos emergentes: Yukl (2020), por exemplo, explora abordagens de liderança apoiadas em pesquisas empíricas rigorosas, enquanto investigações recentes analisam a colaboração docente e a inovação em contextos híbridos (Cabrera *et al.*, 2023).

Ao integrar essas diferentes perspectivas, da inspiração transformacional à gestão orientada por evidências, lança-se luz sobre como uma gestão participativa e colegiada pode impulsionar processos decisórios mais ágeis e centrados no estudante, mesmo em instituições públicas que operam sob forte restrição de recursos (Hitt; Tucker, 2016).

Em última instância, ao preencher lacunas de conhecimento sobre liderança educacional no contexto do SUS, esta dissertação consolida o diálogo entre teoria e prática de gestão escolar e reafirma o papel estratégico da liderança na construção de uma escola técnica em saúde de alta qualidade, democrática e socialmente comprometida.

1.6 Delimitação da Pesquisa

A delimitação desta pesquisa concentra-se na EPSJV/Fiocruz, direcionando o olhar às práticas de liderança e gestão exercidas pela direção-geral, pelas três vice-direções e pelos coordenadores dos nove Laboratórios de Educação Profissional da instituição. Trata-se de um estudo circunscrito ao contexto organizacional da escola no período de janeiro de 2021 a fevereiro de 2025, de modo a contemplar as dinâmicas e desafios contemporâneos enfrentados

pela gestão escolar nesse intervalo temporal específico. Esse recorte temporal foi escolhido por englobar tanto a fase aguda da pandemia de COVID-19, que impôs desafios inéditos à gestão educacional, quanto um ciclo completo de gestão institucional na EPSJV e a vigência do Plano de Desenvolvimento Institucional da Educação (PDIE) da Fiocruz para 2021–2025 (FIOCRUZ, 2020). Desse modo, garante-se que a análise contemple simultaneamente os desafios emergenciais e as diretrizes estratégicas que orientaram a instituição nesse intervalo. Ao focalizar esse recorte temporal e institucional, a investigação busca compreender como os gestores educacionais da escola implementam práticas de liderança no âmbito dos cursos técnicos de nível médio, tanto os integrados ao ensino médio quanto os subsequentes, e das formações continuadas vinculadas aos laboratórios, respondendo às demandas formativas em saúde e alinhando-se às diretrizes institucionais vigentes (FIOCRUZ, 2020). Nesse escopo delimitado, excluem-se deliberadamente outras modalidades formativas que fogem ao objeto central do estudo, tais como cursos livres de curta duração e programas de residência em saúde eventualmente ofertados pela escola, por se tratarem de ofertas educacionais com arranjos pedagógicos e estruturas de governança distintos daqueles presentes nos cursos técnicos regulares.

A opção por restringir a investigação aos cursos técnicos presenciais e às atividades de formação continuada decorre do fato de serem essas as ofertas educacionais diretamente articuladas aos laboratórios e à gestão interna da Escola, o que permite uma análise mais coerente e focada das práticas de liderança em contextos nos quais a EPSJV detém maior controle pedagógico e administrativo. Ao concentrar-se nas unidades técnico-pedagógicas (Laboratórios) e nos gestores correspondentes, o estudo assegura que os resultados reflitam os processos de liderança intrínsecos à missão institucional de formação profissional em saúde oferecida pela Escola (Costa; Castanheira, 2015).

Para a obtenção dos dados e evidências necessárias, a pesquisa está delimitada metodologicamente à combinação de análise documental e trabalho de campo de natureza qualitativa. Foram examinados documentos institucionais pertinentes, com destaque para o Plano de Desenvolvimento Institucional da Educação da Fiocruz 2021–2025 – PDIE (FIOCRUZ, 2020) – e os relatórios de gestão da EPSJV que abranjam o período em foco (por exemplo, o relatório da gestão 2017–2021) (EPSJV, 2022). Esses documentos fornecem o panorama das diretrizes estratégicas e dos resultados institucionais recentes, servindo de base para compreender o contexto em que as práticas de liderança se desenvolvem. Complementarmente, e seguindo orientações de autores da pesquisa qualitativa, como Triviños (1987) e Minayo (2012), foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 14 atores-chave da

instituição, selecionados de forma intencional por suas funções de liderança, abrangendo a direção-geral, as três vice-direções e os coordenadores dos nove Laboratórios de Educação Profissional, a fim de captar percepções e experiências sobre o exercício da liderança na gestão escolar. Importa ressaltar que não foram entrevistados estudantes ou preceptores externos, de forma a garantir que o foco permaneça nos responsáveis pela condução administrativa e pedagógica da Escola.

A abordagem metodológica adotada é de natureza qualitativa, conduzida sob a forma de um estudo de caso único, tendo a EPSJV como unidade de análise específica. Conforme delineado por Yin (2001), o estudo de caso permite investigar um fenômeno contemporâneo em profundidade dentro de seu contexto real, sendo especialmente indicado quando se deseja compreender dinâmicas organizacionais complexas com múltiplas variáveis interdependentes.

No presente caso, a utilização de um único caso, a EPSJV, justifica-se pela intenção de explorar em detalhe as práticas de liderança em uma instituição pública de educação profissional em saúde, extraindo percepções aprofundadas que poderiam ser ofuscadas em estudos multi-institucionais. Essa estratégia coaduna-se com os preceitos da pesquisa qualitativa descritos por Creswell (2014), que enfatiza a importância de compreender os fenômenos sociais de forma contextual e holística. Cabe ressaltar que a viabilidade prática deste estudo de caso único foi favorecida pelo acesso institucional privilegiado aos documentos e atores da EPSJV. Essa condição atende aos critérios destacados por Gil (2002) para pesquisas dessa natureza, pois assegura proximidade com o fenômeno investigado e amplia a profundidade da coleta de dados, contribuindo para que o estudo atenda também à expectativa de relevância prática ressaltada por Creswell (2014).

Em suma, ao delimitar o estudo a um recorte específico de contexto, participantes e métodos, garante-se um aprofundamento analítico capaz de revelar como as práticas de liderança exercidas pelos gestores da escola influenciam a gestão escolar e, em última instância, a qualidade da formação técnica em saúde ofertada pela instituição (Oliveira *et al.*, 2024).

2 REFERENCIAL TEORICO

O referencial teórico que orienta esta pesquisa integra teorias clássicas e abordagens contemporâneas de liderança e gestão educacional, com foco no contexto técnico-profissional em saúde e nas especificidades do serviço público. Parte-se do percurso que vai dos modelos centrados em traços e comportamentos às abordagens contingenciais (adequação ao contexto) e relacionais (liderança transformacional/transacional), avançando para perspectivas distribuídas/compartilhadas de liderança e para a liderança pedagógica, que reposiciona o gestor como articulador do trabalho pedagógico, do currículo e das condições de ensino. No plano da governança, privilegia-se a gestão democrática/colegiada, com transparência, participação e prestação de contas, ao lado de uma gestão baseada em evidências (uso de dados, indicadores e avaliação) e por processos (padronização, fluxos e melhoria contínua), compatíveis com as exigências de integridade e conformidade no setor público. Consideram-se ainda enfoques adaptativos/complexos, úteis para lidar com ambientes incertos, multiatores e multi-nível, característicos da educação em saúde (articulação interinstitucional, formação em serviço, integração ensino-trabalho). Nesse cenário, o gestor é compreendido como líder pedagógico e institucional: mobiliza pessoas, media conflitos, alinha recursos e regula interfaces entre dimensões acadêmicas, administrativas e legais (orçamento, contratos, normas), mantendo o foco na aprendizagem e na equidade de acesso e permanência.

2.1 Liderança: Conceito e Evolução Histórica

A palavra liderança deriva do inglês *leader*— “aquele que guia” —, cuja raiz germânica *laidjan* remete à ideia de conduzir ou mostrar o caminho (Online Etymology Dictionary, 2025)

Alinhando a nuance semântica ao debate organizacional, Bass (1985) define liderança como “processo de interação pelo qual um ou mais membros influenciam percepções, aspirações e metas do grupo”, ressaltando que tal influência envolve tanto dimensões relacionais quanto reconfiguração de objetivos comuns.

As primeiras teorias de liderança, desenvolvidas no fim do século XIX e início do XX, focavam nos traços inatos dos líderes. Era a chamada abordagem do "Grande Homem", que pressupunha que líderes já nasciam feitos, possuindo características de personalidade e habilidade excepcionais que os distinguiam dos demais (Benmira; Agboola, 2021; Pedruzzi Júnior *et al.*, 2016). Pesquisas nesse período buscaram identificar qualidades universais dos líderes eficazes – como inteligência, carisma, confiança – na esperança de isolar um conjunto de traços que garantisse a boa liderança.

Figura 2: Uma tipologia das concepções de liderança

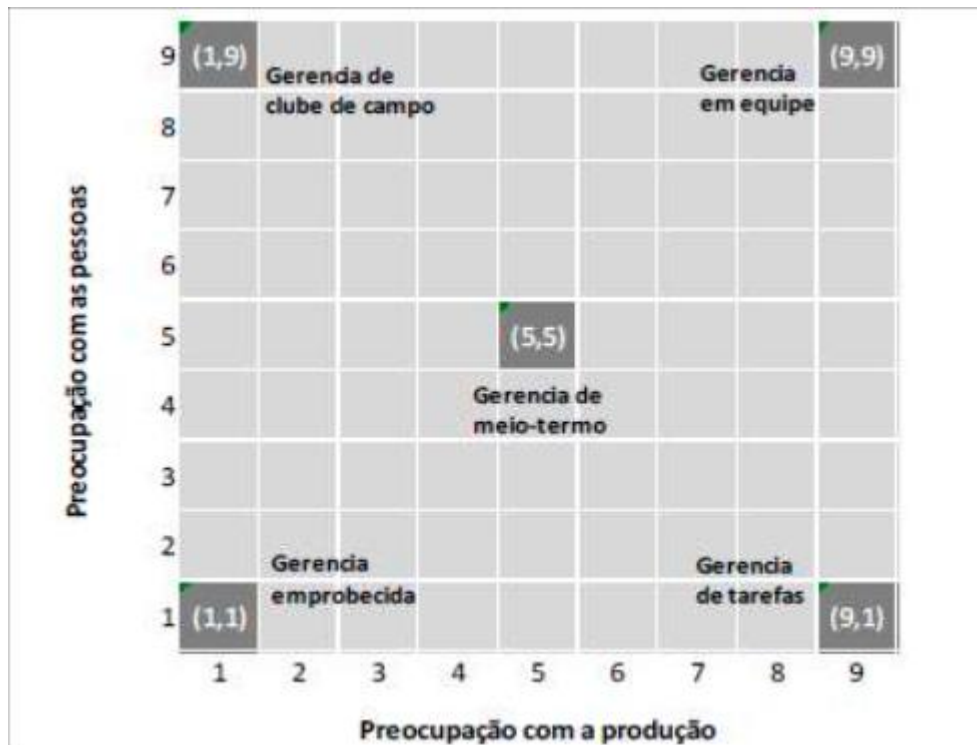
	I. Universal	II. Contingencial	III. Valores
Personalidade	1. “O Grande Homem” (carismático; traços do líder universal)	3. Especialista Situacional (traços dos líderes mais eficazes em cada situação)	5. Líder Íntegro (ou Executivo de Nível 5: guia-se por conjunto de valores e atua exemplarmente)
Comportamento	2. Líder Janusiano (comportamentos do líder universal)	4. Líder Camaleônico (comportamentos dos líderes mais eficazes em cada situação)	6. Coach (desenvolvimentista e transformacional; ajuda a definir e a trilhar o caminho)

Fontes: Cunha e Rego (2005) e Jesuíno (2005).

No entanto, à medida que os estudos avançaram, tornou-se evidente a dificuldade de encontrar traços consistentes que predissessem a liderança em todas as situações (Stogdill, 1948; Robbins, 2014). Uma famosa revisão de Stogdill concluiu que nenhuma característica isolada assegurava a eficácia do líder em qualquer contexto, o que frustrou as expectativas de uma receita universal e sinalizou que outras variáveis influenciavam o fenômeno da liderança além das disposições pessoais (Stogdill, 1948; Pedruzzi Júnior *et al.*, 2016).

Diante das limitações das teorias de traços, a pesquisa em liderança, especialmente após a década de 1940, voltou-se para o comportamento dos líderes. Em vez de o que o líder é, passou-se a investigar o que o líder faz de maneira eficaz. Clássicos estudos realizados na Universidade de Ohio e na Universidade de Michigan identificaram padrões de comportamento associados a bons resultados, como a ênfase nas pessoas (consideração, orientação para relacionamento) versus a ênfase nas tarefas (estruturação, foco em resultados) (Pedruzzi Júnior *et al.*, 2016). Surgem daí modelos como a grade gerencial de Blake e Mouton e tipologias de estilos de liderança (autocrática, democrática, liberal), todos buscando o estilo de comportamento ideal do líder.

Figura 3: Grade Gerencial.

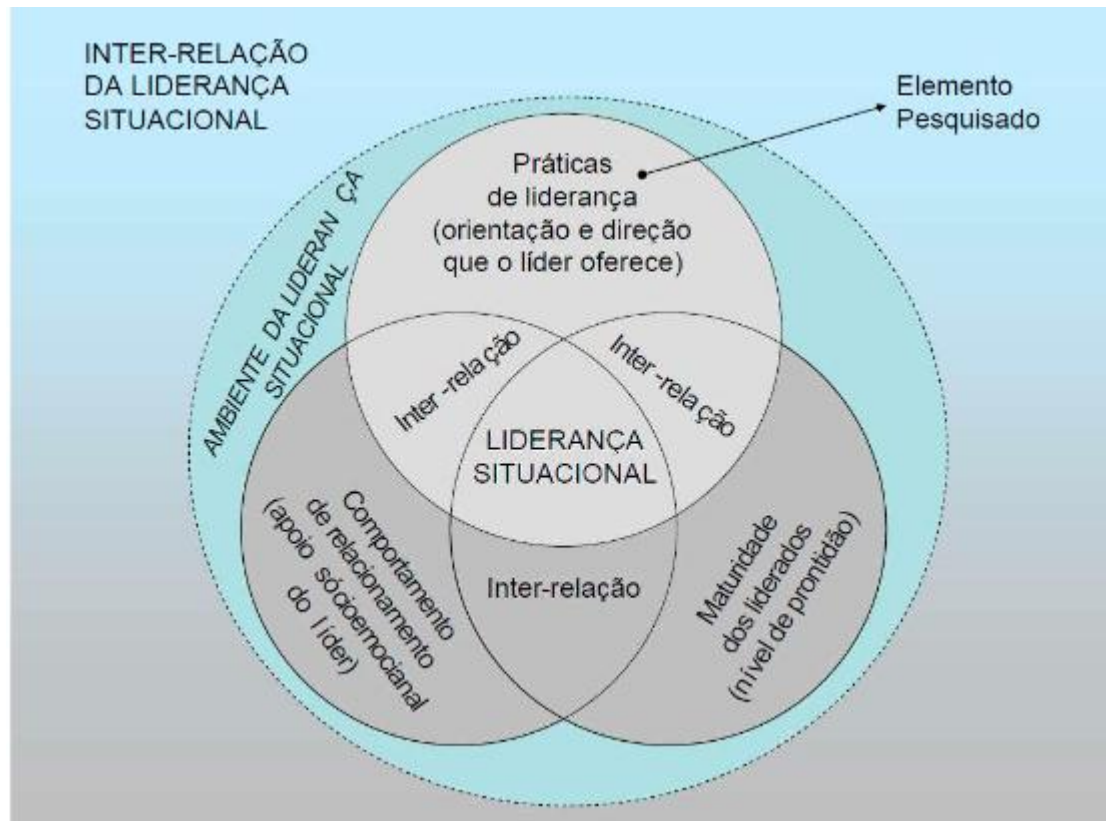


Fonte: Sobral e Peci (2008).

Essa fase comportamental contribuiu para entender que a forma de agir do gestor, por exemplo, envolver a equipe nas decisões ou estabelecer diretrizes claras, impacta o desempenho do grupo. Entretanto, logo se constatou que nenhum comportamento de liderança isolado era sempre eficaz, pois a efetividade dependia em parte do contexto em que o líder atuava (Benmira; Agboola, 2021). Essa constatação abriu caminho para as teorias situacionais

A partir dos anos 1960, ganhou força a ideia de que a eficácia da liderança dependia da adequação entre o estilo do líder e as características da situação. As teorias contingenciais propuseram que não existe um estilo ótimo de liderança em absoluto, pois o melhor estilo é aquele que se ajusta às demandas do contexto (Fiedler, 1967; Benmira; Agboola, 2021). Por exemplo, o modelo de Fiedler sugeria que líderes orientados para tarefas podem ser mais eficazes em situações muito favoráveis ou muito desfavoráveis, enquanto líderes orientados para relações seriam melhores em situações intermediárias (Fiedler, 1967).

Figura 4: Inter-relação na Liderança Situacional.



Fonte: Silva Neto (2004)

Outras teorias situacionais, como a Liderança Situacional de Hersey e Blanchard ou o caminho-meta de House, reforçaram que líderes eficazes adaptam seu comportamento conforme a maturidade dos liderados ou conforme as variáveis do ambiente.

Figura 5: Liderança Situacional de Hersey e Blanchard.



Fonte: Hersey e Blanchard (1986).

Essa fase contingencial foi um marco importante: reconheceu-se que o sucesso da liderança é mais complexo do que separar traços ou comportamentos isolados, é preciso considerar também as condições em que a liderança ocorre (Pedruzzi Júnior *et al.*, 2016).

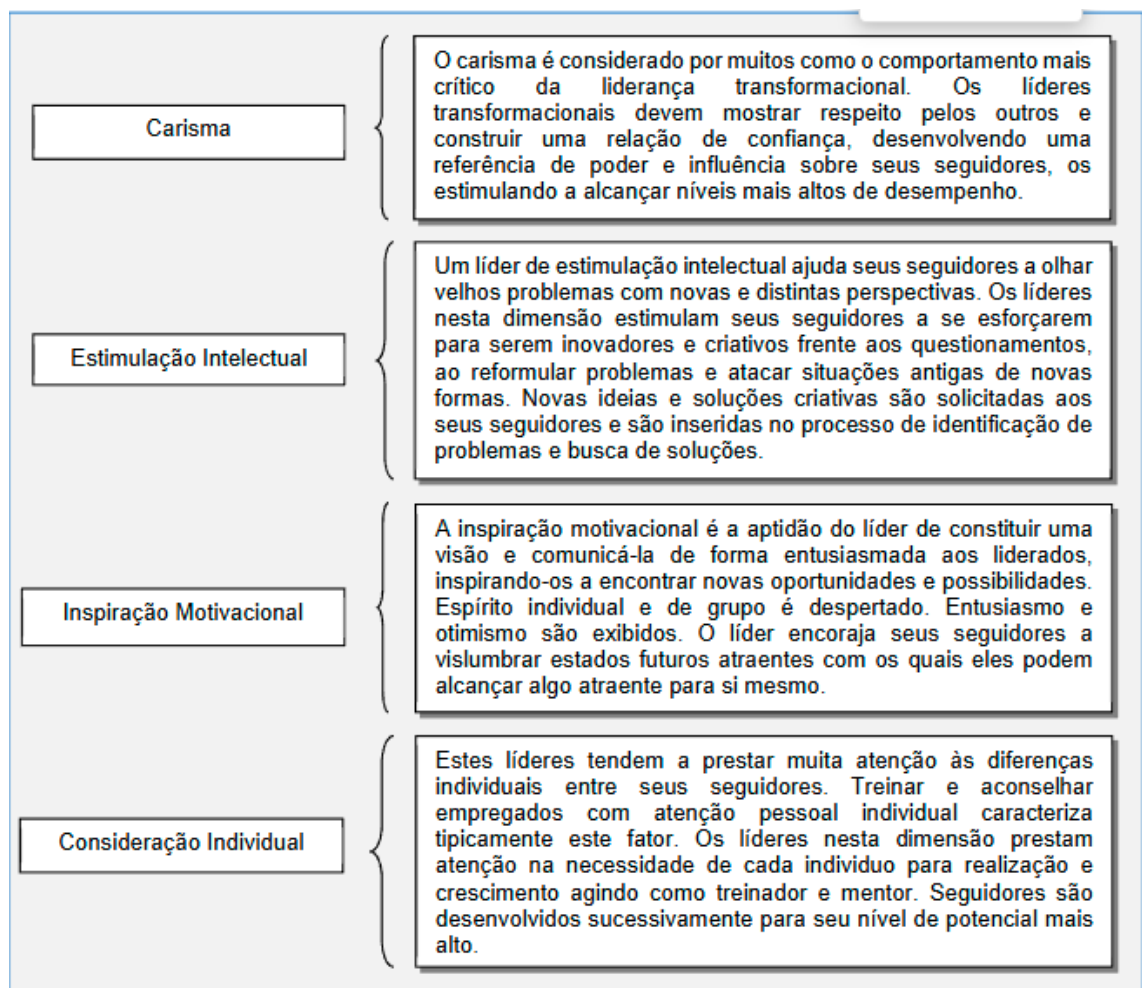
Em síntese, as abordagens clássicas (traços, comportamentais e situacionais) forneceram partes da resposta sobre o que é liderar, mas nenhuma, isoladamente, esgotou o tema. Esse entendimento preparou terreno para as teorias modernas, que integrariam novos elementos ao estudo da liderança.

2.1.1 Abordagens Contemporâneas de Liderança

A partir dos anos 1980, emergiu um conjunto de abordagens conhecidas como “novas teorias” de liderança, incorporando fatores adicionais e uma visão mais complexa e sistêmica do fenômeno (Benmira; Agboola, 2021). Em contraste com as teorias tradicionais, esses modelos contemporâneos enfatizam aspectos como inspiração, compartilhamento do poder, foco instrucional e uso de evidências, refletindo as demandas de organizações mais dinâmicas e democráticas. Destacam-se quatro abordagens que têm sido influentes nas últimas décadas: Liderança Transformacional, Liderança Distribuída, Liderança Instrucional (Pedagógica) e a Liderança Baseada em Evidências.

A Liderança Transformacional foi introduzida por James McGregor Burns no contexto político e expandida por Bernard Bass para o contexto organizacional, a liderança transformacional descreve líderes que inspiram e transformam profundamente sua equipe e a organização (Burns, 1978; Bass, 1985). Diferentemente da liderança transacional, pautada em trocas e recompensas condicionais pelo desempenho imediato, o líder transformacional engaja os liderados em torno de propósitos mais elevados, gerando motivação, compromisso e mudanças significativas na cultura e nos valores do grupo. Bass (1985) definiu dimensões centrais desse estilo, como o carisma ou influência idealizada (liderar pelo exemplo e ganho de confiança), a motivação inspiradora (visão entusiasmante de futuro), a estimulação intelectual (incentivo à criatividade e à resolução de problemas) e a consideração individualizada (atenção ao desenvolvimento de cada membro).

Figura 6: Características Essenciais de Líderes Transformacionais



Fonte: Pedruzzi Júnior *et al.* (2016, p. 258).

Evidências de pesquisas ao longo dos anos têm mostrado que essas práticas estão associadas a maior satisfação, esforço extra dos liderados e desempenho superior em diversos contextos (Bass; Riggio, 2006; Banks *et al.*, 2016). Na área educacional, a liderança transformacional também foi adotada para descrever diretores escolares capazes de mobilizar professores e alunos em torno de uma visão de mudança e melhoria escolar, indo além da mera gestão burocrática. Em suma, essa abordagem trouxe de volta a dimensão inspiracional e carismática da liderança, alinhada às exigências de transformação organizacional e engajamento emocional dos seguidores.

Quadro 1: Liderança: Teoria X Abordagem

ANO	ABORDAGEM	AUTOR	TEORIA	CARACTERÍSTICA
Início do Séc. XX	Personalidade	--	Teoria dos Traços	Busca mensurar as características da personalidade de líderes de sucesso e compará-las com as de pessoas comuns ou líderes ineficazes.
1955	Comportamental	Kartz	Teoria das Habilidades	Deixa de enfatizar as características natas de personalidade, para enfatizar os comportamentos necessários ao exercício da liderança.
1978	Transacional	Burns	Teoria Transacional	Caracterizada como um processo de troca entre líderes e liderados. A liderança ocorre através da recompensa, nas quais os liderados recebem de seus líderes desejos específicos: promoção, viagem e salário.
1986	Situacional	Hersey e Blanchar	Teoria Situacional	Em função da dificuldade de caracterizar traços e comportamentos de liderança que fossem considerados universalmente eficazes, surge a abordagem situacional que buscou identificar variáveis situacionais que são importantes e assim identificando o estilo de liderança ideal para uma determinada situação.
1990	Transformacional	Bass	Teoria Transformacional	Ocupa-se em analisar o comportamento organizacional do líder durante período de transição e a forma pela qual ele elabora processos de criação de visões de um estado futuro desejado para a obtenção do comprometimento do empregado em contexto de mudança.

Fonte: Pedruzzi Júnior *et al.* (2016, p. 259).

Conforme as organizações se tornam mais complexas e o trabalho em equipe ganha relevância, cresce o reconhecimento de que a liderança não precisa estar concentrada em uma única pessoa. A perspectiva da liderança distribuída entende a liderança como um processo coletivo, no qual múltiplos atores dentro da organização assumem responsabilidades de liderança conforme sua expertise e a demanda da situação (Spillane, 2005). Em vez de um líder herói que “faz tudo”, a liderança distribuída enfatiza a colaboração, a delegação de autoridade

e a participação ativa de professores, coordenadores e até alunos no processo de tomada de decisão (Harris, 2013). No contexto escolar, essa abordagem manifesta-se, por exemplo, quando diretores mobilizam a experiência coletiva da comunidade educativa, professores, funcionários, estudantes e pais, para definir e alcançar objetivos compartilhados (OEI/UNESCO, 2023). Estudos apontam que práticas de liderança distribuída podem fortalecer o compromisso e a responsabilidade coletiva, além de construir um clima de confiança e aprendizado recíproco na escola (Leithwood; Mascal, 2008). Importante destacar que liderança distribuída não significa ausência de liderança formal, mas sim que o líder formal atua como facilitador para que outros também liderem em suas áreas. Essa forma de atuação tem sido considerada uma “alavanca poderosa” para melhorar os resultados educacionais e promover valores democráticos, uma vez que envolve mais pessoas nas decisões e desenvolve capacidades de liderança em diferentes níveis (OEI/UNESCO, 2023).

No campo da educação, um enfoque específico ganhou destaque a partir dos anos 1980: a ideia de que o principal papel do líder escolar (diretor ou coordenador) é ser líder do processo de ensino e aprendizagem. A liderança instrucional, frequentemente chamada de liderança pedagógica, concentra-se nas ações do gestor voltadas diretamente à melhoria das práticas docentes e do desempenho dos alunos (Hallinger; Murphy, 1985). Isso inclui definir uma visão educacional clara, acompanhar o desenvolvimento curricular, promover formação continuada de professores, gerir o ambiente escolar para torná-lo propício à aprendizagem e monitorar resultados acadêmicos para retroalimentar estratégias (Hallinger, 2005). Pesquisas internacionais indicam que, entre as diversas atribuições da gestão escolar, essa dimensão instrucional é a que possui maior impacto no sucesso escolar dos estudantes (Robinson *et al.*, 2008). Por exemplo, uma meta-análise conduzida por Robinson demonstrou que líderes escolares focados em aspectos pedagógicos (como acompanhamento do progresso dos alunos e apoio direto aos professores) obtêm melhores resultados em termos de aprendizagem do que aqueles preocupados exclusivamente com tarefas administrativas. Vale ressaltar, contudo, que a ênfase na liderança instrucional não elimina a importância de outras funções gerenciais; ao contrário, sugere que o gestor equilibre as demandas burocráticas e organizacionais com seu papel primordial de guia educacional. Em suma, a liderança instrucional trouxe para o centro do debate o compromisso do líder com a qualidade do ensino, sendo um conceito fundamental para analisar a eficácia da gestão em escolas técnicas e profissionais, onde o foco em resultados de aprendizagem e formação de competências é prioritário.

Nos anos mais recentes, impulsionada pelo movimento de gestão orientada por dados e pelo ideal de aproximar a prática da melhor pesquisa disponível, surge a valorização da

liderança baseada em evidências. Essa abordagem propõe que líderes e gestores tomem decisões e conduzam mudanças apoiados em dados concretos, evidências científicas e práticas comprovadamente eficazes, em vez de se basearem apenas na intuição, em tradições ou em achismos (Briner, 2013; Barends *et al.*, 2018). No contexto educacional, isso se manifesta, por exemplo, no uso de indicadores de desempenho escolar, resultados de avaliações externas, pesquisas acadêmicas sobre metodologias de ensino e outras fontes de evidência para embasar o planejamento e as intervenções na escola. A ideia central é tratar a gestão escolar com rigor similar ao da pesquisa: diagnosticando problemas com dados, testando estratégias e avaliando resultados de forma objetiva. Ao buscar e utilizar evidências disponíveis, seja sobre práticas pedagógicas de sucesso, seja sobre gestão de recursos, o líder educacional pode direcionar esforços para ações com maior probabilidade de impacto positivo, além de fomentar uma cultura de aprendizado organizacional. É importante notar que a liderança baseada em evidências não implica seguir mecanicamente recomendações de pesquisa, mas sim integrar a expertise profissional do gestor com os melhores dados e conhecimentos existentes (Thomas; Pring, 2004).

2.1.2 Liderança na Gestão Escolar Técnico-Profissional

As instituições públicas de educação técnico-profissional, enfrentam desafios complexos em sua gestão escolar. Essas organizações multilaterais articulam educação básica, técnica e superior, pesquisa e extensão, e operam em um contexto de rápidas transformações tecnológicas e sociais. Nelas, o papel da liderança é fundamental para integrar os diversos setores institucionais e promover um ambiente propício à inovação pedagógica e à melhoria contínua do ensino. Nesse sentido, a literatura recente destaca a adequação da liderança transformacional como abordagem de gestão escolar capaz de mobilizar a comunidade educativa em torno de valores e objetivos comuns voltados à qualidade e à inovação (Jovanovic; Ciric, 2016; Malta *et al.*, 2024).

Conceitualmente, a liderança transformacional refere-se a um estilo de liderar que inspira os seguidores a transcenderem interesses individuais em prol do bem coletivo, gerando engajamento, motivação elevada e mudanças organizacionais positivas (Burns, 1978; Bass, 1985). Caracterizada pelos comportamentos de influência idealizada, motivação inspiradora, estímulo intelectual e consideração individualizada, essa forma de liderança busca construir uma visão compartilhada e desenvolver o potencial de cada membro da equipe escolar. Vale notar que o termo foi cunhado por Burns ao analisar líderes políticos e aprofundado no contexto

organizacional por Bass, tornando-se desde então um dos modelos de liderança mais estudados e testados.

No âmbito da gestão escolar técnico-profissional, o líder transformacional atua como um agente integrador e motivador, capaz de articular a visão estratégica da instituição com as práticas pedagógicas cotidianas. Diferentemente de uma liderança meramente burocrática ou transacional, que se limitaria a tarefas administrativas e recompensas imediatas, a liderança transformacional escolar procura engajar docentes e técnicos em um projeto educativo participativo e orientado a mudanças. Pesquisas em instituições de ensino indicam que diretores com estilo de liderança transformacional favorecem a colaboração entre professores e o desenvolvimento de uma cultura de confiança e comprometimento. Além disso, esses líderes encorajam os docentes a trabalharem de forma conjunta, estimulando a reflexão sobre práticas pedagógicas e a adoção de novas metodologias (Alonderiene; Majauskaite, 2016).

Ao promover uma comunicação aberta e o envolvimento ativo dos educadores nos processos decisórios, a liderança transformacional fortalece o clima organizacional positivo e amplia a capacidade da escola de superar resistências ao progresso (Jovanovic; Ciric, 2016). Consequentemente, verifica-se maior aceitação das iniciativas de melhoria, incremento do desempenho docente e maior satisfação no trabalho por parte da equipe escolar (Jovanovic; Ciric, 2016; Poubel; Sincorá; brandão, 2022).

A necessidade de atualizar currículos e atender às demandas tecnológicas e produtivas exige lideranças que incentivem a experimentação e a criatividade didática. Um estudo realizado em um Instituto Federal brasileiro demonstrou uma relação positiva significativa entre o estilo de liderança transformacional dos gestores e a propensão dos professores a adotarem inovações educacionais em sala de aula. Segundo esse estudo, diretores transformacionais criam condições institucionais, como apoio à formação continuada e incentivo às iniciativas docentes, que encorajam os educadores considerados “inovadores” ou “adotantes iniciais” a implementar novas práticas. Essa postura influencia gradualmente os demais docentes, construindo um ambiente escolar aberto à inovação e ao aprimoramento contínuo. No que se refere à melhoria do ensino, a liderança transformacional mostra-se crucial para alinhar a gestão escolar com a excelência pedagógica. Transformar a qualidade do ensino envolve não apenas recursos materiais e políticas educacionais, mas principalmente o engajamento humano, professores motivados, capacitados e comprometidos com o sucesso dos alunos. É nesse ponto que a atuação do líder escolar faz diferença: ao adotar práticas democráticas e inclusivas, o gestor transformacional consegue mobilizar a equipe em torno de uma cultura de aperfeiçoamento constante (Malta *et al.*, 2024).

Estudos indicam que, quando estruturada nesses moldes, a liderança pedagógica transformacional tem o potencial de transformar significativamente a qualidade do ensino e promover resultados educacionais mais equitativos e inovadores (Malta *et al.*, 2024). Isso se deve, em parte, à ênfase desse estilo de liderança no apoio direto aos professores e na valorização do trabalho docente. Líderes transformacionais fornecem *feedback* construtivo, reconhecem as estratégias e oferecem oportunidades de desenvolvimento profissional, criando um ciclo virtuoso em que os educadores se sentem apoiados para inovar e melhorar sua didática continuamente. Ademais, ao fortalecer o sentido de propósito coletivo, centrado no aprendizado dos estudantes, e ao reforçar elevados padrões de desempenho, essa liderança eleva as expectativas de todos e consolida um ambiente de alta eficácia escolar (Jovanovic; Ciric, 2016).

Em síntese, a liderança na gestão escolar técnico-profissional desempenha um papel conceitualmente central na articulação entre administração escolar, inovação pedagógica e aprimoramento do ensino. A liderança transformacional, em particular, desponta como catalisadora de mudanças positivas nesses contextos, ao alinhar missão institucional e práticas educativas, nutrir a cultura de colaboração e incentivar a experimentação orientada pela melhoria da aprendizagem. Instituições como os Institutos Federais e a EPSJV/Fiocruz dependem de gestores capazes de inspirar as equipes e construir um clima propício ao aprendizado (Poubel; Sincorá; Brandão, 2022; Malta *et al.*, 2024). Assim, ao promover uma visão compartilhada de excelência e ao investir no desenvolvimento dos docentes e discentes, a liderança transformacional consolida-se como elemento chave para a gestão escolar.

2.2 Gestão da Educação Profissional em Saúde

A gestão da educação profissional em saúde caracteriza-se por modelos que integram os princípios do setor educacional e do setor saúde, privilegiando a participação coletiva, a vinculação com o serviço e a formação voltada às necessidades sociais. No contexto do Sistema Único de Saúde (SUS), tem-se buscado implementar gestão democrática e participativa nas instituições formadoras, em consonância com o preceito constitucional de gestão democrática do ensino público e com a cultura de participação social do SUS (Ceccim, 2005). Assim, a condução de escolas técnicas e programas de formação em saúde tende a envolver espaços colegiados de decisão, integrando gestores educacionais, trabalhadores da saúde, docentes, estudantes e representantes da comunidade. Segundo Ceccim (2005), uma gestão educacional eficaz no campo da saúde deve articular quatro dimensões indissociáveis, os serviços de saúde, a gestão setorial, as instituições de ensino e o controle social, compondo o chamado “Quadrilátero da Formação”, que orienta a formação alinhada às necessidades do sistema de

saúde. Esse modelo participativo visa romper com abordagens hierárquicas tradicionais, promovendo a corresponsabilidade e o diálogo na condução dos processos educacionais em saúde (Reis, Tonhá e Padoani, 2004).

Figura 7: Quadrilátero da Educação Permanente em Saúde



Fonte: CECCIM, 2005

Em síntese, os modelos de gestão educacional na saúde valorizam a construção coletiva e a articulação intersetorial, entendendo que a educação profissional do campo sanitário deve ocorrer em estreita relação com o trabalho em saúde e com a comunidade atendida (Jesus e Rodrigues, 2022; Ceccim, 2005). Para dar conta dessa complexidade, se faz necessária a adoção de governança colegiada, com participação de docentes, discentes, gestores e usuários, reforçando a corresponsabilidade pelos resultados formativos (Reis, Tonhá & Padoani, 2004).

Dentro desse arranjo, a função do gestor educacional ultrapassa a mera coordenação burocrática e assume contornos de mediação pedagógica entre saberes acadêmicos e saberes do serviço. Estudos que analisam a implementação da Política Nacional de Educação Permanente em Saúde indicam que a eficácia dessa mediação depende de estratégias que favoreçam a aprendizagem significativa no próprio local de trabalho, a problematização da prática e a reflexão crítica coletiva (Jesus & Rodrigues, 2022).

Outro elemento central é a integração entre ensino, pesquisa e extensão. A pesquisa aplicada orienta a atualização curricular e sustenta a produção de tecnologias educacionais, guias, simuladores, recursos digitais, capazes de aproximar a formação das reais demandas do SUS (Ceccim, 2005). Já a extensão universitária, materializada em projetos de educação popular em saúde, apoio a redes de vigilância e cooperação técnica, funciona como via de mão dupla: devolve conhecimento à comunidade e recolhe subsídios empíricos para a melhoria permanente do processo formativo (Reis, Tonhá & Padoani, 2004). A gestão, portanto, precisa garantir espaços institucionais de diálogo entre pesquisadores, docentes extensionistas e preceptores de campo, fomentando práticas de produção compartilhada do conhecimento.

2.3 Gestão Educacional

A gestão educacional pode ser definida como o campo de estudo e prática que trata da administração e condução dos processos educativos em seus diversos níveis e contextos institucionais. Diferentemente da antiga concepção de administração escolar, de cunho mais burocrático, a gestão educacional assume uma perspectiva mais ampla e participativa, incorporando dimensões pedagógicas, organizacionais e políticas (Colares; Soares; Cardozo, 2021).

No contexto brasileiro, o termo gestão educacional ganhou destaque a partir do final do século XX, substituindo gradativamente a expressão administração escolar em virtude das mudanças sociopolíticas ocorridas no país durante a redemocratização. A promulgação da Constituição Federal de 1988, por exemplo, consagrou o princípio da gestão democrática do ensino público como diretriz fundamental do sistema educacional (BRASIL, 1988). Posteriormente, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/96) reforçou essa orientação, determinando que os sistemas de ensino estabeleçam normas de gestão democrática com a participação de profissionais da educação, estudantes, famílias e comunidade na tomada de decisões (Brasil, 1996). Esse marco legal consolidou a gestão educacional como um campo que extrapola a mera administração técnica, enfatizando valores de participação coletiva e descentralização nas instituições de ensino.

Como área de estudo na educação, a gestão educacional delimita-se pelo enfoque nas práticas de planejamento, organização, direção e controle/avaliação aplicadas ao contexto educacional, buscando articular os meios administrativos aos fins pedagógicos. Diversos autores salientam que gerir uma instituição de ensino difere significativamente de administrar organizações de natureza não educacional, dada a especificidade de sua finalidade formativa e de suas relações internas e externas (Lück, 2011). Em outras palavras, enquanto a administração

tradicional preocupa-se principalmente com eficiência de processos e cumprimento de normas, a gestão educacional integra esses aspectos a uma dimensão pedagógica e social. Ela envolve a criação de condições para o ensino-aprendizagem de qualidade e para a formação cidadã dos educandos, o que requer dos gestores não apenas competências administrativas, mas também liderança educacional e sensibilidade para as demandas da comunidade escolar (Lück, 2011; Paro, 2015).

Assim, pode-se delimitar a gestão educacional como o campo teórico-prático que estuda e orienta a coordenação intencional de pessoas, recursos e ações no âmbito educacional, com o objetivo de alcançar as metas pedagógicas e promover a melhoria contínua da educação. Esse campo abrange desde as macroestruturas (políticas públicas educacionais, sistemas de ensino) até as micropráticas cotidianas na escola, sempre buscando alinhar a administração escolar aos valores educacionais mais amplos, como a democratização, a inclusão e a qualidade social da educação (Paro, 2000; Carolino; Santos, 2022).

No contexto das instituições públicas de ensino, o gestor educacional desempenha um papel estratégico na articulação entre as políticas públicas educacionais e a prática cotidiana da escola. Isso significa que o gestor atua como um elo de ligação fundamental entre as diretrizes e programas emanados das instâncias governamentais (União, estado, município) e a realidade concreta da comunidade escolar onde essas políticas ganham vida. De acordo com Carolino e Santos (2022), as políticas educacionais contemporâneas, compreendendo leis, programas e ações governamentais, buscam garantir princípios como o acesso universal, a permanência e a qualidade da educação para todos. Cabe ao gestor escolar implementar essas diretrizes no âmbito da escola, adequando-as às especificidades do contexto local e mobilizando a comunidade para o seu cumprimento efetivo (Carolino; Santos, 2022).

Um exemplo claro dessa articulação é a elaboração e execução do Projeto Político-Pedagógico (PPP) da escola, instrumento pelo qual as políticas públicas se concretizam na proposta educacional de cada instituição. O gestor deve liderar a construção participativa do PPP, assegurando que ele esteja alinhado às metas estabelecidas pelos planos educacionais (como o Plano Nacional de Educação e os planos municipais/estaduais) e às normas legais em vigor, ao mesmo tempo em que reflita as necessidades e aspirações da comunidade escolar local. Nessa perspectiva, o gestor funciona como mediador: ele interpreta as políticas de nível macro e as traduz em ações adequadas à escola, garantindo que as iniciativas governamentais, por exemplo, programas de formação docente, projetos de inclusão, políticas de avaliação educacional, sejam implementadas de forma eficaz e coerente com o contexto (Colares; Soares; Cardozo, 2021).

Em síntese, o gestor educacional na escola pública contemporânea acumula as funções de administrador, líder pedagógico e articulador político. Seu papel na articulação de políticas públicas vai além de cumprir normas: envolve interpretar e mediar as políticas à luz do projeto educativo da escola, mobilizar recursos e pessoas para viabilizá-las e retroalimentar o sistema educacional com avaliações e proposições oriundas da prática. Esse papel requer competências técnicas em gestão, mas sobretudo uma postura ética e comprometida com o direito à educação.

Como afirma Paro (2015), o diretor escolar deve ser antes de tudo um educador, orientando a gestão para os objetivos formativos, e não meramente um gerente preocupado com aspectos burocráticos. Quando o gestor exerce sua função articuladora com visão democrática, ele contribui para que as políticas públicas se concretizem em melhorias reais na sala de aula e para que a escola cumpra sua missão social. Assim, a gestão educacional torna-se, de fato, um elemento-chave na efetivação das políticas educacionais e na promoção de uma educação pública de qualidade e equidade.

2.4 Gestão Escolar

A gestão escolar é um campo de estudos e práticas que abrange o conjunto de processos, decisões e ações voltados para organizar e conduzir eficientemente a escola, visando alcançar suas finalidades educativas. Diferentes autores assinalam que o conceito de gestão escolar vai além da mera administração burocrática, incorporando dimensões pedagógicas e participativas. Libâneo (2004) define a gestão da escola como um sistema intencional de atividades e interações sociais orientadas por decisões democráticas, em que o processo decisório ocorre de forma coletiva e dialógica.

De modo semelhante, Paro (2018) argumenta que a administração, tomada como sinônimo de gestão, deve ser entendida como a utilização racional de recursos em prol de fins educacionais determinados, ressaltando que, no âmbito escolar, tais fins estão intrinsecamente ligados ao compromisso democrático e à natureza pedagógica do trabalho escolar. Em síntese, a gestão escolar envolve a mediação de recursos, pessoas e métodos para efetivar os objetivos da escola, num processo que conjuga eficiência administrativa com participação ativa da comunidade (Paro, 2018; Libâneo, 2007).

Autores contemporâneos enfatizam que a gestão escolar inclui tanto aspectos administrativos tradicionais quanto fatores ligados à liderança educacional e à participação da comunidade. Lück (2009) diferencia a administração escolar, focada em tarefas como planejamento operacional, organização de recursos e manutenção da rotina, da gestão escolar, que abrange uma perspectiva mais ampla e complexa. Segundo essa autora, gerir a escola

implica também exercer liderança pedagógica, articular a participação de professores, estudantes e familiares nas decisões e promover uma cultura de qualidade na instituição (Lück, 2009). De modo análogo, Oliveira e Vasques-Menezes (2018) afirmam que “gestão é, então, a atividade pela qual se mobilizam meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, e envolve aspectos gerenciais e técnico-administrativos” (p. 880). Ou seja, além de cuidar da organização dos meios materiais e processos, a gestão escolar se ocupa de direcionar pedagogicamente a escola, coordenar as pessoas envolvidas e fomentar um clima organizacional colaborativo orientado pelos objetivos educacionais.

Os objetivos centrais da gestão escolar estão associados à garantia de uma educação de qualidade e à promoção do sucesso do processo de ensino-aprendizagem. Em linhas gerais, a gestão visa criar condições institucionais para que a ação pedagógica ocorra de forma eficaz, assegurando o avanço da aprendizagem dos alunos e o cumprimento da função social da escola (Lück, 2009). Isso significa que o gestor escolar deve alinhar os recursos e esforços da escola com seu projeto político-pedagógico, buscando melhoria contínua dos resultados educacionais.

Estudos recentes corroboram essa orientação: Sousa Silva e Fonseca (2023), por exemplo, ressaltam que práticas eficazes de liderança na gestão escolar contribuem diretamente para a melhoria da qualidade educacional, refletindo-se em melhores desempenhos e ambientes mais propícios ao aprendizado. Assim, o trabalho do gestor escolar é direcionado para o alcance das metas educativas, como elevação do rendimento dos alunos, redução da evasão e formação integral, sempre em consonância com valores democráticos e inclusivos (Assis & Marconi, 2021).

Lück (2009) propõe uma visão abrangente ao identificar diversas dimensões da gestão escolar, incluindo a dimensão pedagógica, a administrativa, a de gestão de pessoas, a financeira, a cultural e a dimensionada ao cotidiano escolar, todas elas permeadas pelo princípio da participação democrática. Nessa perspectiva, gerir a escola envolve desde o gerenciamento do currículo e das práticas pedagógicas até a administração de recursos e a gestão das relações com a comunidade e com os órgãos educacionais.

Um aspecto importante apontado pelos principais referenciais da área é justamente o caráter democrático e participativo que deve permear a gestão escolar, especialmente no contexto das escolas públicas. A participação de docentes, estudantes, pais e demais atores nos processos decisórios da escola não é apenas um requisito legal previsto na política educacional brasileira (conforme a LDB de 1996), mas é entendida como elemento essencial para a efetividade da gestão (Sousa Silva; Fonseca, 2023).

Em suma, os estudos sobre gestão escolar revelam que este campo compreende o manejo articulado de recursos, pessoas e estratégias pedagógicas com vistas ao aprimoramento contínuo da qualidade educativa. Os conceitos e modelos atuais destacam que uma gestão escolar eficaz conjuga eficiência administrativa com liderança pedagógica e participação comunitária (Libâneo, 2007; Lück, 2009; Paro, 2018). Seus objetivos fundamentais, garantir aprendizagens significativas, promover a formação cidadã e assegurar o bom funcionamento da instituição, são alcançados por meio de diversos elementos constitutivos integrados, desde o planejamento estratégico e a coordenação do trabalho escolar até a avaliação de resultados e a gestão de clima organizacional.

Sob a luz dos principais autores da educação, fica evidente que a gestão escolar não se resume a aspectos técnicos de administração, mas representa um processo dinâmico e contextualizado de condução da escola, orientado por princípios democráticos e pelo compromisso com a melhoria da educação (Oliveira; Vasques-Menezes, 2018; Oliveira *et al.*, 2024).

2.5 Desafios e Oportunidades da Gestão Escolar na Educação Profissional em Saúde

A gestão escolar no âmbito da educação profissional em saúde enfrenta um contexto singular, em que a formação de técnicos e outros trabalhadores da saúde deve articular-se estreitamente com as demandas do sistema de saúde e da comunidade. Isso significa que os gestores escolares nesse campo precisam alinhar currículos e práticas pedagógicas às políticas públicas de saúde e às necessidades concretas dos serviços, ao mesmo tempo em que garantem qualidade educacional (Oliveira *et al.*, 2024). Estudos apontam que a liderança e a gestão eficazes exercem influência direta na qualidade do ensino oferecido, tornando ainda mais relevante compreender os desafios e explorar oportunidades nesse cenário específico (Sousa Silva; Fonseca, 2023).

Um dos grandes desafios é a escassez de recursos e disparidades estruturais entre instituições e regiões. Escolas técnicas de saúde localizadas em contextos socioeconômicos diversos vivenciam diferenças significativas em infraestrutura, financiamento e acesso a tecnologias educacionais, o que impacta a equidade e a qualidade do ensino (Costa e Castanheira, 2015). Tais disparidades tornam difícil implementar laboratórios adequados, atividades práticas e inovações pedagógicas de forma homogênea no país.

A formação e capacitação de gestores e docentes também se destacam como desafio. Historicamente, diretores e coordenadores pedagógicos assumem funções de gestão sem, muitas vezes, terem acesso prévio a uma formação especializada em gestão escolar na saúde

(Costa; Castanheira, 2015). Esse quadro acarreta lacunas de competências gerenciais, especialmente no que tange ao planejamento estratégico, liderança pedagógica e avaliação institucional.

Outro desafio crítico é a articulação interinstitucional insuficiente aparece como entrave, dado que a educação profissional em saúde demanda integração com os serviços de saúde e outras instâncias governamentais. Muitos gestores enfrentam dificuldades em estabelecer parcerias sólidas com unidades de saúde para estágios ou projetos de extensão, ou ainda em dialogar com órgãos centrais do sistema de saúde sobre diretrizes formativas. Embora a necessidade de avaliar resultados e adequar as práticas seja amplamente reconhecida, nem todas as escolas técnicas dispõem de sistemas efetivos de monitoramento e avaliação que retroalimentem o planejamento (Castro; Melo; Xavier, 2023). Sem esse acompanhamento, dificuldades pedagógicas ou administrativas podem perdurar despercebidas, comprometendo a qualidade do processo formativo.

Apesar dos obstáculos, diversas oportunidades se abrem para fortalecer a gestão escolar nesse campo, muitas vezes a partir de práticas inovadoras de liderança pedagógica. Uma das oportunidades reside na adoção de modelos de liderança mais democráticos e colaborativos, em que gestores incentivam a participação ativa de professores, estudantes e demais atores da comunidade escolar nas decisões. Essa gestão participativa contribui para um clima organizacional favorável e para o comprometimento coletivo com os objetivos educacionais (Costa; Castanheira, 2015). Quando as metas e estratégias da escola são discutidas e validadas coletivamente, os educadores se sentem corresponsáveis pelo sucesso do projeto pedagógico, o que tende a elevar a motivação e a eficácia das ações implementadas (Costa; Castanheira, 2015).

Outra oportunidade fundamental está no exercício de uma liderança visionária e inclusiva por parte dos gestores. De acordo com Lück (2009), líderes escolares com visão de futuro conseguem implementar estratégias pautadas em políticas educacionais inclusivas, conectando o processo de aprendizagem às necessidades coletivas e incentivando a participação dos alunos em atividades de extensão e projetos junto à comunidade. No contexto da educação profissional em saúde, isso significa orientar a escola para além do ensino teórico em sala de aula, integrando-a a projetos de saúde comunitária, pesquisa aplicada e outras iniciativas que aproximem os estudantes da realidade dos serviços de saúde. Essa visão ampla promove uma formação mais integral do aluno, tecnicamente competente e socialmente engajado, ao mesmo tempo em que reforça a relevância social da escola. Lideranças transformadoras dos diretores escolares podem, assim, catalisar melhorias significativas: gestores que motivam e capacitam

seus docentes para inovar em sala de aula criam um ambiente propício à mudança e à excelência (Castro; Melo; Xavier, 2023).

Por fim, a valorização do desenvolvimento profissional dos docentes e da equipe escolar configura uma oportunidade transversal que pode alavancar várias das melhorias mencionadas. Quando a gestão escolar incentiva e viabiliza a formação continuada dos professores, seja por meio de oficinas pedagógicas, cursos de aperfeiçoamento ou comunidades de prática, estimula-se a atualização constante do corpo docente em relação a novas técnicas de ensino e temas emergentes na área da saúde. Esse investimento tem efeito multiplicador: professores mais qualificados tendem a experimentar metodologias diferenciadas e colaborar na renovação curricular, retroalimentando um ambiente de aprendizagem inovador. Além disso, ao reconhecer e aproveitar os conhecimentos prévios e as habilidades dos docentes (em vez de engessá-los em excessivas normas burocráticas), a gestão cria um clima de confiança e criatividade na escola (Oliveira *et al.*, 2024.)

3 METODOLOGIA

3.1 Caracterização da Pesquisa

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza aplicada e com objetivos exploratório-descritivos (Gil, 2008; Creswell, 2014). O delineamento adotado é o estudo de caso, tendo a EPSJV/Fiocruz como unidade de análise, o que permite examinar em profundidade um fenômeno contemporâneo no contexto real (Yin, 2001; Creswell, 2014). O recorte temporal janeiro/2021–fevereiro/2025 justifica-se por abarcar a fase pós-eclosão da COVID-19, um ciclo recente de gestão institucional e a vigência do PDIE 2021–2025 da Fiocruz, alinhando a análise às diretrizes estratégicas do período (Fiocruz, 2020). O *locus* empírico é a EPSJV, com foco nas práticas de liderança e gestão exercidas pela direção-geral, três vice-direções e coordenações dos nove Laboratórios de Educação Profissional, no âmbito da educação técnica em saúde (Creswell, 2014; Yin, 2001).

O escopo concentra-se nos cursos técnicos de nível médio (integrados e subsequentes) e nas formações continuadas vinculadas aos laboratórios; excluem-se cursos livres e residências por envolverem arranjos pedagógico-administrativos distintos, que introduziriam variáveis externas ao núcleo deste estudo (Gil, 2008; Yin, 2001). Em termos de procedimentos, a investigação combina análise documental (PDIE, relatórios de gestão e normativas internas) e entrevistas semiestruturadas com atores-chave, técnica adequada para explorar significados e experiências em profundidade (Triviños, 1987; Minayo, 2014). O material foi tratado por análise de conteúdo (pré-análise, codificação, categorização e inferência), com triangulação de fontes (Bardin, 2011; Yin, 2001). A pesquisa observou os preceitos éticos da Resolução CNS nº 510/2016 (Brasil, 2016). Como limitações, reconhecem-se a generalização analítica própria do caso único e potenciais vieses de respondente/observador, mitigados por triangulação e rigor na cadeia de evidências (Yin, 2001; Creswell, 2014). Cabe destacar que o autor desta pesquisa é também trabalhador da EPSJV, atuando profissionalmente na própria instituição em que o estudo de caso foi realizado. Essa dupla condição, de pesquisador e participante do campo empírico, exigiu cuidados metodológicos e éticos adicionais. Tais precauções visaram garantir que a proximidade do pesquisador com o contexto investigado não comprometesse a objetividade nem a imparcialidade da análise. Para mitigar possíveis vieses decorrentes dessa inserção interna, adotaram-se estratégias de reflexividade e triangulação de fontes de evidência, de forma alinhada aos princípios éticos e metodológicos da pesquisa científica.

3.2 Seleção dos sujeitos da investigação

A seleção dos participantes seguiu amostragem intencional por critérios, apropriada a estudos qualitativos que buscam profundidade e riqueza informacional (Minayo, 2014). Tomou-se como universo os ocupantes, no período jan/2021–fev/2025, das funções de direção-geral, três vice-direções e coordenações dos nove Laboratórios de Educação Profissional da escola. Foram elegíveis gestores com atuação direta em processos decisórios e de gestão pedagógico-administrativa no intervalo definido, contemplando titulares e eventuais substitutos/interinos quando houve transição de cargo, a fim de captar variações de contexto ao longo do período (Yin, 2001). Mantendo coerência com a delimitação do estudo, não foram incluídos estudantes nem preceptores externos, por envolverem papéis, governança e arranjos pedagógicos distintos do foco desta investigação. Buscou-se variação máxima entre áreas (ensino, P&D tecnológico, gestão institucional) e laboratórios, para ampliar a heterogeneidade de perspectivas.

A pesquisa foi realizada com 14 participantes com a participação voluntária, mediante TCLE, com garantia de anonimização e confidencialidade, em consonância com a Resolução CNS nº 510/2016 (Brasil, 2016). As entrevistas semiestruturadas, fundamentadas em Triviños (1987) e Minayo (2014), compõem, junto aos documentos institucionais, o corpus triangulado da pesquisa.

3.3 Coleta de dados

Para a coleta de dados, adotaram-se duas técnicas principais, complementares entre si: a análise documental e a entrevista semiestruturada.

A análise documental consistiu no exame sistemático de documentos pertinentes à gestão da EPSJV/Fiocruz, com o objetivo de obter informações históricas e contextuais que subsidiem a compreensão das práticas de liderança. Foram reunidos e analisados documentos institucionais produzidos entre 2021 e 2025, tais como planos de gestão, relatórios anuais, projetos político-pedagógicos, atas de reuniões, regimentos internos e outros registros oficiais relevantes. A análise documental permitiu explorar evidências já existentes em fontes escritas, possibilitando triangulação com os dados das entrevistas e fornecendo um contexto factual para as falas dos sujeitos (Creswell, 2014; Gil, 2008). Nesse sentido, os documentos foram examinados em busca de referências às políticas de gestão, modelos de liderança adotados, projetos implementados e demais práticas de gestão escolar vigentes no período estudado.

Paralelamente, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com cada um dos sujeitos da pesquisa – o Diretor-Geral, os Vice-Diretores e os Coordenadores de Laboratório. A entrevista semiestruturada foi escolhida por permitir um equilíbrio entre diretriz e flexibilidade: partiu-se de um roteiro de perguntas abertas pré-elaboradas, alinhadas aos objetivos da pesquisa, e houve liberdade para aprofundar tópicos emergentes conforme o andamento da conversa (Triviños, 1987). Segundo Triviños (1987), esse tipo de entrevista favorece a expressão das percepções dos entrevistados, pois combina questões definidas com a possibilidade de explorar novos caminhos a partir das respostas obtidas. Nas entrevistas, os participantes foram convidados a relatar suas experiências, práticas e visões referentes à liderança e à gestão na escola, cobrindo temas como estilos de liderança adotados, processos decisórios, gestão de equipes, planejamento escolar, desafios enfrentados e inovações implementadas. As entrevistas foram agendadas previamente, conduzidas individualmente em ambiente reservado e tiveram uma duração média de aproximadamente 60 minutos cada. Com a devida autorização dos participantes, todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas na íntegra, assegurando a fidelidade dos depoimentos para a etapa de análise.

Ao combinar análise documental e entrevistas semiestruturadas, o estudo abrange tanto evidências objetivas e formais (documentos) quanto perspectivas subjetivas e vivenciais (relatos dos gestores). Essa combinação de técnicas de coleta responde à necessidade de compreender o fenômeno da liderança escolar de forma holística, capturando as múltiplas facetas que o constituem. Conforme recomenda Creswell (2007), a utilização de múltiplas fontes de informação enriquecerá a pesquisa qualitativa e contribuirá para a corroboração dos achados.

3.4 Análise de dados

A análise dos dados foi conduzida por meio da análise de conteúdo, conforme Bardin (2011), seguindo as etapas clássicas de pré-análise, categorização/codificação e interpretação. Inicialmente, realizou-se a leitura flutuante e a organização do corpus (pré-análise); em seguida, identificaram-se unidades de significado, codificando-as e agrupando-as em categorias temáticas. Adotou-se uma combinação de categorias dedutivas, derivadas do referencial teórico, e categorias indutivas emergentes dos dados coletados, assegurando abrangência na classificação. Essas categorias e códigos foram organizados em uma matriz de análise, o que permitiu um tratamento sistemático e temático do conteúdo. Adicionalmente, empregou-se a triangulação das fontes (documentos e entrevistas) para cruzar e corroborar os achados,

aumentando a confiabilidade da interpretação, estratégia metodológica alinhada às recomendações de Denzin (1978) e Flick (2009) sobre a utilização de múltiplas perspectivas.

Quanto aos aspectos de rigor e ética, garantiu-se o anonimato dos participantes e a confidencialidade das informações em todas as etapas da análise. Todos os respondentes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), evidenciando concordância informada com a pesquisa.

3.5 Comitê de Ética

O projeto desta pesquisa foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa por meio da Plataforma Brasil, no dia 03/06/2025 e aprovado no dia 13/06/2025, sob CAAE 89471925.0.0000.0311, garantindo a observância dos princípios éticos da pesquisa científica, como o sigilo, a voluntariedade e o consentimento livre e esclarecido dos participantes. Este parecer encontra-se em anexo ao final deste trabalho.

3.6 O produto técnico

Após a análise dos dados coletados e da revisão teórica, optou-se pela elaboração de um relatório técnico conclusivo como produto desta pesquisa, voltado ao aprimoramento das práticas de liderança e gestão na EPSJV/Fiocruz.

O documento reúne as principais conclusões do estudo e apresenta recomendações práticas para o fortalecimento da liderança transformacional, distribuída e instrucional no contexto da educação profissional em saúde, com base nas evidências empíricas e teóricas identificadas ao longo da investigação. O relatório propõe diretrizes e ações estratégicas que visam orientar os gestores da EPSJV na consolidação de um modelo de gestão mais participativo, inovador e alinhado às diretrizes institucionais da Fiocruz.

Além de servir como instrumento de apoio à tomada de decisão e à formação de lideranças educacionais, o produto técnico busca contribuir para o desenvolvimento organizacional da instituição, promovendo a integração entre as dimensões pedagógica e administrativa da gestão escolar.

4 ESTUDO DE CASO

A Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio (EPSJV), unidade técnico-científica da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), constitui o campo empírico desta pesquisa. Criada em 1985, está situada no campus de Manguinhos (Avenida Brasil, 4365), no Rio de Janeiro, inserida em um complexo com mais de duzentas edificações dedicadas à ciência, saúde e educação, o que favorece a integração entre ensino, pesquisa e extensão. A EPSJV é referência nacional e internacional em educação técnica em saúde, atuando como Centro Colaborador da Organização Mundial da Saúde para formação de técnicos em saúde, Secretaria-Executiva da Rede Internacional de Educação de Técnicos em Saúde (RETS) e coordenação nacional da Rede de Escolas Técnicas do SUS (RET-SUS). Sua estrutura organizacional é colegiada, com Diretoria-Geral e três Vice-Direções (Ensino e Informação; Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico; Gestão e Desenvolvimento Institucional), além dos Laboratórios de Educação Profissional que reúnem docentes e pesquisadores em áreas como Atenção à Saúde, Gestão em Saúde, Informações e Registros, Manutenção de Equipamentos, Técnicas Laboratoriais e Vigilância em Saúde.

A oferta formativa contempla cursos técnicos de nível médio integrados ao ensino médio, cursos subsequentes e percursos de formação inicial e continuada; inclui iniciativas como o PROEJA Radiologia e um Mestrado Profissional em Educação Profissional em Saúde, compondo um portfólio que articula formação técnica, pesquisa aplicada e extensão voltada às necessidades do SUS. A infraestrutura acadêmica é apoiada por acervos especializados, como a Biblioteca Emília Bustamante, e por arranjos curriculares e pedagógicos que integram teoria e prática nos diferentes laboratórios.

A adoção das entrevistas foi motivada por múltiplos fatores: a necessidade de produzir dados primários sobre práticas de liderança e gestão na educação técnica em saúde; o propósito de fomentar cultura institucional de escuta qualificada dos gestores responsáveis por decisões pedagógico-administrativas; e a oportunidade de alinhar a investigação aos arranjos colegiados e às diretrizes do PDIE 2021–2025, em um período que abrangeu impactos e aprendizados do ciclo pandêmico da COVID-19 e demandas de atualização curricular, uso de dados e inovação pedagógica.

Aproveitando o contexto de governança colegiada da EPSJV e o escopo do PDIE, o roteiro de entrevistas foi elaborado com base no referencial teórico (liderança transformacional, distribuída, instrucional e baseada em evidências) e calibrado para captar processos decisórios, gestão de pessoas, planejamento e monitoramento, comunicação interna e iniciativas de

inovação pedagógica. Essa articulação permitiu alinhar objetivos acadêmicos e necessidades institucionais de diagnóstico e melhoria contínua, garantindo coerência metodológica entre a análise documental e os relatos dos participantes.

Essa estratégia colaborativa possibilitou otimizar recursos, ampliar o alcance do levantamento e produzir um quadro interpretativo consistente sobre desafios, práticas e oportunidades de liderança e gestão na escola. As evidências obtidas subsidiam a consolidação do relatório técnico conclusivo desta dissertação, com recomendações aplicáveis ao contexto da escola e potencialmente adaptáveis a outras instituições públicas de educação profissional em saúde que operam sob lógicas colegiadas e orientadas pelas diretrizes do SUS.

4.1A Pré-análise e a exploração do material

A análises dos dados coletados foram organizadas conforme os passos abaixo. Na Pré-Análise, os materiais foram organizados e preparados para exame sistemático, com a definição dos objetivos da pesquisa, a delimitação do corpus (14 entrevistas semiestruturadas com direção-geral, vice-direções e coordenações de Laboratórios da EPSJV/Fiocruz, além de documentos institucionais produzidos entre 2021 e 2025, como PDIE, relatórios e normativas) e a elaboração de um plano de análise com unidades de registro e de contexto.

Na Exploração do Material, os dados foram lidos cuidadosamente para identificar temas, padrões e categorias emergentes. Esse movimento envolveu leitura flutuante e anotações preliminares, permitindo imersão no conteúdo e a identificação de recorrências nas falas dos gestores e nos documentos, o que proporcionou visão global das percepções sobre liderança e a gestão. A diversidade dos depoimentos, cotejada com as evidências documentais por triangulação, revelou tanto aspectos positivos (iniciativas colaborativas e foco na melhoria do ensino) quanto desafios relacionados à comunicação, processos e recursos, orientando o refinamento das categorias e a etapa interpretativa subsequente.

4.2A codificação e a categorização dos dados

A codificação dos dados foi realizada de acordo com os temas identificados na fase de exploração, atribuindo rótulos (códigos) a trechos das entrevistas e dos documentos que expressavam ideias relevantes sobre liderança e gestão. Após a leitura inicial, os trechos significativos foram destacados e agrupados por afinidade semântica.

Na sequência, procedeu-se à categorização dos códigos, agregando-os em unidades temáticas mais amplas (eixos), a partir de semelhanças e relações conceituais. Esse movimento

servirá de ponte para a consolidação das categorias empíricas, a partir disso, as seguintes categorias emergiram:

- **Governança colegiada, decisão e comunicação** – As falas valorizam CD/câmaras/assembleias como instâncias democráticas, mas apontam morosidade, assimetrias de representação (setores de apoio sem voto) e ruídos no fluxo de informação entre direção, laboratórios e setores administrativos.
- **Formação e desenvolvimento de lideranças** – Predomina a lacuna de trilhas institucionais para gestores; a aprendizagem ocorre “em serviço”, com demanda explícita por conteúdos como mediação de conflitos, orçamento/contratos e legislação do serviço público.
- **Estrutura, processos e uso de dados** – Entrevistados relatam déficit de servidores, efeitos do PGD na coordenação diária, burocracia em compras/contratos e dispersão informacional, apontando a necessidade de padronização (POPs) e mapeamento de processos.

Essa categorização permitiu estruturar a análise dos dados de forma organizada, facilitando a interpretação e possibilitando uma visão detalhada sobre as percepções dos gestores a partir de suas vivências.

4.3 Interpretação das respostas

Na fase de interpretação buscou-se apreender os significados subjacentes às falas, relacionando as categorias ao contexto institucional da EPSJV/Fiocruz e à literatura sobre governança democrática e liderança no serviço público. Em síntese, os depoimentos reconhecem o compromisso com o ensino e a potência formativa da deliberação colegiada, ao mesmo tempo em que evidenciam o dilema entre legitimidade e celeridade e assimetrias de representação/fluxo (especialmente para áreas-meio).

Identificam-se lacunas de formação gerencial, com predominância de aprendizagem “em serviço”, e a necessidade de uma trilha mínima obrigatória (mediação de conflitos, orçamento/contratos, legislação, gestão de pessoas). No plano organizacional, emergem déficit de servidores, efeitos do PGD na coordenação cotidiana, dispersão informacional e demanda por POPs/mapeamento de processos, além da tensão planejamento–orçamento–execução (o “saco de desejos” versus o executável) e dificuldades de execução contratual.

As respostas sugerem caminhos: institucionalizar formação continuada de gestores, padronizar processos, integrar dados para decisão e clarificar papéis, preservando a identidade democrática sem abrir mão da execução.

4.4 Análise inferencial dos dados e comparação teórica X empírica

Na fase de análise inferencial, os resultados foram extrapolados para contextos mais amplos, permitindo identificar tendências que ultrapassam as falas individuais e apontam potenciais relações entre arranjos de liderança/gestão e qualidade do ensino. Observou-se a recorrência de um dilema entre participação democrática e celeridade decisória, sugerindo o aperfeiçoamento do desenho colegiado com mecanismos executivos e rotinas de devolutiva mais ágeis.

Reaparecem lacunas de formação gerencial para quem assume funções de liderança, o que indica a necessidade de trilhas mínimas e continuadas (mediação de conflitos, gestão orçamentária/contratual, gestão de pessoas e base legal do serviço público). Concomitantemente, a dispersão informacional e a heterogeneidade de procedimentos reforçam a urgência de padronização e mapeamento de processos (POPs) e de integração de dados para decisões baseadas em evidências. Tais inferências subsidiam o aperfeiçoamento de políticas internas, combinando fortalecimento da liderança, melhoria de processos e uso sistemático de informações. Após as inferências, os achados foram confrontados com o referencial teórico (liderança distribuída/pedagógica, gestão por evidências, governança democrática e abordagens contingenciais/adaptativas).

O estudo de caso foi dividido em 6 (nove) categorias, que foram definidas a partir da leitura e análise das entrevistas dos respondentes, que trazem trechos das entrevistas que abordam cada uma das subseções deste estudo. Segue quadro contendo as categorias utilizadas no estudo de caso.

Quadro 2: Categorias estabelecidas nas entrevistas

Nº	Categoria	Descrição
1	Governança Democrática e Comunicação Interna	Examina como são tomadas as decisões colegiadas (Conselho Deliberativo, câmaras e colegiados), quem de fato está representado nesses espaços e como circulam as informações internamente entre laboratórios e setores de apoio.

Nº	Categoria	Descrição
2	Desenvolvimento de Lideranças e Formação Gerencial	Investiga as percepções sobre o desenvolvimento de lideranças e a formação gerencial na instituição. São consideradas as oportunidades formais e informais de preparo para funções de gestão (cursos, mentorias, aprendizagem em serviço) e as lacunas percebidas ao assumir e exercer cargos, no tocante a habilidades como mediação de conflitos, planejamento, gestão orçamentária, gestão de pessoas e comunicação.
3	Gestão de Pessoas e Condições de Trabalho	Reúne aspectos da gestão de pessoas e das condições de trabalho na EPSJV.
4	Processos Internos e Fluxo de Informação	Abarca os desafios nos trâmites burocráticos e na circulação de informações internas.
5	Planejamento e Alocação de Recursos	Refere-se ao planejamento institucional e à distribuição de recursos humanos e financeiros na escola. Impacta diretamente a gestão escolar.
6	Impactos da Gestão no Ensino	Analisa os efeitos das decisões de gestão diretamente sobre o ensino.

Fonte: Elaborado pelo autor

Optou-se por categorizar e fazer os demais passos na sequência da apresentação de cada categoria encontrada. A seguir são apresentadas a categorização, a interpretação, a inferência e a comparação teórica X empírica.

Categoria 1: Governança Democrática e Comunicação Interna

Nesta categoria, reúnem-se as percepções sobre como as decisões são tomadas (CD, câmaras, colegiados), quem de fato está representado nesses espaços e como o fluxo de informações circula entre laboratórios e setores de apoio. As falas mostram ganhos de legitimidade e transparência com a governança colegiada, mas também tensões recorrentes: sensação de sub-representação de áreas-meio, morosidade decisória, assimetrias entre “quem tem voz e voto” e “quem tem só voz”, e necessidade de padronizar fluxos para reduzir ruídos.

Quadro 3: Categoria 1: Governança democrática e comunicação Interna x vivências

CATEGORIA	VIVÊNCIAS
Categoria 1- Governança democrática e comunicação Interna	Entrevistado 3: “Se você não abre essa discussão e não decide de forma mais coletiva, tem tudo para dar errado. Então, assim, marcar um CD extraordinário assim que... falar: gente, se mudar o cenário, a gente vai provocar nova reunião. Então, é manter esse espaço de diálogo, de participação, ouvir. ” “Tem que fazer assembleias, reuniões mais amplas, e não ter medo de fazer isso, porque esse é um ponto importante. Quando você abre o espaço – e acho que tem muito gestor que não abre porque não quer enfrentar discordâncias ou não sabe responder – você abre [a discussão], vai vir qualquer coisa. Mas você tem que ter segurança de que, se você sabe que o que você está fazendo é o que dá para fazer, e se não souber, tem que dar o passo atrás. ” Entrevistado 4: “Eu acho que o fato de você ter uma decisão compartilhada com o Conselho Deliberativo, com votos, fortalece a direção e não fragiliza. Porque... não vai nunca dizer assim ‘a direção tomou’ (sozinha). Foi um Conselho que tomou essa decisão, que dividiu a responsabilidade da decisão para o bem e para o mal. ” Entrevistado 5: “Tem que saber escutar. Acho que aqui tem uma coisa... aqui e em qualquer lugar, mas acho que aqui especialmente, por essa cultura de intensidade democrática significativa, muito presente... essa coletivização dos processos... Acho que a gente tem uma necessidade de escuta muito grande. ” Entrevistado 6: “E se é coletivo, você tem que ser justo. E se você quer ser justo, é para todo mundo as coisas. Aí não há justiça quando cada setor, cada laboratório faz uma gestão diferente. Aí você cria iniquidade. ” Entrevistado 7: “Eu vejo ao longo desses anos todos que tudo que se discute coletivamente sobre ensino é muito bom, tem trazido sempre os melhores resultados do que se fosse a ideia de um só ou de outro, mas a comunicação interna seria boa, se tanto o comando quanto as sugestões, as propostas e os

	<i>feedbacks</i> fossem mais fluidos, mais fáceis – entre todos os trabalhadores e a gestão. ” Entrevistado 10: “O lugar que se poderia ouvir vozes que não [estão] no CD são as assembleias. E o que eu sinto das assembleias, quando ocorrem, é que alguns profissionais, principalmente terceirizados, não gostam de falar, porque têm um certo receio. O que eu acho que é bobeira. ” Entrevistado 12: “Conversar, discutir, problematizar, eu acho isso muito pouco produtivo. Pode ser bom do ponto de vista coletivo, todo mundo se sente envolvido, todo mundo tem voz, mas do ponto de vista prático... é muito ruim. Demora muito. ” Entrevistado 13: “Então, as decisões mais coletivas são as tomadas no CD... no CD, quem tem voto são os laboratórios, a direção, a representação dos trabalhadores e o Grêmio (estudantil). Os setores da administração ficam representados pela direção e muita gente reclama que o pessoal da administração não se sente tão representado, porque quem representa eles no CD é a vice. ” Entrevistado 9: “As reuniões são muito prolongadas e nem sempre trazem soluções imediatas. Eu tento praticar uma gestão pautada na escuta, mas com reuniões mais resolutivas, com duração menor e sempre com encaminhamentos a serem revisitados no próximo encontro. ” Entrevistado 14: “Há situações em que a decisão coletiva acaba burocratizando ou ampliando o tempo para que a decisão se torne ação – e tempo, às vezes, é um recurso que não se recupera. A mesma decisão tomada hoje ou daqui a três meses pode não surtir o mesmo efeito. ”
--	--

Fonte: Elaborado pelo autor

As falas evidenciam uma governança ancorada na participação e na deliberação colegiada, em consonância com a noção de escola pública como espaço democrático e formativo. Para Paro (2018), a administração escolar deve orientar-se por fins educacionais associados ao compromisso democrático, de modo que a participação seja condição de

legitimidade das decisões (Paro, 2018). Nesse horizonte, a liderança precisa articular pessoas e processos, favorecendo uma cultura de diálogo e corresponsabilidade, perspectiva afinada com Lück (2009), ao entender a gestão como exercício de liderança pedagógica que integra docentes, estudantes e famílias na construção de metas e prioridades (Lück, 2009).

As entrevistas, contudo, apontam tensões operacionais: a exigência de consulta ampla pode alongar prazos e comprometer o *timing* decisório; assimetrias de representação (p. ex., áreas-meio sem voto) e barreiras de fala (terceirizados) desafiam a promessa de inclusão; e falhas de comunicação, informações dispersas, devolutivas tardias, fragilizam o fluxo decisório.

Nessa direção, Libâneo (2004) e a LDB reforçam que a gestão democrática demanda práticas contínuas de participação e mecanismos de comunicação que garantam acesso à informação e voz aos diferentes segmentos (Libâneo, 2004; Brasil, 1996). A literatura da educação em saúde também sustenta arranjos co-gestores e interativos, nos quais decisões e saberes são compartilhados, impulsionando aprendizagem organizacional (Ceccim, 2005).

Do ponto de vista organizacional, os relatos dialogam com Oliveira *et al.* (2018) e Sousa Silva & Fonseca (2023) ao indicarem que liderança distribuída, canais comunicativos claros e rotinas de devolutiva (sínteses pós-reunião, prazos, responsáveis) tendem a reduzir a lentidão sem esvaziar a participação. Em suma, os dados sugerem que a escola concilia um valor democrático forte, que amplia legitimidade e pertencimento, com a necessidade de aprimorar comunicação e regras do jogo (alçadas, prazos, representação), tornando o processo deliberativo inclusivo e resolutivo (Paro, 2018; Oliveira *et al.*, 2024; Sousa Silva; Fonseca, 2023).

Categoria 2: Desenvolvimento de Lideranças e Formação Gerencial

Nesta categoria, investigam-se as percepções dos entrevistados sobre o desenvolvimento de lideranças e a formação gerencial na instituição. São examinadas as oportunidades formais e informais de preparo para funções de gestão (cursos, mentorias, socialização “em serviço”) e as lacunas percebidas no ingresso e no exercício do cargo. Busca-se compreender em que medida essas experiências contribuíram, ou não, para o desempenho de atribuições como mediação de conflitos, planejamento, orçamento/contratos, gestão de pessoas e comunicação. As reflexões orientam aperfeiçoamentos em políticas de *onboarding*, trilhas formativas continuadas e mecanismos de apoio ao gestor, fortalecendo a coerência entre o projeto institucional e a prática cotidiana da liderança.

Quadro 4: Categoria 2: Desenvolvimento de Lideranças e Formação Gerencial x vivências

CATEGORIA	VIVÊNCIAS
Categoria 2: Desenvolvimento de Lideranças e Formação Gerencial	Entrevistado 1: “Tem gente que se forma no dia a dia, né? [...] Quando eu vim para cá eu não sabia quem era a Fiocruz... E ao longo do tempo, né, eu fui me qualificando, me capacitando, vivendo. ” Entrevistado 2: “Completamente não [estava preparado]. Algumas coisas eu aprendi aqui no dia a dia. Até porque aqui na escola há algumas características que você não vai conseguir ver fora... Essa parte da gestão mais coletiva, isso você não vê [fora daqui]. ” Entrevistado 3: “Se você está na escola, participa dos processos e tem o desejo de assumir um espaço, e vê que as condições já estão colocadas, claro que você pode [assumi-lo]. [...] (Isso) é princípio nosso aqui na escola Politécnica. ” Entrevistado 4: “Eu não vou dizer nenhuma [capacitação recebida]. Informalmente, quando fui no meu primeiro desafio como gestor, o antigo gestor me orientou – aquela passagem de bastão –, mas eu não posso chamar isso de uma formação em gestão... não houve nenhum curso. ” Entrevistado 5: “Eu nunca tive essa formação (específica), minha formação toda foi em educação, nunca se aproximou disso. Vim para cá originalmente para ser professor...” Entrevistado 6: “Isso devia estar dentro de um programa de desenvolvimento, de uma política de desenvolvimento (de gestores). ” Entrevistado 7: “Nunca, nunca fiz nenhum curso (de gestão) ... Isso para mim sempre foi um problema, sempre achei um problema. (Fui) praticamente obrigado a estar nesse lugar (sem preparo). ” Entrevistado 8: “Eu nunca procurei (capacitação formal), porque sei que a gente tem a escola de governo na Fiocruz. Mas o que mais me inspira a aprender é o lugar de direção

	dos meus colegas... Os lugares ocupados pelos meus colegas me dão a base – é um papel pedagógico também. ” Entrevistado 9: “Há incentivo, como participação anual em evento técnico-científico, mas não sei se dá para dizer que são formações específicas para gestão. Como não há profissionalização da gestão, a compreensão institucional é de que a gestão é uma atividade conciliável com as ações de ensino e pesquisa. ” Entrevistado 10: “Eu acho que... uma posição (importante) é essa posição diplomática, de ir ouvindo (os outros) para ir tirando o máximo (deles). ” Entrevistado 11: “A gente aqui pratica uma certa formação em serviço. Os processos coletivos, democráticos, acabam nos formando. E as gerações mais antigas vão formando as gerações mais novas. ” Entrevistado 12: “Eu acho que não fiz nada voltado para a liderança especificamente, acredito que não (recebi capacitação formal para liderar). ” Entrevistado 13: “A gente não é capacitada pras essas coisas... Por exemplo, o sistema que os coordenadores têm que usar, a gente sabe fazer o básico. Eu mesma sei um pouco mais do básico porque às vezes peço para a [Pessoa] me ajudar...” Entrevistado 14: “Eu nunca (recebi treinamento); acho inclusive que esse é um déficit importante. [...] Acho que a gente deveria ter (uma capacitação), ou ofertada pela Fiocruz por meio da escola corporativa, ou pelo Poli. ”
--	--

Fonte: Elaborado pelo autor

Os depoimentos revelam que a maioria dos gestores não recebeu formação gerencial prévia para assumir a função. Vários entrevistados admitem “nunca ter feito nenhum curso” voltado à gestão, evidenciando uma lacuna de capacitação formal. Essa realidade reflete o cenário apontado por estudos recentes, nos quais o gestor escolar no Brasil “não tem um

processo de formação bem estruturado”, e as políticas públicas para formação de líderes são incipientes e carecem de aprimoramento (Oliveira *et al.*, 2024)

Em muitos casos, a aprendizagem ocorreu na prática, “no dia a dia”, por meio do método de tentativa e erro e da experiência direta. Esse processo remete à ideia de formação em serviço, ou educação permanente, em que o local de trabalho torna-se espaço formativo contínuo (Ceccim, 2005). Conforme Lück (2009), a escola deve funcionar como uma “comunidade de aprendizagem” também em liderança, visão corroborada pelos entrevistados que mencionam a importância dos processos coletivos e democráticos na formação e da aprendizagem intergeracional, em que gestores veteranos formam os novos.

Observa-se também que alguns gestores buscaram capacitações pontuais por iniciativa própria ou aproveitaram oportunidades acadêmicas, porém nenhum programa sistemático institucional foi referido. De fato, iniciativas institucionais de preparação para líderes são percebidas como inexistentes ou insuficientes, um “déficit importante” na visão de um entrevistado. Essa percepção converge com a literatura, que enfatiza ser fundamental exigir formação mínima ao ingresso no cargo e promover a formação continuada dos gestores escolares, de modo a aperfeiçoar suas práticas e a qualidade da educação (Sousa Silva & Fonseca, 2023).

Em síntese, a categoria “Desenvolvimento de Lideranças e Formação Gerencial” evidencia que, embora a liderança escolar seja crucial para os resultados educacionais (Lück, 2009; Paro, 2015), faltam políticas estruturadas de formação desses profissionais. Os gestores acabam recorrendo à aprendizagem pela prática e acolhimento mútuo para suprir a ausência de capacitação formal. Os depoimentos indicam a necessidade de investir na formação continuada e no desenvolvimento sistemático de lideranças, de forma que futuros gestores estejam melhor preparados para os desafios complexos da gestão educacional. Essa constatação reforça a importância de implementar programas de desenvolvimento gerencial e de aprimorar as políticas de formação de líderes, promovendo uma gestão escolar mais eficaz e alinhada às demandas contemporâneas (Lück, 2009; Oliveira *et al.*, 2015)

Categoria 3: Desenvolvimento de Lideranças e Formação Gerencial

Nesta categoria, reúnem-se as percepções dos gestores sobre aspectos de gestão de pessoas e condições de trabalho em sua experiência na EPSJV/Fiocruz. As falas evidenciam desafios ligados à falta de pessoal, com equipes reduzidas, sobrecarga de trabalho e dificuldade em repor ou qualificar servidores, bem como à precarização das relações de trabalho (diferenças de vínculo, direitos e segurança entre servidores, terceirizados e bolsistas). Os entrevistados

destacam o impacto dessas condições na eficácia da gestão: mencionam a necessidade de oferecer suporte e condições adequadas de trabalho às equipes, o desgaste na mediação de conflitos e na adaptação de perfis variados de profissionais, além da importância de promover colaboração e senso de coletividade. Também emergem reflexões éticas sobre a valorização igualitária de todos os trabalhadores, independentemente de suas funções ou vínculos, reforçando que um ambiente de trabalho eficiente e justo depende tanto de recursos humanos suficientes e qualificados quanto de relações de trabalho equânimes e inclusivas.

Quadro 5: Categoria 3: Pessoas e Condições de Trabalho (Gestão de Pessoas) x vivências

CATEGORIA	VIVÊNCIAS
Categoria 3: Pessoas e Condições de Trabalho (Gestão de Pessoas)	Entrevistado 1: “Falta de servidores, né? [...] Na área de gestão aqui, a gente tem pouco terceirizado, a gente deveria ter muito mais gente para poder dar conta do trabalho. ” Entrevistado 3: “[...] os trabalhadores, de uma forma geral, sejam servidores ou terceirizados, em muitas situações se acham em condições de falar de igual para igual com o gestor. E em muitas situações até se negam a fazer o trabalho designado. Eu acho que tem uma questão estrutural aí, de cultura, que dificulta. [...] (Isso acontece) principalmente por conta da falta de mão de obra servidora. ” Entrevistado 4: “Olha, eu te diria que a gente tem uma questão muito importante com a gestão da força de trabalho [...]: a dificuldade de reposição de servidores. [...] A gente não tem gente suficiente para realizar o trabalho [...] E, inclusive, tem que lidar com pessoas fazendo atividades semelhantes com vínculos muito distintos. [...] Se você é bem formado do ponto de vista ético-político, você não se sente bem gerindo uma equipe que tem condições e relações de trabalho diferentes. [...] Você ter as mesmas atividades sendo realizadas por pessoas que recebem salários diferentes, que têm estabilidade e segurança no trabalho diferentes, que têm acesso a direitos [...] diferentes – principalmente no caso do bolsista, que tem menos direitos ainda. ”

	Entrevistado 5: “Eu acho que uma gestão que conseguisse trazer essa visão de conjunto para todos os trabalhadores e trabalhadoras – que conseguisse, mesmo com essas condições adversas que a gente enfrenta, de falta de verba, falta de gente, muito trabalho para pouca gente, [...] fazer com que a gente se sentisse mais unido, mais [...] trabalhando por uma causa comum – (desenvolver) esse senso de coletivo que eu acho que falta (até para os brasileiros, no modo geral, de a gente parar com o ‘jeitinho’, cada um pensando em si e esquecendo o conjunto).” Entrevistado 6: “[...] o [setor] atua muito a partir de comissões organizadas por tarefas, que são muitas atividades, e a equipe técnica não dá conta de executar tudo. ” Entrevistado 7: “[...] a gente tem equipes muito pequenas, sobrecarregadas, com muita dificuldade em relação ao volume de trabalho. Então, eu acho que hoje, pelo menos, o maior desafio [...] é, de fato, a falta de profissionalização da gestão, (a baixa) permanência de quadros, (o reduzido) número de trabalhadores – é isso, (falta) uma equipe mais dedicada, de forma mais permanente, a essa função. ” Entrevistado 9: “Agora nós teremos a chegada de novos servidores, né? [...] Alguns (vindos) de fora, né? Outros que já são daqui há algum tempo. Então, por exemplo, esses de fora, muitos talvez não conheçam o que é a Fiocruz, o que é o serviço público. Então, eu acho que é isso – conhecer desde o que é o público, o governo, até chegar à escola. ” Entrevistado 10: “Isso aí eu acho que é importante porque você traz a equipe, o grupo, as pessoas sempre para junto. Nunca é uma coisa sozinha – gente tão solitária é muito ruim. ” (Fonte: dados da pesquisa) Entrevistado 11: “Quando eu compreendo que existe um conhecimento técnico na forma de limpar um ambiente, e que a pessoa tem que ser qualificada para fazer isso, eu reconheço (nesse trabalho) uma qualificação, por mais que
--	---

	seja um trabalho não reconhecido socialmente. Eu passo a tratar essa profissional de forma diferente do que se eu achasse que era uma pessoa completamente desqualificada. [...] Se eu entendo que esse é um trabalho que tem uma qualificação exatamente como o meu tem, por mais que os níveis sejam diferentes, eu não posso desqualificar essa profissional por conta do trabalho que socialmente é desqualificado. ” Entrevistado 12: “Cada vez mais [...] a gente tem muita clareza de que não pode idealizar os perfis da nossa equipe – a gente precisa conhecer as idiossincrasias de cada um para saber lidar. Então, assim, não é fácil; E eu poderia ter ‘estrelado’ (me imposto) desde o começo, só que eu sabia que ia perder a equipe. Então eu fui tentando entender esses limites e aprendendo a lidar com eles. ” Entrevistado 13: “Agora, um curso que não é feito, por exemplo, por falta de força de trabalho – se o curso não for executado, o aluno não vai ter como participar do curso. Ele é impactado diretamente. ” Entrevistado 14: “[...] não é só a força de trabalho que falta nesses quesitos. É a força de trabalho de servidor e, em alguns casos, de terceirizado – mas principalmente servidor, porque a gente precisa do CPF, da tomada de decisão [...]”
--	---

Fonte: Elaborado pelo autor

No contexto investigado, emergem diversos desafios relacionados às pessoas e às condições de trabalho na instituição. Os depoimentos revelam escassez de servidores efetivos, com frequentes vínculos precários (bolsistas, terceirizados) e dificuldades de reposição de pessoal. Essa precarização do trabalho contribui para sobrecarga e sensação de desamparo do trabalhador, uma “condição de solidão do trabalhador ante os imprevistos da atividade laboral”, segundo definição de Oliveira *et al.* (2015). Além disso, carências estruturais (como a insuficiência de treinamento gerencial e suporte institucional) agravam o quadro, muitos gestores assumem cargos sem preparo específico, situação criticada por Lück (2009) ao apontar a persistência da formação precária de gestores escolares pelos órgãos centrais.

Nessa linha, Ceccim e Feuerwerker (2004) defendem a integração entre gestão do trabalho e educação permanente, ressaltando que uma abordagem coletiva de desenvolvimento profissional é essencial para enfrentar a precarização e melhorar as práticas de trabalho. Problemas de saúde e segurança também permeiam as condições laborais: alguns entrevistados relataram episódios de violência no entorno que interrompem as atividades e geram apreensão. Tais fatores afetam o bem-estar e a saúde mental dos trabalhadores, demandando atenção da gestão.

Por outro lado, os dados indicam que a dinâmica organizacional e o clima de trabalho podem atenuar ou agravar esses desafios. Predomina ali uma cultura de gestão colegiada e participativa, vista como positiva e necessária, mas que traz o paradoxo de processos decisórios mais lentos e burocráticos. Conforme Sousa, Silva e Fonseca (2023), uma liderança educacional eficaz baseia-se justamente numa gestão participativa, envolvendo professores e funcionários nas decisões estratégicas. Essa inclusão tende a gerar decisões mais consistentes e compartilhadas, embora exija tempo e negociação, aspecto mencionado pelos entrevistados.

Nesse sentido, o reconhecimento do trabalho é combustível para a disposição de melhoria contínua, como destaca Lück (2009), a motivação dos docentes cresce à medida que se constrói uma identidade coletiva positiva no ambiente escolar, com colaboração interna e sentimento de pertencimento. Por sua vez, quando os profissionais não se sentem ouvidos ou permanecem inseguros em seus cargos (caso dos contratados temporários temerosos em se expressar), a motivação e a iniciativa tendem a diminuir. Ambiente organizacional favorável, com diálogo, apoio mútuo e estabilidade das equipes, mostra-se fundamental. Paro (2015) enfatiza a importância de uma gestão democrática e descentralizada, em que as responsabilidades são partilhadas pelo coletivo em vez de concentradas em uma só pessoa – isso não apenas aprimora as decisões, como também fortalece o comprometimento e reduz conflitos.

Em suma, a categoria revela que gerir pessoas no serviço público de educação e saúde envolve enfrentar a escassez de recursos humanos e vínculos frágeis, mitigar a sobrecarga de trabalho e riscos à saúde, e promover um clima de valorização, participação e apoio. Essas ações são essenciais para melhorar as condições de trabalho e, conseqüentemente, a qualidade do serviço prestado

Categoria 4: Processos Internos e Fluxo de Informação

Esta categoria abrange os desafios relacionados aos trâmites burocráticos e à circulação de informações no contexto da gestão escolar. As falas dos entrevistados evidenciam percepções de morosidade em procedimentos administrativos, desorganização de arquivos,

dificuldades no uso de sistemas institucionais e dispersão de informações, além da ausência de padronização de certos processos. Tais questões interferem no trabalho cotidiano e na eficácia da gestão escolar, conforme ilustram as falas a seguir.

Quadro 6: Categoria 4: Processos Internos e Fluxo de Informação x vivências

CATEGORIA	VIVÊNCIAS
Categoria 4: Processos Internos e Fluxo de Informação	Entrevistado 1: "Demora um pouco mais. E, às vezes, a gente não consegue tomar a decisão porque a gente, por estar mais próximo das questões, é impedido de resolver por conta do entendimento das outras pessoas que participam do debate." Entrevistado 2: "É lento. Porém, no fim, ele favorece porque a maioria das pessoas concordaram. Então você consegue implantar de uma forma mais tranquila." Entrevistado 4: "Eu acho que o fato de você ter uma decisão compartilhada com o Conselho Deliberativo, com votos, fortalece a direção e não fragiliza. Porque é uma tomada que a gente não vai nunca dizer assim: a direção tomou. Foi um Conselho que tomou essa decisão, que dividiu a responsabilidade da decisão para o bem e para o mal." Entrevistado 5: "Burocratização muito grande da vida de todos nós. Houve uma descentralização e uma distribuição de aspectos do trabalho, da gestão, para os pesquisadores, para os trabalhadores de laboratórios em geral..." Entrevistado 6: "Procedimentos com um nível de análise de risco, talvez seja uma análise de risco extremamente detida demais e [está] fazendo com que qualquer coisinha do nada não passe lá." Entrevistado 7: "Organização. Esse é o número um. Número dois é a comunicação... Assim que tanto o comando quanto as sugestões, quanto as propostas, quanto os <i>feedbacks</i> fossem mais fluidos, mais fáceis."

	Entrevistado 8: "Organizadas por tarefas, que são muitas atividades e a equipe técnica não dá conta de executar tudo. Então, a coordenação tem esse papel." Entrevistado 9: "Morosidade por conta de muitas reuniões, muitas pautas que talvez sejam sempre expositivas, e a gente não chega a uma tomada de decisão." Entrevistado 10: "... morosas. E isso faz com que a gente perca tempo. Eu acho que tem uma questão de perda de tempo." Entrevistado 11: "Demorou muito a utilizar uma verba, [...] tem uma questão histórica na Fiocruz que o nosso organograma é obsoleto. Então, você não tem cargos comissionados suficientes para dar conta do quanto a gente cresceu..." Entrevistado 12: "São diversos arquivos separados com pessoas, nos seus computadores, às vezes no computador geral do setor, planilhas de Excel – são coisas que você tem que fazer realmente uma mineração quase que à mão pra você ter o que você precisa." Entrevistado 13: "Eu acho que são uns processos, assim, excessivamente burocráticos, né; ao longo dos anos, tudo foi ficando muito mais complexo [...] a gente tem que fazer muitos documentos [...] isso faz o processo demorar muito, porque tudo tem que cumprir muitas etapas, preencher muitos documentos." Entrevistado 14: "A gente precisava criar ferramentas que padronizassem as atividades [...] A mesma coisa é feita de maneiras diferentes em cada espaço da escola, e isso provoca dúvidas nas pessoas."
--	--

Fonte: Elaborado pelo autor

Nesta etapa observa-se que os processos internos da escola são percebidos como burocráticos e morosos, impactando negativamente a gestão. Muitos entrevistados relatam que as decisões colegiadas, embora democráticas, tornam-se lentas devido ao excesso de etapas formais e reuniões sem objetividade. Isso reflete um dilema clássico da gestão escolar: de um

lado, a necessidade de participação coletiva nas decisões; de outro, a agilidade administrativa para resolver problemas cotidianos. Conforme Libâneo (2004), a gestão da escola deve ocorrer de forma coletiva e dialógica, rompendo com a lógica meramente burocrática. Tal visão democrática, também destacada por Paro (2015), valoriza o diretor escolar enquanto educador e articulador, não apenas um gerente preso a trâmites formais. No entanto, o próprio caráter democrático da gestão requer tempo e negociação, o que pode aumentar a morosidade dos processos decisórios. Alguns entrevistados reconhecem esse ônus temporal, alinhando-se à análise de Lück (2009) de que a administração escolar, focada em procedimentos e rotina, precisa integrar-se a uma gestão mais ampla. Nessa perspectiva, a burocracia deve existir a serviço da educação, e não ser um fim em si mesma, ideia convergente com Paro (2018), que conceitua a administração escolar como uso racional de recursos em prol dos fins educacionais definidos.

Outro aspecto evidente nas falas é a desorganização do fluxo de informações e a falta de padronização de procedimentos internos. Relatos sobre arquivos espalhados, sistemas pouco amigáveis e comunicação falha indicam fragilidades na dimensão técnico-administrativa da gestão. Oliveira e Vasques-Menezes (2018) definem que “gestão é, então, a atividade pela qual se mobilizam meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, e envolve aspectos gerenciais e técnico-administrativos”. Isso significa que cabe aos gestores estruturar meios e processos internos eficientes, garantindo que informações circulem adequadamente e que haja normatizações claras. A ausência de protocolos padronizados, como apontado por vários entrevistados, faz com que “a mesma coisa [seja] feita de maneiras diferentes” (Entrevistado 14), gerando retrabalho e dúvidas. Esse cenário reforça a importância da organização dos recursos e rotinas, dimensionada por Lück (2009) como parte fundamental da gestão escolar.

Os impactos desses entraves se refletem no dia a dia escolar e na atuação dos gestores. Tempo despendido com papéis, autorizações e buscas de informação dispersa é tempo subtraído de atividades estratégicas ligadas à liderança pedagógica. Conforme Sousa Silva e Fonseca (2023), práticas eficazes de liderança escolar contribuem diretamente para a melhoria da qualidade educacional; logo, quando o gestor se vê absorvido por demandas burocráticas e falhas de fluxo informacional, há prejuízo indireto aos resultados pedagógicos. Paro (2018) e Libâneo (2007) salientam que a eficiência administrativa deve vir acompanhada do compromisso democrático e pedagógico, equilíbrio difícil de alcançar em contextos de escassez de pessoal e excesso de demandas formais, como relatado.

Além disso, no âmbito da educação profissional em saúde, a gestão enfrenta complexidades adicionais: Ceccim (2005) argumenta que uma gestão eficaz nesse campo precisa articular múltiplas dimensões (educação, serviços de saúde, gestão setorial e controle social), o que torna os processos internos ainda mais desafiadores. Em outras palavras, faz-se necessário aprimorar os processos internos, padronizando procedimentos, integrando sistemas de informação e fomentando uma comunicação interna transparente, para que a gestão escolar seja ao mesmo tempo eficiente em termos administrativos e democrática em termos de participação (Oliveira *et al.*, 2024; Lück, 2009). Assim, os dados da categoria confirmam a relevância de se repensar as práticas burocráticas e informacionais na escola, de modo que os gestores possam exercer plenamente seu papel de líderes educacionais, orientando a instituição rumo aos objetivos formativos sem que a burocracia impeça o avanço.

Categoria 5: Planejamento e Alocação de Recursos

Esta categoria aborda como os gestores lidam com o planejamento institucional e a distribuição de recursos humanos e financeiros na escola. Os entrevistados destacaram desafios relacionados ao orçamento limitado, à necessidade de planejamento setorial integrado, à execução orçamentária dentro das normas, à padronização de processos administrativos e aos critérios de priorização de demandas. Também emergiram dificuldades na alocação de recursos, tanto materiais quanto de pessoal, evidenciando como a escassez de servidores e de verbas impacta a gestão escolar.

Quadro 7: Categoria 5: Planejamento e Alocação de Recursos x vivências

CATEGORIA	VIVÊNCIAS
Categoria 5: Planejamento e Alocação de Recursos	Entrevistado 1: “A chapa conseguiu se reunir com grupos menores, com setores, laboratórios, e eu percebi o quanto essa escuta é boa, é importante.” Entrevistado 2: “Estou sempre indo nos setores da administração e converso, levanto os problemas e, coletivamente, uso um brainstorm para trazer soluções que possam contemplar a maioria, porque nem todos vão ser contemplados.” Entrevistado 3: “Essa discussão de corte de orçamento... o orçamento é algo que vai impactar a

	escola inteira, qualquer um que está aqui vai sentir. Se você não abre essa discussão e não decide de forma mais coletiva, tem tudo para dar errado. Então, marcar um CD extraordinário assim que teve o problema, criar um gabinete de crise com participação de pessoas, fazer uma assembleia... para mim, esse é o melhor exemplo. ” Entrevistado 4: “Uma das coisas que tem fragilizado bastante a nossa gestão como instituição é uma certa desidratação do orçamento público, da LOA. O orçamento que a gente recebe tem sido cada vez menos objeto de um planejamento sistemático e organizado, porque a gente tem trabalhado cada vez mais baseado em emendas parlamentares, TEDs, que são execuções descentralizadas dos ministérios da Educação e da Saúde, ou seja, projetos por encomenda. ” Entrevistado 5: “Acho que o impacto mais significativo que pode acontecer na execução do ensino será sempre força de trabalho, alguma coisa que toque a força de trabalho, porque são condições de possibilidade do curso. ” Entrevistado 6: “A escola ficou muito tempo sem servidor no setor de contratos. Sem servidor, nenhum. Não pode um setor de contratos não ter servidor. ” Entrevistado 7: “Falta para mim e falta para muita gente... uma visão de conjunto, uma visão da própria organização, uma visão abrangente que fizesse com que a gente compreendesse mais os processos, os setores. ” Entrevistado 8: “Decisões orçamentárias impactam. Por exemplo, o fato de a gente ter a opção por auxílio
--	--

	permanência dos estudantes... Todo tipo de auxílio hoje é bem-vindo nas instituições públicas, políticas de ação afirmativa, por exemplo. Tudo isso são decisões políticas de gestão. ” Entrevistado 9: “A força de trabalho é o mais importante. ” Entrevistado 10: “A escola não teve uma preparação a longo prazo. A gente foi fazendo uma coisa de ir apagando incêndio. ” Entrevistado 11: “A gente tem uma questão muito importante com a gestão da força de trabalho, com os processos de precarização do trabalho no setor público, particularmente no governo federal e na Fiocruz. Esses vínculos diferentes, a dificuldade de reposição de servidores... eu acho que isso tem sido uma questão que dificulta. Inclusive promoveu um certo esvaziamento também. ” Entrevistado 12: “A gente sempre tem algumas questões orçamentárias... a gente não tem recurso infinito para atender os desejos de todo mundo. Todo ano aqui a gente tem o orçamento que é solicitado, o que efetivamente vem para a escola, e o que a gente consegue executar, que nem sempre a gente consegue executar tudo. Então, normalmente, esse orçamento solicitado, que eu costumo dizer que é o saco de desejos, é muito maior, às vezes o dobro do orçamento que efetivamente vai conseguir. Isso por si só já denota uma falta de planejamento, uma falta de integração para efetuar os cortes e deixar todo mundo satisfeito. ” Entrevistado 13: “Quando você decide que vai fazer isso e não vai fazer aquilo, uma coisa vai impactar na
--	---

	outra. Por exemplo, nessa questão orçamentária: se a gente vai gastar dinheiro com isso, a gente não vai ter dinheiro pra aquilo, e aí tem prioridade. A nossa prioridade é manter o ensino integral, então pra isso a gente precisa da bandeirão com três refeições por dia, porque eles passam o dia todo aqui. ” Entrevistado 14: “Existe uma dificuldade que tem a ver com as permissões de acesso que o serviço público impõe. Temos várias atividades de rotina que só podem ser executadas por servidores, só que a nossa força de trabalho não é, em maioria, composta por servidores; temos uma atuação importante de terceirizados. Então, isso te impõe a necessidade de, de maneira sistêmica, burlar o que está previsto. ”
--	--

Fonte: Elaborado pelo autor

A análise dos depoimentos evidencia que o planejamento estratégico e a alocação racional de recursos são aspectos centrais da gestão, em consonância com o que apontam os teóricos da área. Segundo Paro (2018), a administração escolar deve ser entendida como utilização racional de recursos em prol dos fins educacionais. Isso significa que o gestor precisa alinhar orçamento, pessoal e ações ao projeto pedagógico, buscando máxima eficiência sem perder de vista os objetivos formativos. De modo semelhante, Lück (2009) diferencia a administração escolar rotineira (tarefas de planejamento operacional, organização de recursos, execução orçamentária) da gestão escolar em sentido amplo, que integra essas funções a uma perspectiva pedagógica e participativa. Ou seja, procedimentos padronizados e controle orçamentário são necessários, mas devem estar subordinados às metas educacionais e ao princípio da participação (Paro, 2015; Lück, 2009).

Conforme Libâneo (2007), a gestão eficaz conjuga eficiência administrativa com participação da comunidade escolar na tomada de decisões. Os entrevistados confirmam essa visão ao clamarem por discussões coletivas sobre orçamento e prioridades, indicando que decisões alocativas precisam ser compartilhadas para atender ao interesse público, ideia alinhada à defesa da gestão democrática em Paro (2015).

Diversos autores ressaltam que o planejamento deve articular recursos e ações de forma coerente com as demandas da escola e do contexto. Oliveira e Vasques-Menezes (2018)

definem a gestão exatamente como a atividade de mobilizar meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, abrangendo aspectos gerenciais e técnico-administrativos. Nesse sentido, estabelecer critérios de priorização torna-se fundamental: Lück (2009) enfatiza que o gestor escolar deve alinhar os recursos e esforços da escola com seu projeto político-pedagógico, garantindo que as escolhas orçamentárias reflitam as finalidades educativas. Contudo, os desafios estruturais são evidentes.

A escassez de recursos humanos e financeiros no setor público impõe limites à ação do gestor, como indicam as falas sobre falta de servidores e verbas. Aqui se evidencia o fenômeno da precarização, citado por autores como Sousa, Silva e Fonseca (2023) ao apontarem que práticas de liderança eficazes são cruciais para mitigar os impactos da falta de recursos e melhorar a qualidade educacional. Além disso, Ceccim (2005) acrescenta a dimensão do planejamento setorial integrado: na educação profissional em saúde, o gestor deve articular a escola às políticas do SUS, integrando diferentes setores e atores numa governança colegiada. Essa articulação interinstitucional exige planejamento participativo e cooperação, reforçando a necessidade de processos padronizados que ao mesmo tempo sejam flexíveis para acomodar as especificidades locais.

Em suma, os dados reforçam que planejar e alocar recursos na gestão escolar envolve equilibrar eficiência e inclusão. É preciso definir prioridades de forma democrática, assegurando que o orçamento e os recursos humanos sejam direcionados às necessidades pedagógicas essenciais (Paro, 2018; Lück, 2009). O gestor atua como mediador entre as limitações práticas: legais, financeiras, de pessoal, e os objetivos educacionais da instituição.

Conforme apontam (Libâneo, 2007; Lück, 2009; Paro, 2009), uma gestão escolar eficaz integra planejamento estratégico, uso adequado dos recursos e participação coletiva, de modo a superar o imprevisto (“apagando incêndios”) e construir bases sólidas para uma educação de qualidade. Essa visão alinhada entre teoria e prática evidencia que, apesar das dificuldades para alocar recursos, a adoção de práticas planejadas, colaborativas e orientadas por critérios claros pode fortalecer a gestão e, em última instância, aprimorar os resultados educacionais.

Categoria 6: Impactos da Gestão no Ensino

Nesta categoria, analisam-se efeitos diretos das decisões de gestão sobre o ensino. As falas destacam que escolhas administrativas e colegiadas influenciam organização pedagógica, perfil discente, apoio à permanência e condições para ensinar e aprender. Decisões sobre processo seletivo, auxílios estudantis, infraestrutura e distribuição de tempo e recursos repercutem em acesso, equidade e qualidade das experiências formativas.

Quadro 8: Categoria 6: Impactos da Gestão no Ensino x vivências

CATEGORIA	VIVÊNCIAS
Categoria 6: Impactos da Gestão no Ensino	Entrevistado 1: “...de uma forma geral, a escola atende muito bem a área de ensino... tem realmente essa priorização para o ensino. ” Entrevistado 2: “Quando o CD decide que o processo seletivo vai ser só por meio de sorteio... isso democratizou mais o acesso e... mudou o perfil dos alunos da escola, porque antigamente era completamente meritocrático... e hoje em dia é um perfil muito mais diversos, porque as pessoas têm a oportunidade igual, né, pelo sorteio. ” Entrevistado 3: “A gente oferece uma formação de boa qualidade, a gente oferece uma boa estrutura para todos os alunos, a gente tem profissionais muito qualificados... Eu acho que o que a gente faz aqui, a gente faz bem feito, inclusive na tomada de decisão da direção, nos investimentos...” Entrevistado 4: “Tem um amortecedor importante, é que as grandes decisões nessa escola passam pelo CD. Não tem a decisão que o líder aqui em cima toma e ela impacta imediatamente o ensino, porque tem o espaço de pactuação e de deliberação. ” Entrevistado 5: “...há elementos que têm habilidades para influenciar decisões e nem sempre têm boas intenções. Às vezes atrapalha a coisa toda e passam por

	cima de processos democráticos... para usufruir de benefícios próprios e não para o conjunto da escola. Isso existe. Pouco, mas existe. ” Entrevistado 6: “Decisões orçamentárias impactam, então, por exemplo, o fato de a gente ter opção por auxílio permanência dos estudantes. Todo tipo de auxílio, hoje, é bem-vindo nas instituições públicas; políticas de ação afirmativa, por exemplo. Tudo isso são decisões políticas de gestão. ” Entrevistado 7: “No contexto da pandemia... a decisão da Vice-Presidência da Educação foi instituir o ensino remoto emergencial, a partir da aquisição de tablets e chips de internet para todos os estudantes. Essa tomada de decisão, que foi difícil mas importante, assegurou a possibilidade de manter as atividades de educação em toda a Fiocruz. ” Entrevistado 8: “Essa questão de ser mais elitizado não cabe quando é só sorteio. Te digo por quê: antes de 2012... a escola tinha o processo seletivo por ranking, e aí sim a gente tinha elite... Gente que era predominantemente da Zona Sul... que vinha para cá como trampolim para fazer Medicina, Direito...” Entrevistado 9: “A gente compartilha. A gente divide um pouco a responsabilidade. Porque, muitas vezes, tem decisões que são tomadas no CD, no conselho deliberativo. E aí, o gestor, no caso, a diretora e os vices também não são culpabilizados quando uma decisão é tomada... Foi uma decisão colegiada... devolvida para o coletivo. ” Entrevistado 10: “Todas as decisões são colegiadas... qualquer decisão que se tome em relação ao curso, que
--	---

	vá afetar o ensino... passa pela Câmara Técnica de Ensino e, posteriormente, ao CD. Então, eu acho que todas as decisões impactam de forma positiva os cursos. ” Entrevistado 11: “...tudo influencia, não tem como. Você pode pensar em termos de estrutura, então... se você vai fazer um processo seletivo –sorteio, se vai fazer prova – mas isso não é uma decisão do diretor, é discutida e compartilhada. ” Entrevistado 12: “O efeito pedagógico é que a escola precisa se preparar para acolher estudantes que têm, por exemplo, déficits imensos de alfabetização... É acolhimento do ponto de vista de ter estruturas capazes de ajudar os alunos a não se sentirem marginalizados... Exigir pedagogicamente sem marginalizar aqueles que não conseguem acompanhar... reconhecer o perfil dos nossos alunos. ” Entrevistado 13: “Em tudo. Em tudo. Na tomada de decisão, nos processos, na implementação, em tudo. ” Entrevistado 14: “Tem gente que fetichiza o contrário, faz quase um ludismo, uma aversão extrema. Aí os alunos pegaram essa contradição e meteram pau. ”
--	---

Fonte: Elaborado pelo autor

As falas confirmam que a gestão orienta condições e resultados do ensino ao mediar fins formativos e meios institucionais. Em termos administrativos, gerir é mobilizar meios e procedimentos para alcançar objetivos educacionais, o que envolve articular orçamento, pessoas, tempos e rotinas a favor do projeto pedagógico (Oliveira; Vasques-Menezes, 2018).

Quando decisões colegiadas definem critérios de acesso, como o sorteio, emergem impactos sobre o perfil discente e a equidade, exigindo do coletivo escolar estratégias de acolhimento e apoio à aprendizagem para públicos mais diversos, sem perda de exigência pedagógica (Paro, 2018; Libâneo, 2004). As falas também evidenciam que decisões de suporte,

como auxílios de permanência ou soluções para ensino remoto em contextos críticos, preservam trajetórias formativas e ampliam oportunidades, em consonância com a ideia de gestão voltada à qualidade social da educação e ao direito de aprender (Libâneo, 2012; Paro, 2018).

A literatura reforça que a gestão democrática não é acessório organizacional, mas meio para qualificar o trabalho pedagógico. Liderança que promove participação, comunicação e pactuação tende a construir coerência entre decisões e práticas docentes, fortalecendo vínculos e reduzindo efeitos desorganizadores no cotidiano escolar (Lück, 2009; Lück, 2011).

Ao mesmo tempo, a governança colegiada demanda tempo e coordenação, motivo pelo qual rotinas claras, devolutivas e acompanhamento de metas ajudam a manter foco pedagógico e efetividade das deliberações (Sousa Silva; Fonseca, 2023). Na educação profissional em saúde, integra-se ainda a necessidade de articular ensino, serviços e gestão setorial, o que amplia a complexidade das escolhas e requer cooperação entre atores para que a decisão administrativa sustente a prática formativa no chão da escola (Ceccim, 2005).

Em síntese, os depoimentos e o referencial convergem: o impacto da gestão no ensino é estrutural. Decisões sobre acesso, permanência, recursos e organização didática precisam ser tomadas com participação e intencionalidade pedagógica, pois definem quem aprende, em que condições e com quais apoios.

A gestão eficaz é a que alinha participação, planejamento e liderança pedagógica, de modo a transformar escolhas administrativas em melhores oportunidades de ensino e aprendizagem para todos (Paro, 2018; Lück, 2009; Libâneo, 2012).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para alcançar o objetivo principal que visou “analisar como os gestores educacionais podem adotar estratégias de liderança para aprimorar a qualidade do ensino na EPSJV/FIOCRUZ”, a pesquisa examinou os desafios enfrentados pelos gestores educacionais no exercício de suas funções, bem como suas perspectivas a respeito das competências e dos apoios institucionais necessários ao aprimoramento da gestão escolar.

A partir dos achados da pesquisa foi possível considerar que: com relação aos desafios identificados na gestão educacional, os seguintes pontos precisam de enfrentamentos prioritários: Sobrecarga de atribuições e escassez de tempo para planejamento estratégico por parte dos gestores; Insuficiência de recursos humanos e financeiros no âmbito da escola, resultando em acúmulo de funções e dificuldades operacionais; Falta de programas de capacitação continuada específicos para o desenvolvimento de competências gerenciais dos líderes escolares; Descontinuidade de iniciativas e perda de conhecimento institucional devido à rotatividade de cargos de gestão; Barreiras burocráticas e estruturais que dificultam a agilidade na tomada de decisões. Existe a necessidade de um maior apoio da instituição, seja por meio de programas de formação em serviço, de melhoria na comunicação interna ou da criação de mecanismos que facilitem a participação efetiva de toda a comunidade escolar no processo decisório.

No que se refere às expectativas dos gestores, verificou-se uma demanda significativa por suporte contínuo do instituto, tanto no aperfeiçoamento de suas habilidades gerenciais quanto na provisão de melhores condições de trabalho. As sugestões apontadas pelos participantes incluem a oferta regular de cursos de aperfeiçoamento em gestão pública e educacional, a adoção de práticas de planejamento participativo que envolvam equipes docentes e administrativas, a simplificação de procedimentos burocráticos para tornar os processos internos mais ágeis e a melhoria da comunicação entre os diferentes setores da escola e a direção. Há também a expectativa de ampliação do quadro de pessoal e de recursos, de forma a aliviar o acúmulo de responsabilidades sobre os gestores e possibilitar um acompanhamento mais próximo das atividades-fim da instituição.

Com base nesses achados, foram propostas estratégias para o fortalecimento da gestão educacional na EPSJV, considerando a necessidade de um sistema estruturado de desenvolvimento e apoio aos gestores. Entre as sugestões, destacam-se a implementação de um programa permanente de formação de lideranças, capacitando os gestores em temas de administração pública, pedagogia e gestão de pessoas; a criação de fóruns e encontros periódicos para troca de experiências e avaliação coletiva das práticas de gestão, promovendo

integração e aprendizado mútuo entre os gestores; o incentivo à participação ativa de docentes e técnicos-administrativos nos processos de tomada de decisão, por meio de colegiados ou comitês consultivos, reforçando uma cultura de gestão democrática e compartilhada; e a adoção de sistemas informatizados e bases de dados atualizadas para monitoramento das ações institucionais, permitindo acompanhar resultados e retroalimentar o planejamento de forma mais eficaz.

A pesquisa também apontou desafios para a implementação dessas estratégias, incluindo a necessidade de sensibilizar toda a comunidade escolar sobre os benefícios de se adotar uma gestão mais participativa e profissionalizada. Identificou-se que é preciso estruturar uma política institucional voltada ao desenvolvimento contínuo dos gestores e à preservação das iniciativas bem-sucedidas, de modo que estas transcendam mudanças de pessoal e permaneçam integradas à rotina da escola. Além disso, a viabilização das ações propostas requer alocação adequada de recursos, tanto financeiros quanto humanos, o que demanda esforços de captação de recursos externos ou de remanejamento interno, bem como apoio das instâncias superiores da instituição. No entanto, os resultados demonstram que há uma percepção amplamente positiva quanto à adoção dessas melhorias na gestão. Isso indica que, se bem planejadas e estruturadas, tais iniciativas poderão trazer benefícios tanto para a qualidade do ensino ofertado aos estudantes quanto para a instituição como um todo, refletindo-se em um ambiente de trabalho mais colaborativo e eficiente.

Para pesquisas futuras, recomenda-se a ampliação do estudo para outras instituições de ensino técnico e unidades da Rede Federal de Educação, a fim de verificar se os desafios e percepções observados repetem-se em contextos diversos. Também seria pertinente incluir a perspectiva dos discentes sobre como as decisões de gestão impactam seu processo formativo, fornecendo uma visão complementar centrada nos principais beneficiários do ensino. Ademais, investigações sobre o uso de ferramentas tecnológicas de gestão (por exemplo, sistemas de apoio à decisão, plataformas de acompanhamento de projetos) e sobre métodos inovadores de formação de líderes educacionais podem oferecer subsídios importantes para a modernização das práticas de gestão escolar, acompanhando as tendências contemporâneas de administração educacional.

Como produto desta dissertação, foi elaborado um relatório técnico contendo diretrizes e ações recomendadas para o aprimoramento da gestão na EPSJV/Fiocruz. Espera-se que as estratégias propostas contribuam para o fortalecimento de uma gestão escolar mais eficaz e sustentável, elevando a qualidade do ensino e consolidando um ambiente institucional propício à excelência educacional e ao desenvolvimento contínuo da escola.

6 PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO

A partir das evidências levantadas durante a pesquisa, optou-se por elaborar um relatório técnico conclusivo como produto final, voltado ao aprimoramento das práticas de liderança e gestão na Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio (EPSJV/Fiocruz). O foco está em estratégias de liderança transformacional, distribuída e instrucional, adaptadas à realidade da educação profissional em saúde, com o objetivo de melhorar processos internos, a qualidade do ensino e o engajamento das equipes.

No relatório, são propostas diretrizes e ações estratégicas que orientam os gestores na consolidação de um modelo de gestão escolar mais colaborativo, inovador e alinhado às diretrizes institucionais da Fiocruz. Por exemplo, o relatório sugere ações para aprimorar os canais de diálogo e transparência nas decisões colegiadas, iniciativas de capacitação contínua para formação de novas lideranças e medidas de incentivo à inovação pedagógica vinculadas à gestão. Essas recomendações foram delineadas para serem exequíveis no contexto da escola, aproveitando recursos existentes e fortalecendo práticas já em andamento, o que torna o produto de fácil utilização pelos gestores.

A aplicabilidade institucional do produto é imediata e relevante. O relatório técnico foi concebido para ser utilizado pela equipe diretiva e pelos setores de gestão da unidade como um guia para tomadas de decisão e planejamento estratégico. Seu conteúdo está em consonância com o Plano Diretor Institucional da escola e com as orientações da Fiocruz para excelência em gestão educacional, garantindo que as propostas reforcem objetivos já estabelecidos e atendam às políticas vigentes.

Embora abrangente em suas recomendações, o nível de complexidade do produto é moderado, pois se trata de um relatório orientador que não demanda grandes investimentos financeiros ou mudanças estruturais imediatas. As propostas exigem principalmente comprometimento gerencial e ajustes nos processos internos, o que está ao alcance da administração da escola. Por ser fundamentado na realidade específica da escola, o conjunto de estratégias é realista e factível, podendo ser implementado de forma gradual conforme as prioridades institucionais.

Por fim, o potencial de replicação do produto técnico é significativo. As soluções apresentadas, tais como o fortalecimento da liderança colegiada, melhorias na comunicação interna e iniciativas de capacitação de gestores, podem inspirar outras unidades da Fiocruz ou escolas da rede do SUS que enfrentem desafios semelhantes. Como muitas instituições de educação profissional em saúde compartilham contextos de gestão colegiada e objetivos alinhados às diretrizes do SUS, as estratégias delineadas neste relatório podem ser adaptadas

para melhorar a eficiência gerencial em diferentes cenários. Assim, além de contribuir diretamente para a EPSJV, o produto oferece um modelo referencial que pode ser aproveitado por outras organizações educacionais em busca de aprimoramento na liderança e na gestão.

PPGE
Programa de Pós-Graduação em
GESTÃO E ESTRATÉGIA



RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

Fábio Gabriel dos Santos Masi
Marcia Cristina Rodrigues Cova

Novembro, 2025

Este relatório está em conformidade com a metodologia de avaliação da Produção Técnica e Tecnológica proposta pela CAPES (2019).

Organização: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ

Discente: Fábio Gabriel dos Santos Masi

Docente orientadora: Profa. Dra. Márcia Cristina Rodrigues Cova

Dissertação: Estratégias de Liderança e Gestão Escolar: Desafios e Proposta para uma Gestão Eficiente na Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio – EPSJV/FIOCRUZ

Data da defesa: 27/11/2025.

Setor beneficiado com o projeto de pesquisa, realizado no âmbito do programa de mestrado: Direção-Geral e as Vice-Direções da EPSJV/Fiocruz.

Descrição da finalidade:

O produto tecnológico desenvolvido consiste em um Relatório Técnico Conclusivo que apresenta uma análise das práticas de liderança e gestão escolar na EPSJV/Fiocruz, e propõe estratégias para o aprimoramento dessas práticas. O relatório detalha os desafios identificados no contexto institucional e recomenda ações concretas para fortalecer a atuação dos gestores escolares. O objetivo central é consolidar um modelo de gestão participativo, inovador e alinhado às diretrizes institucionais da Fiocruz, contribuindo para a melhoria contínua da qualidade da educação técnica em saúde oferecida pela escola.

Avanços tecnológicos/grau de novidade:

A pesquisa realizada possibilitou a proposição de estratégias inovadoras de gestão educacional no contexto da EPSJV. O presente produto apresenta caráter inovador ao incorporar abordagens contemporâneas de liderança, tais como: a liderança transformacional, distribuída e instrucional, à realidade de uma escola técnica em saúde pública, algo pouco usual até então. O Produto Técnico Tecnológico (PTT) resultante se destaca pelo seu caráter inovador e aplicável: ao focar no desenvolvimento do capital humano gerencial e na gestão baseada em

evidências dentro de uma instituição pública de ensino, atinge um grau de planejamento estratégico alinhado às melhores práticas esperadas de instituições públicas inovadoras. Essas contribuições são inéditas no âmbito da unidade e podem orientar melhorias significativas, servindo de modelo para outras organizações educacionais de natureza similar.

Descrição da Abrangência realizada:

Este relatório descreve o produto final associado à dissertação de mestrado profissional que teve como foco a análise das práticas de liderança e gestão na EPSJV/Fiocruz e a proposição de estratégias para seu aprimoramento, com base em evidências obtidas junto aos gestores da instituição.

Descrição da Abrangência potencial:

As estratégias propostas neste relatório podem ser aplicadas em outras unidades da Fiocruz e escolas técnicas da Rede de Escolas Técnicas do SUS (RET-SUS), que compartilham estrutura colegiada e desafios de gestão semelhantes. O conjunto de ações sugerido é adaptável a diferentes contextos institucionais e regionais, podendo contribuir para a modernização da gestão pública educacional e o fortalecimento da liderança em instituições formadoras de trabalhadores da saúde. Dessa forma, o relatório amplia seu impacto para além da escola, servindo como referência para práticas de gestão inovadoras e sustentáveis no âmbito da educação profissional em saúde.

Relatório Técnico Conclusivo: Estratégias de Liderança e Gestão Escolar na Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio – EPSJV/Fiocruz

Fábio Gabriel dos Santos Masi

Marcia Cristina Rodrigues Cova

Resumo

Este relatório técnico conclusivo apresenta estratégias para o aprimoramento das práticas de liderança e gestão escolar na Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio (EPSJV/Fiocruz), visando fortalecer a integração entre as dimensões pedagógica e administrativa. A pesquisa, de abordagem qualitativa, baseou-se em entrevistas com gestores e análise documental. Os resultados evidenciaram desafios como a morosidade nos processos decisórios, lacunas na formação gerencial e fragilidades na comunicação interna, mas também revelaram o compromisso institucional com a gestão democrática e a qualidade do ensino. Como solução, o relatório propõe a criação de um programa de formação continuada de gestores, a padronização de rotinas administrativas, o aprimoramento da comunicação interna e o incentivo à liderança transformacional, distribuída e instrucional. Espera-se como impacto maior agilidade nas decisões, fortalecimento da cultura colaborativa e melhorias na eficiência institucional e nos processos de ensino-aprendizagem. O Produto Técnico-Tecnológico (PTT) se destaca por seu caráter inovador e aplicabilidade em outras unidades da Fiocruz e escolas técnicas do SUS, oferecendo um modelo replicável de liderança e gestão escolar pautado na participação, no uso de evidências e na melhoria contínua.

Palavras-chave: liderança; gestão escolar; educação profissional em saúde.

6.1 Contexto

A necessidade de fortalecer as práticas de liderança educacional na EPSJV/Fiocruz, alinhada à missão institucional de promover educação profissional de excelência em saúde, e a ausência de mecanismos formais de desenvolvimento e suporte à liderança comprometem não apenas a implementação de melhorias pedagógicas inovadoras, mas também a qualidade do ensino e a motivação dos profissionais envolvidos.

Nesse sentido, torna-se fundamental investigar estratégias e práticas de liderança que possam ser adotadas para superar os entraves existentes e fortalecer a gestão educacional da EPSJV, promovendo um ambiente de inovação pedagógica contínua e a melhoria dos resultados educacionais, além de alinhar a atuação dos gestores às demandas contemporâneas do ensino em saúde. A ausência de investimento direcionado na formação de lideranças e a rigidez dos processos institucionais comprometem a adoção de práticas gerenciais inovadoras e a rápida adaptação a situações de crise, como observado durante a transição para o ensino remoto na pandemia da COVID-19, dificultando a modernização da gestão e a garantia da qualidade do ensino em cenários desafiadores.

A consolidação de uma cultura de liderança transformadora e colaborativa surge como estratégia para reverter esse cenário e potencializar a gestão escolar, de modo que, ao investir no desenvolvimento das competências de liderança dos gestores e promover a participação coletiva nas decisões, a EPSJV poderá não apenas aprimorar a qualidade de seus processos educativos, mas também cumprir com mais eficácia sua missão de formar profissionais de saúde comprometidos com a excelência e a equidade.

6.2 Diagnóstico e Desenvolvimento do Produto Técnico Tecnológico (PTT)

A pesquisa analisou as práticas de liderança e gestão escolar na EPSJV/Fiocruz, com foco na governança colegiada, nos processos internos e no desenvolvimento de lideranças. Foram mapeadas percepções de gestores sobre a eficiência das decisões, a comunicação entre setores e laboratórios, e as condições para exercício da liderança pedagógica. Além disso, identificaram-se expectativas e oportunidades para consolidar um modelo de gestão mais ágil, participativo e orientado por evidências.

Os resultados evidenciaram que a governança democrática confere legitimidade às decisões, mas convive com morosidade deliberativa e ruídos de comunicação, o que dificulta a transformação rápida das deliberações em ações. Também foram observadas lacunas na formação gerencial de quem assume funções de direção e coordenação, frequentemente sem trilhas institucionais mínimas de capacitação em temas como gestão de pessoas, orçamento/contratos, mediação de conflitos e base legal do serviço público. Soma-se a isso a fragmentação informacional, a ausência de procedimentos operacionais padronizados (POPs) e a burocracia em rotinas críticas (compras, contratos, fluxos administrativos), fatores que dispersam esforços e deslocam os gestores de sua função pedagógica. Os participantes

expressaram interesse em maior integração entre áreas, devolutivas mais ágeis das instâncias colegiadas, padronização de processos e criação de um programa estruturado de formação de lideranças.

Com base nesses achados, foram propostas estratégias para o desenvolvimento do Produto Técnico Tecnológico (PTT) — um Relatório Técnico Conclusivo com diretrizes aplicáveis à realidade da escola. Entre as recomendações, destacam-se: a criação de um Programa Permanente de Formação de Gestores; a padronização de rotinas e mapeamento de processos críticos; o aprimoramento dos canais de comunicação e das devolutivas colegiadas; e a implantação de indicadores e painéis para acompanhamento de metas acadêmico-administrativas. A pesquisa também apontou desafios de implementação, como a necessidade de sensibilizar equipes para mudanças culturais, consolidar uma política institucional de desenvolvimento de lideranças e equacionar limitações de pessoal e recursos. Ainda assim, observa-se percepção positiva quanto à adoção dessas medidas, indicando que, se bem planejadas e ancoradas na gestão democrática, podem gerar ganhos institucionais significativos.

Diante desse contexto, foram identificados três desafios principais:

- Morosidade decisória e ruídos de comunicação — A dinâmica colegiada amplia a legitimidade, mas dificulta a celeridade e a coerência das devolutivas entre direção, laboratórios e áreas de apoio.
- Lacunas na formação gerencial — Ausência de trilhas institucionais mínimas para ingresso e permanência em funções de liderança, com aprendizagem predominantemente “em serviço”.
- Fragilidades de processos e uso de dados — Procedimentos pouco padronizados, dispersão informacional e burocracia que impactam compras, contratos e monitoramento de resultados.

A partir da análise documental, das entrevistas e do estudo de caso único com abordagem qualitativa, foi desenvolvido um plano de ação estruturado pelo método 5W2H.

6.3 Público pesquisado e seleção dos participantes

O público da pesquisa foi composto por gestores educacionais da Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio (EPSJV/Fiocruz), incluindo direção-geral, vice-direções e coordenações dos Laboratórios de Educação Profissional. Os participantes foram selecionados de forma intencional, considerando o exercício de funções de liderança no período de 2021 a 2025.

6.4 Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com quatorze gestores da EPSJV Fiocruz direção geral, vice direções e coordenações dos Laboratórios de Educação Profissional, complementada por análise documental de planos, relatórios, atas e normativas do período de 2021 a 2025.

6.5 Análise dos Dados

Os dados coletados foram analisados por meio da técnica de Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2011), uma abordagem de natureza qualitativa amplamente utilizada em pesquisas nas ciências sociais e humanas. Bardin desenvolveu uma metodologia que visa extrair, de forma sistemática e rigorosa, os significados, padrões e interpretações presentes nos dados coletados. Esse método compreende etapas sequenciais, tais como: a pré-análise, a exploração do material, a codificação, a categorização e, por fim, a interpretação dos conteúdos examinados.

No contexto deste estudo qualitativo, a utilização da técnica de Bardin (2011) mostrou-se adequada, pois possibilita uma visão geral das falas dos participantes e auxilia na compreensão das proposições e significados subjacentes em seus depoimentos.

6.6 Avaliação das Entrevistas

As entrevistas realizadas com os servidores foram transcritas integralmente e, em seguida, submetidas à análise de conteúdo. Esse procedimento foi adotado considerando a necessidade de examinar detalhadamente o teor das falas dos entrevistados. Com isso, buscou-se verificar a clareza de suas respostas e a relação entre os padrões emergentes, os significados aparentes e a fundamentação teórica.

A aplicação da análise de conteúdo mostrou-se crucial para permitir correlações entre os diversos depoimentos coletados. Essa análise evidenciou convergências e divergências nos

pontos de vista dos participantes. Além disso, essa técnica possibilitou identificar as categorias temáticas de maior relevância para a retenção dos servidores entrevistados. Essa identificação permitiu evidenciar quais fatores são percebidos como mais influentes na permanência desses servidores na organização.

6.7 Comitê de Ética

O projeto desta pesquisa foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa por meio da Plataforma Brasil em 03/06/2025 e aprovado em 13/06/2025, sob o parecer número 7.639.179. A pesquisa observou os princípios éticos para estudos com seres humanos, incluindo sigilo, voluntariedade e consentimento livre e esclarecido dos participantes, com registro do parecer anexado ao trabalho.

6.8 Principais Pontos a Serem Enfrentados

A seguir serão apresentados os principais resultados encontrados a partir das entrevistas realizadas:

6.8.1 Governança Democrática e Comunicação Interna

A governança da EPSJV está alicerçada em processos participativos colegiados, reforçando a escola pública como espaço democrático e formativo. Decisões tomadas coletivamente em instâncias colegiadas ampliam a legitimidade das ações e distribuem responsabilidades. Conforme Paro (2018), a gestão escolar deve orientar-se por objetivos educacionais democráticos, garantindo que a participação de todos legitime as decisões. Nessa perspectiva, a liderança escolar precisa articular pessoas e processos com diálogo e corresponsabilidade, em sintonia com Lück (2009), que concebe a gestão como liderança pedagógica integradora de toda a comunidade escolar na construção de metas compartilhadas. Assim, a instituição valoriza fortemente a democracia e a colegialidade como princípios formativos e estratégias de gestão.

Porém, os gestores relatam tensões operacionais no cotidiano dessa governança democrática. A exigência de consultas amplas e debates coletivos, embora legítima, pode lentificar as decisões institucionais. As entrevistas apontam dificuldades como morosidade processual, assimetrias de representação e falhas de comunicação interna, gerando descompassos entre direção, laboratórios e setores administrativos. Essas limitações evidenciam a tensão entre legitimidade democrática e agilidade institucional, criando um

dilema em equilibrar participação e efetividade. Libâneo (2004) e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Brasil, 1996) ressaltam que a gestão democrática requer práticas permanentes de participação e mecanismos de comunicação que assegurem acesso à informação e voz a todos os segmentos da comunidade escolar.

De forma semelhante, Ceccim (2005) defende arranjos de cogestão e decisões compartilhadas para impulsionar a aprendizagem organizacional e a corresponsabilidade. Em suma, a experiência da EPSJV exemplifica o desafio de conciliar um forte valor democrático com a necessidade de agilidade e eficácia administrativa. São necessários ajustes internos, como a adoção de liderança distribuída, comunicação clara, padronização de fluxos e definição de responsabilidades, para tornar o processo decisório mais inclusivo e eficaz, sem abandonar os princípios democráticos.

6.8.2 Desenvolvimento de Lideranças e Formação Gerencial

A liderança escolar eficiente é reconhecidamente crucial para os resultados educacionais (Lück, 2009; Paro, 2015). Contudo, observa-se na escola a ausência de programas estruturados de formação gerencial para os ocupantes de cargos de direção. Os gestores têm assumido funções de liderança sem preparo específico prévio e recorrem predominantemente ao aprendizado "em serviço", ou seja, aprendendo na prática cotidiana por meio da experiência compartilhada com colegas mais experientes (Ceccim, 2005).

Essa socialização prática supre parcialmente a carência de capacitação formal, mas deixa evidentes lacunas importantes em competências de gestão. As entrevistas realizadas com os gestores da instituição apontaram deficiências em áreas fundamentais como planejamento, gestão orçamentária, mediação de conflitos e conhecimento da legislação do serviço público. Tais fragilidades evidenciam a necessidade de institucionalizar trilhas de desenvolvimento contínuo para os líderes escolares. A implementação de programas permanentes de capacitação e mentoria gerencial contribuiria para que futuros gestores ingressassem mais bem preparados e para que os atuais aperfeiçoassem suas práticas, em consonância com a literatura que defende a formação continuada de dirigentes escolares (Libâneo, 2007; Lück, 2009). Assim, ao fortalecer as competências gerenciais por meio de uma formação sistemática, a escola tende a alinhar a eficiência administrativa à liderança democrática, conforme preconiza Paro (2015), aprimorando a gestão escolar e reforçando o cumprimento de sua missão educacional.

6.8.3 Gestão de Pessoas e Condições de Trabalho

No contexto investigado, constatou-se escassez de servidores efetivos e a predominância de vínculos precários (bolsistas, terceirizados), o que dificulta a reposição de pessoal. Essa precarização das relações de trabalho acarreta sobrecarga no cotidiano da gestão e das equipes, gerando sensação de desamparo entre os trabalhadores. Tais condições impõem desafios éticos e práticos para a valorização dos profissionais, que enfrentam insegurança e diferenças de direitos, além de excessivas demandas burocráticas. Nesse sentido, emergem reflexões sobre a necessidade de valorizar todos os trabalhadores de forma igualitária, independentemente de suas funções ou vínculos, pois um ambiente de trabalho eficiente e justo depende tanto de recursos humanos suficientes e qualificados quanto de relações laborais equânimes e inclusivas. De fato, Paro (2018) e Libâneo (2007) salientam ser difícil conciliar eficiência administrativa e participação democrática em cenários de pessoal insuficiente e formalidades em excesso.

Para enfrentar a precarização, Ceccim e Feuerwerker (2004) defendem integrar a gestão do trabalho à educação permanente, promovendo o desenvolvimento profissional coletivo como forma de aprimorar as práticas laborais. Além disso, um clima organizacional positivo pode atenuar esses desafios. Lück (2009) destaca que o reconhecimento do trabalho e a construção de uma identidade coletiva elevam a motivação dos docentes. Em contrapartida, quando os profissionais não se sentem ouvidos ou permanecem inseguros em suas posições (como no caso de temporários receosos de se manifestar), sua motivação e iniciativa diminuem. Por isso, é fundamental cultivar um ambiente de diálogo, apoio mútuo e estabilidade das equipes. Paro (2015) enfatiza que uma liderança democrática com responsabilidades compartilhadas aprimora as decisões e fortalece o comprometimento coletivo, reduzindo conflitos. Em síntese, superar a escassez de pessoal e vínculos frágeis, ao mesmo tempo em que se promove um clima de valorização, participação e apoio, mostra-se essencial para melhorar as condições de trabalho e a qualidade do serviço prestado.

6.8.4 Processos Internos e Fluxo de Informação

Os dados empíricos evidenciam morosidade nos processos administrativos e excesso de burocracia, fatores que comprometem a agilidade e eficiência na gestão da escola. A descentralização de tarefas sem coordenação eficaz e a falta de padronização, exemplificada pela ausência de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs), resultam em dispersão de informações. Consequentemente, a tomada de decisões torna-se lenta e a coordenação entre setores é dificultada.

Esse quadro corrobora reflexões de teóricos da gestão escolar. Libâneo (2007) ressalta que a gestão democrática e eficiente exige processos internos ágeis, transparência e participação, de modo a alinhar a administração às finalidades pedagógicas. Paro (2008) critica o formalismo burocrático excessivo, argumentando que a escola não pode se tornar mera executora de normas, devendo priorizar práticas administrativas que apoiem o trabalho educacional. De forma semelhante, Lück (2009) defende que o gestor escolar deve estabelecer rotinas e critérios claros para a circulação de informações e a integração das equipes, promovendo uma cultura organizacional colaborativa. Assim, teoria e evidências indicam que o aprimoramento dos processos internos e do fluxo de informação é indispensável para superar os desafios administrativos identificados.

6.8.5 Planejamento e Alocação de Recursos

De acordo com as entrevistas a escola demonstra dificuldades de planejamento integrado e execução orçamentária, agravadas pela dependência de fontes externas de financiamento, como emendas parlamentares e Termos de Execução Descentralizada (TEDs), bem como pela escassez de força de trabalho. Esses fatores impactam negativamente os processos de ensino, gerando sobrecarga e descontinuidade em atividades pedagógicas. Essa fragilidade decorre também da falta de uma visão institucional sistêmica que estabeleça prioridades claras e critérios objetivos para alocação de recursos, resultando em decisões fragmentadas e reativas.

A literatura corrobora a importância do planejamento articulado: Libâneo (2013) define o planejamento escolar como um processo de racionalização e coordenação da ação educativa, enquanto Paro (2008) e Lück (2009) enfatizam que a integração entre planejamento e execução orçamentária é condição para uma gestão escolar eficaz e democrática. Ceccim (2005), ao examinar a educação profissional em saúde, reforça a necessidade de alinhar a gestão de recursos e pessoas aos processos formativos. Como proposta diante dos desafios identificados, sugere-se implementar um planejamento estratégico participativo que integre o plano de ações, a alocação orçamentária e a execução, definindo coletivamente prioridades institucionais e vinculando recursos às metas do projeto pedagógico. Espera-se que essa abordagem melhore a eficiência no uso de recursos, reduzindo a dependência de fontes externas e atenuando os impactos da escassez de pessoal, como preconizado pelos autores estudados.

6.8.6 Impactos da Gestão no Ensino

Os gestores escolares percebem que as decisões administrativas e colegiadas moldam diretamente as condições e resultados do ensino. Paro (2018) ressalta que a administração escolar consiste no uso racional dos recursos em prol dos fins educacionais, vinculando essas escolhas ao compromisso democrático e às necessidades pedagógicas. Assim, opções como a adoção de sorteio de vagas para ingresso, em substituição a exames seletivos, foram apontadas no caso estudado como medidas que democratizaram o acesso e diversificaram o perfil discente, exigindo da escola estratégias de acolhimento para garantir a qualidade da aprendizagem em um público mais heterogêneo. De modo semelhante, políticas de permanência estudantil, incluindo auxílios financeiros e pedagógicos, e ações emergenciais durante a pandemia (por exemplo, implementação do ensino remoto com distribuição de tablets e internet) foram decisões gerenciais consideradas cruciais para assegurar a continuidade e a equidade do processo formativo.

A literatura corrobora a forte relação entre gestão democrática e qualidade pedagógica. Libâneo (2007) e Lück (2009) destacam que a participação coletiva nos rumos da escola alinha as ações administrativas ao projeto pedagógico, promovendo coerência e melhoria nos resultados educacionais. Lideranças que fomentam a participação e a pactuação tendem a fortalecer os vínculos na comunidade escolar e reduzir contratempos no cotidiano institucional (Lück, 2009). Por outro lado, a governança colegiada eficaz requer planejamento e coordenação: práticas como definição de rotinas claras e monitoramento de metas mantêm o foco pedagógico das deliberações (Sousa Silva; Fonseca, 2023). No âmbito da educação profissional em saúde, as decisões de gestão envolvem articular a escola aos serviços de saúde, o que amplia a complexidade e demanda cooperação para que as escolhas administrativas sustentem a prática pedagógica (Ceccim, 2005).

Pesquisas internacionais e nacionais corroboram esses impactos: líderes escolares focados no acompanhamento da aprendizagem obtêm resultados superiores frente a gestões centradas apenas em tarefas burocráticas (Robinson *et al.*, 2008). Em síntese, uma gestão escolar eficaz, pautada pela participação, pelo planejamento estratégico e pela liderança pedagógica, converte as decisões administrativas em melhores oportunidades de ensino e aprendizagem para todos (Paro, 2018; Lück, 2009; Libâneo, 2007).

6.3 Propostas de Enfrentamento para os Problemas Encontrados

Considerando a necessidade de fortalecer a liderança e aprimorar a gestão escolar frente aos desafios identificados na escola, delinearam-se estratégias de ação visando a uma administração mais eficiente na instituição. As propostas apresentadas buscam atacar os principais problemas levantados, abrangendo melhorias na governança participativa e comunicação interna, no desenvolvimento de lideranças e formação gerencial, nas condições de trabalho e valorização dos profissionais, bem como na otimização dos processos internos. Dessa forma, reforçam-se os valores institucionais de participação democrática, excelência administrativa e valorização do corpo profissional, contribuindo para a melhoria contínua da qualidade do ensino oferecido.

As propostas estão agrupadas nos seguintes eixos estratégicos:

- Implementar medidas para agilizar a tomada de decisões sem comprometer a participação coletiva, aprimorando os canais de comunicação interna e garantindo maior transparência.
- Implementar programas permanentes de capacitação em liderança e gestão escolar, oferecendo cursos e oficinas voltados aos gestores.
- Simplificar e padronizar os procedimentos administrativos, reduzindo a excessiva burocracia que lentifica as rotinas escolares.

A implementação dessas propostas será possível mediante a elaboração de um plano de ação bem estruturado, alinhado às prioridades identificadas. Para isso, é necessário que a gestão da escola defina as áreas de intervenção mais urgentes e utilize ferramentas gerenciais adequadas para orientar a execução das melhorias sugeridas, monitorando os resultados e assegurando que as iniciativas de fato contribuam para superar os problemas encontrados.

A implementação dessas propostas será possível a partir da implantação do seguinte plano de ação:

6.9 Plano de Ação – Ferramenta 5W2H

Segundo Nunhes; barbosa; Oliveira (2017), a ferramenta 5W2H caracteriza-se como um *check-list* gerencial composto por sete elementos baseados em questionamentos fundamentais para a elaboração de um plano de ação abrangente. A sigla 5W2H deriva das iniciais, em inglês, de *What, Why, Where, When, Who, How e How much*, que correspondem respectivamente a o quê, por quê, onde, quando, quem, como e quanto

Ao estruturar um plano considerando essas diretrizes, busca-se definir com clareza cada aspecto da ação a ser empreendida, facilitando o planejamento e a execução eficiente das atividades propostas (Werkema, 2013)

Geralmente, o método 5W2H é implementado por meio de uma tabela, como apresentada no Quadro 9 a seguir, na qual cada pergunta guia uma descrição específica da ação, assegurando que nenhuma dimensão relevante seja omitida e eliminando possíveis dúvidas durante a implementação do plano.

Quadro 9: Descrição da Ferramenta 5W2H

Tipo	Descrição
<i>What</i> (Assunto)	O quê? O que será feito?
<i>Why</i> (Objetivo)	Por quê? Por que será feito
<i>Where</i> (Responsabilidade)	Quem? Quem fará?
<i>When</i> (Local)	Onde? Onde será feito?
<i>Who</i> (Prazo)	Quando? Quando será feito?
<i>How</i> (Método)	Como? Como será feito?
<i>How Much</i> (Recurso)	Quanto? Quanto custa o que será feito?

Fonte: Elaborado pelo Autor

Em síntese, a efetividade de um plano de ação 5W2H depende da precisão na definição de todos os seus itens. De acordo com Silva; Medeiros; Vieira (2017) enfatizam que somente com a clara determinação de aspectos como métodos, prazos, responsabilidades, objetivos e recursos é possível garantir que todos os envolvidos compreendam suas atribuições, reforçando a importância de delimitar com exatidão cada elemento do plano de ação.

A seguir, é apresentado um plano de ação com 4 eixos, elaborado a partir da ferramenta 5W2H:

6.9.1 Padronização de Processos

Implementação de uma iniciativa de padronização e otimização dos processos internos da EPSJV, com início previsto para janeiro de 2026. Essa ação visa mapear e reestruturar os fluxos de trabalho nas diversas áreas da instituição, identificando gargalos e eliminando redundâncias. O objetivo principal é aumentar a eficiência operacional e assegurar a

consistência dos procedimentos, resultando em melhoria da qualidade dos serviços prestados e em uma utilização mais racional dos recursos institucionais.

Quadro 10: Eixo Padronização de Processos

What (O quê?)	Realizar um mapeamento completo dos processos internos da EPSJV e implementar procedimentos padronizados otimizados para as atividades em todos os setores.
Why (Por quê?)	Equilibrar e melhorar a distribuição de tarefas e fluxos de trabalho, reduzindo retrabalhos, atrasos e inconsistências. Isso visa aumentar a produtividade, diminuir o esgotamento das equipes e aprimorar a qualidade dos serviços internos.
Where (Onde?)	Em todos os setores administrativos e acadêmicos da EPSJV, abrangendo as unidades organizacionais da instituição (secretarias, coordenações, departamentos etc.).
When (Quando?)	1º ao 3º mês: mapeamento detalhado dos processos atuais e coleta de informações com as equipes; 4º mês: análise dos gargalos e redesenho dos processos com elaboração de novos fluxos e procedimentos; 5º e 6º meses: implementação piloto das melhorias e treinamento das equipes nos novos procedimentos; a partir do 7º mês: institucionalização das novas práticas e monitoramento contínuo dos resultados (com revisões periódicas, por exemplo, trimestrais).
Who (Quem?)	Responsáveis: comitê multidisciplinar formado pela direção da EPSJV, equipe de Planejamento/Qualidade e setor de Tecnologia da Informação. Envolvidos: servidores de cada setor mapeado (colaboração na descrição e validação dos processos) e apoio da área de Gestão de Pessoas para lidar com eventuais mudanças de atribuições.

<i>How (Como?)</i>	Utilização de metodologia BPM (Business Process Management) com apoio de ferramentas como BPMN para mapear os fluxos atuais e identificar atividades que geram gargalos ou retrabalho. A partir desse diagnóstico, desenhar novos fluxos de trabalho mais enxutos e eficazes, documentar Procedimentos Operacionais Padrão (POP) para cada processo e capacitar as equipes nos novos procedimentos. Ferramentas de <i>software</i> (p. ex. <i>softwares</i> de mapeamento de processos ou módulos do sistema institucional) serão utilizadas para acompanhar e controlar a implementação das mudanças.
<i>How Much (Quanto?)</i>	Recursos principais: horas de trabalho do comitê e das equipes envolvidas no mapeamento e redesenho (esforço interno). Investimento financeiro: baixo, limitado à aquisição ou utilização de <i>softwares</i> de modelagem de processos (se não houver disponível alguma ferramenta gratuita ou já existente na instituição) e eventuais custos de treinamento. A maior parte dos recursos é interna (expertise dos servidores). Métricas de sucesso: redução no tempo de execução de tarefas-chave, diminuição de ocorrências de retrabalho e <i>feedback</i> positivo das equipes sobre a clareza dos novos processos.

Fonte: Elaborado pelo autor

6.9.2 Formação Gerencial para Gestores

Implementação de um programa de capacitação gerencial para os gestores da EPSJV, com início previsto para março de 2026. Com foco em aprimorar as competências de liderança e gestão das equipes administrativas, o presente plano de ação visa desenvolver habilidades gerenciais essenciais e fomentar uma cultura de aprendizado contínuo entre os gestores da instituição. O objetivo principal é preparar os gestores para atuarem de forma mais eficaz e estratégica, contribuindo para a melhoria do desempenho organizacional e para o alinhamento às diretrizes institucionais.

Quadro 11: Eixo Formação Gerencial para Gestores

What (O quê?)	Oferecer capacitação continuada em gestão para os atuais gestores da EPSJV (diretores, vice-diretores, coordenadores de laboratório, chefias administrativas), abordando tópicos como gestão pública, planejamento, finanças, liderança de equipes e legislação educacional.
Why (Por quê?)	Para aprimorar as competências gerenciais do corpo gestor e assegurar uma administração escolar mais eficiente e alinhada às melhores práticas. Muitos gestores têm formação técnica forte, porém limitada experiência em administração, uma realidade comum onde apenas ~20% dos diretores escolares no Brasil possuem formação continuada em gestão (Mec, 2003)
Where (Onde?)	Na própria EPSJV, através de <i>workshops</i> presenciais em sala de aula ou auditório, complementados por atividades à distância (plataformas on-line) para teoria e estudo individual. Pode envolver envio de gestores a cursos externos específicos de curta duração (quando ofertados por parceiros como ENAP, MEC, etc.), mas a maior parte ocorrerá internamente ou via EAD.
When (Quando?)	Levantamento de necessidades de capacitação junto aos gestores atuais dentro de 2 meses. Desenvolvimento do cronograma de treinamentos em 3-4 meses. Início das capacitações formais em aproximadamente 4-5 meses (por exemplo, um <i>workshop</i> inicial). Frequência das ações: módulos de treinamento trimestrais ou semestrais, além de atividades contínuas on-line ao longo do ano. Avaliação dos resultados e <i>feedback</i> dos participantes após cada módulo, com ajustes no programa no ciclo seguinte.
Who (Quem?)	Responsáveis: Coordenação de Gestão de Pessoas/RH em conjunto com a Direção da EPSJV. Parceiros: Escola

	Nacional de Administração Pública (ENAP) ou Ministério da Educação (oferecem programas como o Proditex para diretores para conteúdo e apoio didático. Participantes: Todos os ocupantes de cargos de gestão na escola; incentivar também participação de vice-líderes ou suplentes para ampliar alcance.
How (Como?)	Elaborar um plano de capacitação definindo os temas prioritários (ex.: planejamento estratégico, gestão de projetos, uso eficiente de recursos públicos, liderança pedagógica, ferramentas de gestão escolar). Utilizar especialistas internos (por exemplo, gestores seniores da Fiocruz, professores universitários parceiros) e conteúdos EAD disponíveis. Conduzir oficinas práticas periódicas: estudos de caso da EPSJV, resolução de problemas reais da escola em grupo, seguidos de reflexão. Complementar com cursos à distância certificados – aproveitar iniciativas governamentais de formação continuada de gestores (como cursos do MEC ou da ENAP disponíveis <i>online</i>). Promover também a troca de experiências entre gestores: encontros em que diferentes setores compartilham desafios e soluções, criando uma comunidade de aprendizagem entre os dirigentes. Acompanhar a aplicação do aprendizado no dia a dia através de metas ou projetos práticos (por exemplo, cada gestor desenvolve um mini-projeto de melhoria em sua área aplicando conhecimentos adquiridos).
How Much (Quanto?)	Baixo a moderado – Grande parte das atividades pode ser feita com recursos internos e gratuitos. Uso de salas da EPSJV e plataforma virtual da Fiocruz/MEC sem custo. Material didático pode ser disponibilizado digitalmente. Custos potenciais: contratação pontual de algum facilitador externo ou deslocamento de gestores para eventos externos, mas pode-se minimizar via parcerias e uso de cursos EAD

	(gratuitos ou a baixo custo). O retorno esperado (melhor gestão) justifica qualquer investimento modesto.
--	---

Fonte: Elaborado pelo autor

6.9.3 Monitoramento e Evidências

Com o intuito de consolidar uma cultura de melhoria contínua baseada em dados, propõe-se a implementação de um sistema integrado de monitoramento e avaliação na EPSJV, com início previsto para abril de 2026. A iniciativa envolverá a coleta regular de indicadores de desempenho institucionais e *feedback* dos *stakeholders* (servidores, alunos, ex-alunos), gerando relatórios e painéis de controle que subsidiem decisões gerenciais informadas. O objetivo principal é criar um ciclo permanente de avaliação e aprimoramento das atividades da instituição, garantindo que ajustes nos processos e projetos sejam feitos de forma proativa e fundamentada em evidências concretas.

Quadro 12: Eixo Monitoramento e Evidências

What (O quê?)	Implantar um sistema estruturado de monitoramento e avaliação que acompanhe a implementação de todas as ações de melhoria e as práticas de liderança na escola, gerando dados para tomadas de decisão informadas. Isso inclui definir indicadores de desempenho (relacionados à gestão participativa, qualidade do ensino, satisfação de servidores e estudantes, etc.), coletar dados periódicos (por meio de pesquisas internas, indicadores acadêmicos e administrativos) e criar mecanismos de análise desses resultados. O objetivo é estabelecer um ciclo contínuo de PDCA (planejar, fazer, checar, agir) dentro da EPSJV, garantindo que as melhorias propostas sejam baseadas em evidências concretas e ajustadas conforme necessário.
Why (Por quê?)	Atualmente, não abordar sistematicamente a avaliação seria uma lacuna – corre-se o risco de investir em ações sem comprovação de benefício ou de perder oportunidades de aprendizagem organizacional. Ao adotar um sistema de monitoramento, a EPSJV fortalece a accountability interna,

	demonstra com transparência o avanço em direção a um ambiente educacional mais colaborativo e de melhor qualidade, e consolida a cultura de gestão inovadora e eficiente almejada
Where (Onde?)	Em todos os níveis da instituição. Os indicadores e avaliações abrangerão áreas administrativas (eficiência de processos, nível de participação nos colegiados, tempo de resposta a demandas internas), áreas pedagógicas (desempenho dos estudantes, qualidade percebida do ensino, integração ensino-serviço), e até relações externas (satisfação de parceiros do SUS, resultados de estágios). O monitoramento será consolidado, acessível à direção e aos colegiados, e discutido nos fóruns adequados (Conselho Deliberativo, câmaras técnicas, assembleia) para abarcar toda a escola.
When (Quando?)	Iniciar imediatamente junto com as primeiras ações de melhoria, para já coletar dados baseline. Nos primeiros 3 meses, definir os indicadores-chave e metodologias de coleta. A cada semestre, realizar a coleta de dados e elaborar um relatório de avaliação a ser apresentado na reunião do Conselho Deliberativo ou Assembleia Geral. Anualmente, fazer uma revisão geral do plano de ação com base nos dados acumulados, redefinindo metas para o ano seguinte. Este é um sistema permanente, uma vez implantado, o monitoramento ocorre continuamente, com ciclos de feedback integrados à rotina de gestão da EPSJV.
Who (Quem?)	Será instituído um Comitê de Avaliação e Qualidade composto por representantes da direção (por exemplo, Vice-direção de Gestão/Desenvolvimento Institucional, se houver), membros das câmaras técnicas, setor de planejamento ou equivalente, e representantes de trabalhadores (Reprepoli) e alunos. Esse comitê coordenará o processo avaliativo. Poderá contar com apoio técnico de

	profissionais da Fiocruz com expertise em avaliação institucional ou mesmo consultoria acadêmica, mas grande parte do trabalho pode ser feita pelos próprios servidores capacitados. Importante que a apresentação e discussão dos resultados envolva todos, por exemplo, divulgando indicadores nos informativos internos e promovendo debates para interpretação dos dados e definição de ações corretivas.
How (Como?)	Primeiramente, definir indicadores SMART (específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e com prazo) ligados a cada eixo de melhoria. Exemplos: percentual de decisões colegiadas implementadas (governança), índice de satisfação dos servidores com a comunicação interna (cultura organizacional), taxa de adoção de novas metodologias pelos docentes (inovação pedagógica), número de parcerias ativas com o SUS (articulação externa), desempenho dos alunos em avaliações práticas (qualidade do ensino). Em seguida, desenvolver instrumentos de coleta de dados: formulários <i>online</i> para <i>feedback</i> (aproveitando ferramentas já disponíveis, como Google Forms ou o próprio Moodle), planilhas de acompanhamento preenchidas pelas coordenações, e eventualmente módulos no sistema acadêmico para extrair dados quantitativos. Coletar e analisar os dados em intervalos regulares: o comitê compila os resultados e compara com metas definidas. Produzir relatórios sintéticos com pontos fortes, pontos fracos e recomendações de ajuste. Esses relatórios devem ser apresentados nos colegiados superiores para validação. A partir daí, agir: celebrar os progressos (incentivando a continuidade do que deu certo) e implementar ações corretivas onde os indicadores ficarem aquém do esperado. Incorporar, quando cabível, pesquisas externas de referência ou <i>benchmarks</i> (por exemplo,

	comparar indicadores da EPSJV com médias de outras escolas técnicas, se disponível) para contextualizar o desempenho. Ao longo do tempo, refinar os indicadores e métodos conforme amadurece a cultura de avaliação na instituição.
<i>How Much (Quanto?)</i>	O sistema de monitoramento baseia-se principalmente em trabalho analítico e uso de ferramentas simples. Poderá demandar capacitação dos membros do comitê em técnicas de avaliação e análise de dados (o que pode ser feito internamente ou via cursos on-line gratuitos). Ferramentas digitais para coleta e análise estão amplamente disponíveis sem custo (planilhas, formulários, <i>softwares</i> estatísticos open-source). Assim, o investimento financeiro direto é mínimo – concentra-se em horas de trabalho dedicadas à implementação do sistema e análise periódica. O retorno, em termos de tomadas de decisão mais embasadas e efetividade das iniciativas, justifica amplamente esse esforço dentro da rotina de gestão já existente

Fonte: Elaborado pelo autor

6.9.4 Integração de Tecnologias na Gestão e no Ensino

Implementação de um plano de transformação digital na EPSJV, com início previsto para maio de 2026. Com foco na integração de tecnologias aos processos administrativos e às práticas pedagógicas, o plano propõe automatizar e digitalizar fluxos internos, integrar sistemas acadêmicos e de comunicação, e ampliar o uso de ambientes virtuais de aprendizagem, simulações e ferramentas colaborativas. O objetivo principal é elevar a eficiência operacional, a transparência e a qualidade do ensino, oferecendo melhor experiência a servidores e estudantes e apoiando decisões baseadas em evidências, com atenção à segurança da informação e à qualificação das equipes.

Quadro 13: Eixo Integração de Tecnologias na Gestão e no Ensino

What (O quê?)	Implementar um plano de transformação digital que modernize os processos de gestão escolar e enriqueça as práticas pedagógicas através da tecnologia. Isso inclui adotar sistemas integrados (por exemplo, um sistema acadêmico unificado e plataformas colaborativas internas), digitalizar fluxos de trabalho burocráticos, e expandir o uso de ferramentas educacionais digitais (ambientes virtuais de aprendizagem, simuladores, etc.) nas aulas.
Why (Por quê?)	Atender às demandas contemporâneas da educação em saúde requer incorporar ferramentas tecnológicas que tornem a administração mais ágil e o ensino mais dinâmico. A pesquisa identificou entraves burocráticos e falta de agilidade que prejudicam a eficiência institucional. A integração tecnológica é uma oportunidade para reduzir a lentidão de processos e melhorar a comunicação interna. Além disso, desafios recentes como aulas remotas e novas formas de ensinar, intensificados durante a pandemia, mostraram a urgência de infraestruturas tecnológicas adequadas. Em resumo, investir em tecnologia apoiará uma gestão escolar mais eficiente e preparada para inovações didáticas.
Where (Onde?)	Nos processos administrativos da EPSJV (por exemplo, gestão de documentos, comunicação entre setores, acompanhamento de projetos institucionais) e nas atividades de ensino (salas de aula, laboratórios de ensino técnico em saúde, atividades de educação a distância ou híbridas). A implantação deve cobrir tanto a sede da Escola quanto eventuais polos descentralizados, garantindo padronização digital em toda a instituição.
When (Quando?)	Gradualmente ao longo de 12 a 24 meses. Nos primeiros 6 meses, realizar um mapeamento de necessidades tecnológicas e planejar as prioridades (escolha de plataformas, equipamentos). Do mês 6 ao 12, implementar as soluções prioritárias na área administrativa (por exemplo, sistema de gestão acadêmica,

	portal de comunicados internos) e iniciar capacitação de funcionários. Do mês 12 em diante, incorporar tecnologias nas práticas pedagógicas (treinamento de docentes em ferramentas educacionais, desenvolvimento de conteúdos digitais) e consolidar a transformação digital, com revisões semestrais para ajustes.
Who (Quem?)	A iniciativa será conduzida pela Coordenação de Administração e a Vice-Direção de Ensino e Informação, em conjunto com a área de TI da Fiocruz. Envolve a Subcâmara de Comunicação, Informação e Informática (vinculada à Câmara Técnica de Ensino e Informação) para alinhamento técnico. Professores e coordenadores de laboratório participarão definindo necessidades pedagógicas específicas. Toda a comunidade escolar (inclusive alunos) será beneficiária e poderá opinar na fase de testes das novas ferramentas.
How (Como?)	Primeiro, realizar um diagnóstico tecnológico, quais processos podem ser automatizados, quais <i>softwares</i> já existem na Fiocruz que podemos adotar, lacunas de infraestrutura (ex: <i>softwares</i> , computadores). Em seguida, priorizar soluções de alto impacto e baixo custo (por exemplo, uso de plataformas abertas como Moodle para ensino virtual, ferramentas de videoconferência já disponibilizadas pela Fiocruz, aplicativos de gestão de projetos). Adquirir ou desenvolver sistemas conforme necessário para integrar dados acadêmicos e administrativos (evitando retrabalho/manualidades). Promover treinamentos contínuos para que servidores e docentes dominem as novas ferramentas e adotem-nas no dia a dia. Por fim, estabelecer uma equipe ou ponto focal de suporte técnico na EPSJV para manutenção dos sistemas e apoio aos usuários, garantindo a sustentabilidade da transformação digital.
How Much (Quanto?)	Embora haja custo associado à aquisição de equipamentos (computadores, upgrade de rede) e possivelmente licenças de <i>software</i> ou desenvolvimento de sistemas, pode-se otimizar

	investimentos utilizando ferramentas gratuitas ou já existentes na instituição. Plataformas open-source (gratuitas) podem suprir muitas necessidades, reduzindo despesas. O maior investimento será em capacitação e adaptação, alocado dentro da carga de trabalho dos trabalhadores ou em forma de oficinas (custos de treinamento). Estima-se que os gastos possam ser absorvidos gradualmente no orçamento, buscando também parcerias com outros órgãos da Fiocruz para apoio técnico, de modo a minimizar o impacto financeiro.
--	--

Fonte: Elaborado pelo autor

6.10 Aderência

Este relatório técnico apresenta aderência integral às áreas de gestão da EPSJV/Fiocruz, com foco em gestão educacional, gestão de pessoas, processos e planejamento. Encontra-se em consonância com os objetivos do PPGE UFRRJ voltados à inovação institucional e ao desenvolvimento estratégico, assegurando alinhamento entre finalidades pedagógicas e práticas de gestão.

As estratégias propostas refletem diretamente os achados do diagnóstico e respondem a lacunas na relação entre direção geral, vice-direções, coordenações de laboratórios e setores de apoio. O produto pode ser aplicado em outras unidades da Fiocruz e em instituições da rede federal de educação profissional em saúde que busquem aprimorar liderança, comunicação interna e organização do trabalho.

6.11 Impacto

As ações propostas têm o potencial de gerar impacto significativo nas seguintes dimensões:

Capital humano: Desenvolvimento contínuo de gestores e equipes, com trilhas formativas e melhoria do clima organizacional, fortalecendo competências de liderança e colaboração na vice-direções e laboratórios.

Institucional: Aperfeiçoamento da governança colegiada com regras claras de decisão e devolutivas, padronização de processos e integração de dados, elevando a eficiência da gestão, a transparência e o alinhamento às diretrizes da EPSJV Fiocruz.

Institucional: Qualificação da formação técnica em saúde por meio de liderança pedagógica mais efetiva e organização do trabalho mais ágil, impactando positivamente o SUS e a comunidade atendida pela atuação de profissionais melhor preparados.

6.12 Aplicabilidade

O relatório técnico proposto apresenta elevado grau de replicabilidade e pode ser adotado de forma imediata. Sua estrutura objetiva e orientada a processos permite adaptação a outras unidades da Fiocruz e a instituições da Rede Federal de educação profissional em saúde, respeitando as especificidades locais e as diretrizes de cada gestão.

A proposta não depende de alto investimento, pois prioriza reorganização de fluxos, definição de papéis, uso de dados e trilhas formativas para gestores com base em recursos já existentes. Dessa forma, pode ser implementada em fases, inclusive em contextos com limitações orçamentárias, favorecendo a padronização de práticas, a agilidade decisória e o fortalecimento da liderança escolar em diferentes realidades institucionais.

6.13 Inovação

A inovação deste relatório técnico conclusivo está em traduzir os referenciais de liderança transformacional, distribuída e instrucional em um roteiro prático e viável de gestão para a EPSJV Fiocruz, articulando formação de gestores, padronização de processos e comunicação com devolutivas claras. Ao combinar governança democrática com eficiência operacional, a proposta oferece um caminho atual para fortalecer a liderança escolar e a qualidade do ensino técnico em saúde.

6.14 Complexidade

O nível de complexidade do PTT é considerado moderado, pois envolve articulação entre direção geral, vice direções e coordenações dos Laboratórios de Educação Profissional, além da padronização de processos, fortalecimento da comunicação interna e formação continuada de gestores. Apesar de demandar mudança cultural e coordenação intersetorial, sua implementação pode ocorrer em fases e com baixo custo, utilizando sistemas, rotinas e recursos já disponíveis na EPSJV/Fiocruz, o que reduz a necessidade de novas estruturas e favorece a adoção gradual das ações propostas.

REFERÊNCIAS

- AHUMADA FIGUEROA, Luis; CASTRO CASTRO, Soledad; MAUREIRA CABRERA, Óscar; PINO-YANCOVIC, Mauricio. Práticas de liderança distribuído em formação técnico profissional: novas formas de aprender, ensinar e trabalhar. **Psicoperspectivas**, v. 22, n. 3, p. 169–183, 2023.
- ALONDERIENË, Raimonda; MAJAUSKAITË, Modesta. Leadership style and job satisfaction in higher education institutions. **International Journal of Educational Management**, v. 30, n. 1, p. 140–164, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2014-0106>. Acesso em: 17 maio 2025.
- AMESTOY, S. C.; TRINDADE, L. L.; SILVA, G. T. R. da; MARTINS, M. M.; VARANDA, P. A. G.; SANTOS, I. A. R. Fragilidades e potencialidades na formação de enfermeiros líderes. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 42, n. esp., p. e20200196, 2021.
- ASSIS, Bruno Sousa; MARCONI, Nilson. Efeito das políticas de provimento ao cargo de diretor na gestão escolar. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 55, n. 4, p. 881–922, 2021. DOI: [10.1590/0034-761220200059](https://doi.org/10.1590/0034-761220200059).
- BANKS, George C.; McCAULEY, Kelly D.; GARDNER, William L.; GULER, Courtney E. A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: a test for redundancy. **The Leadership Quarterly**, v. 27, n. 4, p. 634–652, 2016. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984316000163>. Acesso em: 17 maio 2025.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARENDT, Eric; ROUSSEAU, Denise M. **Evidence-based management: how to use evidence to make better organizational decisions**. Londres: Kogan Page, 2018.
- BASS, Bernard M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1985. Disponível em: <https://archive.org/details/leadershipperfor00bass>. Acesso em: 18 maio 2025.
- BASS, Bernard M.; RIGGIO, Ronald E. **Transformational leadership**. 2. ed. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.
- BENMIRA, Sarra; AGBOOLA, Moshood. Evolution of leadership theory. **BMJ Leader**, London, v. 5, n. 1, p. 3–5, 2021. DOI: [10.1136/leader-2020-000250](https://doi.org/10.1136/leader-2020-000250). Disponível em: <https://bmjleader.bmj.com/content/5/1/3>. Acesso em: 18 maio 2025.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.
- BRASIL. **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 dez. 1996.
- BRINER, R. B.; WALSH, N. D. Evidence-based management and leadership. In: LEONARD, H. S.; LEWIS, R.; FREEDMAN, A. M.; PASSMORE, J. (Ed.). **The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of leadership, change, and organizational development**. Chichester: Wiley-Blackwell, 2013. p. 49–64.

BUSH, Tony. **Leadership and management development in education.** (Educational Leadership for Social Justice). London: SAGE Publications, 2008. DOI: [10.4135/9781446213605](https://doi.org/10.4135/9781446213605).

CAROLINO, Soraia G.; SANTOS, José L. M. dos. Políticas públicas educacionais e a gestão escolar no Brasil. **Cadernos do GPOSSHE On-line**, v. 6, n. 2, p. 36–46, 2022.

CASTRO, Éden de; BRAZÃO, P. Educação contemporânea e inovação pedagógica: um novo paradigma. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 26, n. 00, p. e022119, 2022. DOI: [10.22633/rpge.v26i00.17221](https://doi.org/10.22633/rpge.v26i00.17221). Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/17221>. Acesso em: 2 set. 2025.

CASTRO, F. S. S.; MELO, G. M.; XAVIER, I. C. **A liderança transformadora do diretor na gestão escolar numa perspectiva pedagógica.** Artigo acadêmico, 2023. Disponível em: <https://facunicampsgoiania.com.br/wp-content/uploads/2023/09/A-LIDERANCA-TRANSFORMADORA-DO-DIRETOR-NA-GESTAO-ESCOLAR-NUMA-PERSPECTIVA-PEDAGOGICA.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2025.

CECCIM, Ricardo Burg. Educação permanente em saúde: desafio ambicioso e necessário. **Interface – Comunicação, Saúde, Educação**, v. 9, n. 16, p. 161–168, 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/icse/a/N3gGmRFFgXCbLyHCG64ftPR/>. Acesso em: 17 maio 2025.

COLARES, Maria Lília Imbiriba Sousa; SOARES, Lucas de Vasconcelos; CARDOZO, Maria José Pires Barros. A gestão educacional como política: proposições na escola pública. **Holos**, v. 2, p. 1–20, 2021. DOI: [10.15628/holos.2021.12003](https://doi.org/10.15628/holos.2021.12003). Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/12003>. Acesso em: 18 maio 2025.

COSTA, Jorge Adelino; CASTANHEIRA, Patrícia. A liderança na gestão das escolas: contributos de análise organizacional. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 31, n. 1, p. 13–44, 2015.

COSTA, Manuel G.; CAMPOS, Maria A. Importância e desafios da liderança, inovação e criatividade na gestão escolar das escolas públicas do Bailundo e Mungo – Angola. **Revista Brasileira de Educação do Campo**, v. 9, e18956, 2024. DOI: [10.20873/uft.rbec.e18956](https://doi.org/10.20873/uft.rbec.e18956). Disponível em: <https://periodicos.ufnt.edu.br/index.php/campo/article/view/18956>. Acesso em: 18 maio 2025.

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens.** 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

DAY, Christopher; SAMMONS, Pam; GÖRGEN, Kristine. **Successful school leadership.** 2. ed. Oxford: Education Development Trust, 2020.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens.** 2. ed. Tradução de M. A. S. Marques *et al.* Porto Alegre: Artmed, 2006.

ESCOLA POLITÉCNICA DE SAÚDE JOAQUIM VENÂNCIO (EPSJV/FIOCRUZ). **Quem somos.** Disponível em: <https://www.epsjv.fiocruz.br/>. Acesso em: 20 maio 2025.

ESCOLA POLITÉCNICA DE SAÚDE JOAQUIM VENÂNCIO. **Relatório da Gestão 2017–2021.** Rio de Janeiro: EPSJV/Fiocruz, 2022.

- FIEDLER, Fred E. **A theory of leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill, 1967. Disponível em: <https://archive.org/details/theoryofleadersh00fied>. Acesso em: 18 maio 2025.
- FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Tradução de J. E. Costa. São Paulo: Artmed, 2009.
- FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ (Fiocruz). **EPSJV comemora 37 anos de contribuição à educação profissional em saúde**. Disponível em: <https://portal.fiocruz.br/noticia/epsjv-comemora-37-anos>. Acesso em: 20 maio 2025.
- FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Educação (PDIE) 2021–2025**. Rio de Janeiro, 2020.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HALLINGER, Philip. Instructional leadership and the school principal: a passing fancy that refuses to fade away. **Leadership and Policy in Schools**, v. 4, n. 3, p. 221–239, 2005.
- HALLINGER, Philip; MURPHY, Joseph. Assessing the instructional management behavior of principals. **The Elementary School Journal**, Chicago, v. 86, n. 2, p. 217–247, nov. 1985. DOI: 10.1086/461445.
- HARRIS, Alma. Distributed leadership: friend or foe? **Educational Management Administration & Leadership**, v. 41, n. 5–6, p. 545–554, 2013. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1741143213497635>. Acesso em: 17 maio 2025.
- HITT, D. H.; TUCKER, P. D. Systematic review of key leader practices found to influence student achievement: a unified framework. **Review of Educational Research**, v. 86, n. 2, p. 531–569, 2016. DOI: 10.3102/0034654315614911.
- JESUS, J. M.; RODRIGUES, W. Trajetória da Política Nacional de Educação Permanente em Saúde no Brasil. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 20, p. e001312201, 2022.
- JOVANOVIC, Dejan; CIRIC, Maja. Benefits of transformational leadership in the context of education. **European Proceedings of Social and Behavioural Sciences**, v. 15, p. 496–503, 2016. Disponível em: <https://www.europeanproceedings.com/article/10.15405/epsbs.2016.09.64>. Acesso em: 17 maio 2025.
- LEITHWOOD, Kenneth; MASCALL, Blair. Collective leadership effects on student achievement. **Educational Administration Quarterly**, v. 44, n. 4, p. 529–561, 2008.
- LIBÂNEO, José Carlos. Concepções e práticas de organização e gestão da escola: considerações introdutórias para um exame crítico da discussão atual no Brasil. **Revista Española de Educación Comparada**, Madrid, 2007.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. rev. e ampl. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.
- LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis: Vozes, 2011.
- LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

MACÊDO NETO, J. A. de; BARRETO, L. K. da S.; GUIMARÃES, L. G. de A.; MEDEIROS, B. C. A. A liderança transformacional em uma instituição federal de ensino na percepção de seus servidores. **Delos**, v. 18, n. 69, p. e5951, 2025. DOI: [10.55905/rdelosv18.n69-120](https://ojs.revistadelos.com/ojs/index.php/delos/article/view/5951). Disponível em: <https://ojs.revistadelos.com/ojs/index.php/delos/article/view/5951>. Acesso em: 2 set. 2025.

MALTA, Daniela P. L. N. *et al.* Liderança pedagógica transformacional: inspirando equipes para um futuro melhor. **Aracê**, v. 6, n. 4, p. 17743–17756, 2024. Disponível em: <https://periodicos.newsciencepubl.com/arace/article/view/2504>. Acesso em: 17 maio 2025.

MAUREIRA-CABRERA, Óscar; AHUMADA-FIGUEROA, Luis; ASCENCIO-GARRIDO, Carlos; BANDEIRA-ANDRIOLA, Wagner. Liderazgo distribuido en centros escolares: cambios en la percepción de prácticas educacionales. **Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 31, n. 121, p. e0233839, 2023. DOI: 10.1590/S0104-40362023003103839.

MENEZES, F. O.; FERREIRA, F. L. S.; SOUZA, J. C. de; PAZ, J. F. da; PERONDI, L.; GUTIÉRREZ, N. R. G.; BEZERRA JÚNIOR, W. B. Gestão participativa e liderança escolar: compreendendo conceitos, viabilizando práticas de transformação. **Cuadernos de Educación y Desarrollo**, v. 16, n. 13, p. e6890, 2024. DOI: [10.55905/cuadv16n13-058](https://ojs.cuadernoseducacion.com/ojs/index.php/ced/article/view/6890). Disponível em: <https://ojs.cuadernoseducacion.com/ojs/index.php/ced/article/view/6890>. Acesso em: 2 set. 2025.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 33. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

NUNHES, T. V.; BARBOSA, L. C. F. M.; OLIVEIRA, O. J. Identification and analysis of the elements and functions integrable in integrated management systems. **Journal of Cleaner Production**, v. 142, p. 3225–3235, 2017.

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de; PEREIRA, Rodnei; PATO, Christy. Práticas de gestão, liderança educativa e qualidade da educação em escolas de Ensino Médio no Brasil. **Ambienteeducação**, São Paulo, v. 9, p. e023008, 2024. Disponível em: <https://publicacoes.unicid.edu.br/ambienteeducacao/article/view/1368>. Acesso em: 18 maio 2025.

OLIVEIRA, I. C.; VASQUES-MENEZES, I. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. **Cadernos de Pesquisa**, v. 48, n. 169, p. 876–900, 2018. Disponível em: <https://publicacoes.fcc.org.br/cp/article/view/5341>. Acesso em: 18 maio 2025.

ONLINE ETYMOLOGY DICTIONARY. **Leader**. 2025. Disponível em: <https://www.etymonline.com/word/leader>. Acesso em: 18 maio 2025.

ORGANIZAÇÃO DE ESTADOS IBERO-AMERICANOS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA (OEI); UNESCO. **Distributed leadership and state capacities in education: how to move ideas into action**. 2023. Disponível em: <https://www.iiep.unesco.org/en/articles/distributed-leadership-and-state-capacities-education-how-move-ideas-action>. Acesso em: 17 maio 2025.

PARO, Vítor Henrique. **Administração escolar, democracia e qualidade do ensino**. 2. ed. São Paulo: Intermeios, 2018.

PARO, Vítor Henrique. **Diretor escolar: educador ou gerente?** São Paulo: Cortez, 2015.

PARO, Vítor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2000.

PEDRUZZI JÚNIOR, Aloir; NETO, José Moreira Silva; PEDRUZZI, Nubiana de Lima Irmão; CARDOSO, Rosigleide Reboli. Leitura da evolução das teorias sobre liderança. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 7, n. 1, p. 247–261, 2016. DOI: [10.6008/SPC2179-684X.2016.001.0017](https://doi.org/10.6008/SPC2179-684X.2016.001.0017). Disponível em: <https://www.sustenere.inf.br/index.php/rbadm/article/view/SPC2179-684X.2016.001.0017>.

PORTO, A. C. R. C.; PIMENTA, M. A. A. Liderança docente: desenvolvimento de instrumento de identificação de docentes-líderes. **Educação em Revista**, v. 41, 2025. DOI: [10.1590/0102-469841229](https://doi.org/10.1590/0102-469841229).

POUBEL, Lucas; SINCORÁ, Larissa A.; BRANDÃO, Marcelo M. Liderança transformacional e bem-estar no trabalho em instituições de ensino: uma proposta teórico-metodológica e reflexões para uma agenda de pesquisa. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 12, n. 2, p. 240–258, 2022. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/download/48902/39574>. Acesso em: 17 maio 2025.

REIS, R.; TONHÁ, M. G. D. C.; PADOANI, M. P. Trabalhar em rede: um desafio para as escolas técnicas do SUS. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 2, n. 1, p. 315–330, 2004.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 12. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014. Disponível em: <https://ria.ufrn.br/jspui/handle/123456789/1583>. Acesso em: 18 maio 2025.

ROBINSON, Viviane M. J.; LLOYD, Claire A.; ROWE, Kenneth J. The impact of leadership on student outcomes: an analysis of the differential effects of leadership types. **Educational Administration Quarterly**, v. 44, n. 5, p. 635–674, 2008.

SOUSA SILVA, Maria Cláudia; FONSECA, Wagner Gomes. Liderança na gestão escolar para a eficiência: um estudo bibliográfico sobre sua influência na qualidade educacional. **Caderno de Diálogos**, v. 6, n. 1, 2023. Disponível em: <https://periodicos.faculadefamart.edu.br/index.php/cadernodedialogos/article/view/157>. Acesso em: 18 maio 2025.

SPILLANE, James P. Distributed leadership. **The Educational Forum**, Kennesaw, v. 69, n. 2, p. 143–150, 2005. DOI: [10.1080/00131720508984678](https://doi.org/10.1080/00131720508984678).

STOGDILL, Ralph M. Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. **Journal of Psychology**, v. 25, n. 1, p. 35–71, 1948. DOI: [10.1080/00223980.1948.9917362](https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362). Acesso em: 18 maio 2025.

THOMAS, Gary; PRING, Richard. **Evidence-based practice in education**. Maidenhead: Open University Press, 2004.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UNESCO. **Liderar para a democracia: edição regional sobre liderança em educação, América Latina**. (Relatório de Monitoramento Global da Educação 2025), 2025. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000393491>. Acesso em: 9 maio 2025.

WERKEMA, Maria Cristina. **Perguntas e respostas sobre o Lean Seis Sigma**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2013.

WU, Huang; SHEN, Jianping. The association between principal leadership and student achievement: a multivariate meta-meta-analysis. **Educational Research Review**, v. 35, art. 100423, 2022. DOI: [10.1016/j.edurev.2021.100423](https://doi.org/10.1016/j.edurev.2021.100423).

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YUKL, Gary; GARDNER, William L. **Leadership in organizations**. 9. ed. New York: Pearson, 2020.

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Prezado (a) Gestor (a),

Você está sendo convidado (a) a participar, como voluntário (a), da pesquisa intitulada **“Estratégias de Liderança e Gestão Escolar: Desafios e Proposta para uma Gestão Eficiente na Escola Politécnica De Saúde Joaquim Venâncio – Epsjv/Fiocruz”**”, conduzida pelo pesquisador Fábio Gabriel dos Santos Masi do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), sob orientação da Profa. Dra. Márcia Cristina Rodrigues Cova.

Leia atentamente as informações abaixo. Caso concorde em participar, assine este documento em duas vias: uma ficará sob sua guarda e outra será arquivada pela equipe de pesquisa. Sua recusa ou desistência não acarretará qualquer prejuízo ou penalidade.

1-Finalidade do estudo

Investigar como gestores educacionais podem adotar práticas de liderança que contribuam para aprimorar a qualidade do ensino nos cursos técnicos e nas formações continuadas da EPSJV/Fiocruz.

2-Contribuição esperada

Sua participação auxiliará na formulação de recomendações que poderão aperfeiçoar processos de gestão e liderança escolar, beneficiando a comunidade acadêmica.

3-Procedimentos

- Entrevista semiestruturada (presencial ou por videoconferência) com duração aproximada de 60 minutos, abordando estilos de liderança, tomada de decisão, comunicação e desafios de gestão.
- Análise de documentos institucionais, exclusivamente públicos ou por você autorizados.

4-Riscos e desconfortos

Podem ocorrer desconforto ao refletir sobre práticas de gestão ou insegurança em responder alguma questão. Para minimizá-los, você poderá:

- Solicitar prévio acesso ao roteiro de perguntas;
- Omitir respostas a qualquer pergunta;
- Interromper ou encerrar a entrevista a qualquer momento.

5-Benefícios diretos

Não há compensação financeira. Contudo, você poderá solicitar o relatório final da pesquisa e utilizar suas conclusões para aprimorar a gestão institucional.

6-Gravação e sigilo

As entrevistas serão gravadas em áudio (mediante concordância) e transcritas integralmente. Os arquivos permanecerão armazenados em pasta digital criptografada com acesso restrito à equipe de pesquisa por cinco anos; depois serão destruídos. Seu nome não aparecerá em nenhuma publicação, sendo substituído por código alfanumérico.

7-Custos e encargos

Não haverá qualquer despesa para você.

8-Liberdade de participação

A participação é voluntária. Você pode desistir a qualquer momento sem prejuízo ou necessidade de justificativa; nesse caso, todos os registros serão imediatamente excluídos se assim desejar.

9-Esclarecimentos

Quaisquer dúvidas podem ser encaminhadas ao (à) pesquisador (a) responsável. Em questões éticas, contate o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – CEP/UFRRJ, telefone (21) (21) 2681-4749, e-mail eticacep@ufrj.br.

Declaro ter lido este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, ter recebido as devidas explicações e estar ciente de meus direitos e deveres como participante. Concordo em

participar do estudo “ **Estratégias de Liderança e Gestão Escolar: Desafios e Proposta para uma Gestão Eficiente na Escola Politécnica De Saúde Joaquim Venâncio – Epsjv/Fiocruz**”, na qualidade de voluntário (a).

Assinatura do voluntário

Assinatura do (a) Pesquisador (a) Responsável pela entrevista

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Essa entrevista tem como objetivo compreender percepções, estratégias e desafios vivenciados pelos gestores nos processos de liderança e gestão escolar, com vistas a aprimorar a qualidade dos cursos técnicos e formações continuadas da instituição.

CONDIÇÕES PESSOAIS

SEXO:

IDADE:

TEMPO NA INSTITUIÇÃO:

FUNÇÃO DESEMPENHADA (FG OU CD):

ÁREA DE FORMAÇÃO PRINCIPAL:

TEMPO TOTAL DE EXPERIÊNCIA EM GESTÃO EDUCACIONAL (ANOS):

ROTEIRO SEMI ESTRUTURADO

- Na sua opinião, o que caracteriza “estratégias de liderança” em uma instituição educacional como a EPSJV? (Por exemplo, comunicação, motivação, participação democrática, foco em resultados educacionais, etc.)
- De que forma você percebe que a atuação da liderança (gestores) influencia a qualidade do ensino oferecido na EPSJV? (Apoio pedagógico, gerenciamento de recursos, estabelecimento de metas, etc.)
- Quais são os principais desafios ou dificuldades que você enfrenta (ou observa) para adotar práticas de liderança eficazes na EPSJV?
- Você segue ou se inspira em algum modelo ou estilo específico de liderança no seu trabalho como gestor? Como descreve o seu estilo de liderança na EPSJV?
- As abordagens ou modelos de liderança que conhecemos precisam ser ajustadas à realidade da EPSJV? Como você adapta suas práticas de liderança às características específicas desta instituição?

- Que tipo de formação ou capacitação em liderança você já recebeu ao longo de sua carreira? Você considera que essa preparação foi adequada para os desafios que encontra no seu cargo?
- A EPSJV/Fiocruz oferece atualmente algum tipo de apoio ou programa para o desenvolvimento de habilidades de liderança dos gestores (por exemplo, treinamentos, mentoria, comunidades de prática)? Como você avalia o suporte institucional disponível (ou a falta dele) para o aprimoramento da liderança?
- Como se dá o equilíbrio entre decisões centralizadas e distribuídas entre vice-direções, laboratórios e setores de apoio?
- Poderia relatar um exemplo recente em que a participação coletiva contribuiu (ou não) para a qualidade do ensino?
- Quais recomendações ou sugestões de ações você daria para fortalecer a liderança dos gestores da EPSJV e, consequentemente, aprimorar a qualidade do ensino na instituição?
- Há mais alguma informação ou comentário que você gostaria de acrescentar sobre liderança e qualidade do ensino que não tenhamos abordado?

ANEXOS

UNIVERSIDADE FEDERAL
RURAL DO RIO DE JANEIRO
(UFRRJ)



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: ESTRATÉGIAS DE LIDERANÇA E GESTÃO ESCOLAR: DESAFIOS E PROPOSTA PARA UMA GESTÃO EFICIENTE NA ESCOLA POLITÉCNICA DE SAÚDE JOAQUIM VENÂNCIO - EPSJV/FIOCRUZ

Pesquisador: FÁBIO GABRIEL DOS SANTOS MASI

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 89471925.0.0000.0311

Instituição Proponente: UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 7.639.179

Apresentação do Projeto:

O pesquisador relata:

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratório-descritiva, orientada para compreender profundamente um fenômeno social específico no contexto educacional. A pesquisa qualitativa enfatiza a interpretação e a compreensão de fenômenos sociais em seu ambiente natural, valorizando aspectos subjetivos e contextuais que não podem ser quantificados (CRESWELL, 2007).

O pesquisador apresenta a seguinte equipe de pesquisa:

MARCIA CRISTINA RODRIGUES COVA - orientadora do estudo

Trata-se de uma abordagem de cunho humanístico e empírico, que busca compreender, analisar e descrever as práticas de liderança e gestão escolar sem reduzi-las a números ou estatísticas (DENZIN & LINCOLN, 2006). Dessa forma, adota-se um enfoque interpretativo, voltado para os significados construídos pelos sujeitos, adequado para investigar dinâmicas organizacionais e relações humanas na escola. Adicionalmente, o estudo possui caráter exploratório e descritivo, pois além de explorar um tema ainda pouco investigado no contexto

Endereço: BR 465, KM 7, Zona Rural, Biblioteca Central, 2º andar

Bairro: ZONA RURAL

CEP: 23.897-000

UF: RJ

Município: SEROPEDICA

Telefone: (21)2681-4749

E-mail: eticacep@ufrj.br

da EPSJV/Fiocruz, visa descrever detalhadamente as características das práticas de liderança e gestão observadas (GIL, 2008). Em síntese, a natureza qualitativa e exploratório-descriptiva da pesquisa possibilita um olhar aprofundado e contextualizado sobre o fenômeno em questão, coerente com o objetivo de compreender como e por que determinadas práticas de gestão ocorrem naquela instituição (CRESWELL, 2007). Como estratégia de investigação, optou-se pelo estudo de caso único, tendo como caso a Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio (EPSJV/Fiocruz). Segundo Yin (2015), o estudo de caso é um método que permite investigar em profundidade um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Trata-se de um delineamento apropriado para examinar a realidade específica de uma organização escolar, possibilitando abarcar múltiplos fatores e nuances da gestão naquele ambiente (YIN, 2015). A opção por um caso único se justifica pelo fato de a EPSJV representar um contexto singular e relevante uma instituição de educação técnica inserida em uma fundação de pesquisa em saúde, configurando-se como um caso revelador que pode proporcionar insights únicos sobre liderança e gestão escolar. No presente trabalho, o caso EPSJV/Fiocruz foi selecionado intencionalmente por sua importância e peculiaridades, buscando-se compreender em profundidade as práticas de liderança ali desenvolvidas no período de 2021 a 2025. Essa abordagem metodológica qualitativa e indutiva permite que as conclusões emergam da análise detalhada do caso, respeitando-se as particularidades do contexto estudado (CRESWELL, 2007).

Metodologia de análise:

Os dados a serem coletados provenientes tanto dos documentos quanto das entrevistas serão submetidos a procedimentos de análise qualitativa compatíveis com a abordagem do estudo: especificamente, serão empregadas a análise de conteúdo de Bardin e a triangulação de informações descrita por Denzin e aprofundada por Flick. Para examinar em profundidade o material qualitativo, será utilizada a análise de conteúdo tal como sistematizada por Laurence Bardin. No presente estudo, as transcrições das entrevistas e os textos documentais passarão inicialmente por uma fase de pré-análise (leitura flutuante e organização do corpus). Em seguida, ocorrerá a exploração do material, com a codificação das unidades de significado relevantes. As categorias de análise serão definidas a posteriori, emergindo dos próprios dados e relacionando-se a aspectos-chave de liderança e gestão escolar por exemplo, estilos de liderança, participação docente, desafios institucionais e

Endereço: BR 465, KM 7, Zona Rural, Biblioteca Central, 2º andar

Bairro: ZONA RURAL

CEP: 23.897-000

UF: RJ

Município: SEROPEDICA

Telefone: (21)2681-4749

E-mail: eticacep@ufrj.br

inovações pedagógicas. A construção dessas categorias seguirá os critérios de exclusividade, exaustividade e pertinência recomendados por Bardin (2011), garantindo que todo conteúdo relevante seja classificado de modo adequado. Por fim, será realizada a etapa de tratamento e interpretação dos resultados, em que os dados categorizados serão examinados criticamente à luz do referencial teórico e do contexto investigado, atribuindo significado aos padrões identificados. Com o objetivo de aumentar a credibilidade e a validade dos achados, recorrer-se-á à triangulação, compreendida como a combinação de múltiplas perspectivas para a análise de um mesmo fenômeno (DENZIN, 1978; FLICK, 2009). Neste estudo, a triangulação ocorrerá em duas frentes. Em primeiro lugar, haverá triangulação de fontes de dados (DENZIN, 1978): os resultados das entrevistas serão confrontados com as evidências documentais, de modo a verificar convergências ou divergências entre discurso e registros oficiais. Em segundo lugar, adotar-se-á uma triangulação metodológica intramétodo (FLICK, 2009), integrando a análise de conteúdo (mais quantificante) à interpretação qualitativa do contexto e das relações entre categorias. Conforme destacam Flick (2009) e Denzin (1978), tal estratégia fortalecerá a pesquisa qualitativa, reduzindo vieses decorrentes de uma única técnica ou perspectiva.

Em consonância com as recomendações de Creswell (2007) para validação em estudos qualitativos, a combinação da análise de conteúdo com a triangulação de dados proporcionará rigor metodológico e profundidade interpretativa. Desse modo, espera-se que os resultados reflitam de maneira fidedigna as práticas de liderança e de gestão escolar examinadas, considerando evidências cruzadas e múltiplas visões sobre o fenômeno investigado.

Desfecho primário:

Identificar e descrever padrões de liderança instrucional, transformacional e distribuída que se associam, na percepção dos gestores entrevistados e nos documentos institucionais, a (1) adoção de metodologias pedagógicas inovadoras, (2) atualização curricular contínua e (3) melhoria de indicadores acadêmicos (desempenho discente e satisfação de docentes/estudantes) nos cursos técnicos da EPSJV/Fiocruz.

Critério de Inclusão:

Função de gestão pedagógica ativa na EPSJV/Fiocruz, Direção-Geral, Vice-Direções ou Coordenação de um dos nove Laboratórios de Educação Profissional ligados aos cursos técnicos; Tempo mínimo de exercício de 12 meses na função, entre janeiro de 2020 e fevereiro

Endereço: BR 465, KM 7, Zona Rural, Biblioteca Central, 2º andar

Bairro: ZONA RURAL

CEP: 23.897-000

UF: RJ

Município: SEROPEDICA

Telefone: (21)2681-4749

E-mail: eticacep@ufrj.br

de 2025, assegurando experiência antes, durante e após a pandemia; Atuação direta em cursos técnicos presenciais (integrados, subsequentes ou formação continuada) ofertados no campus Manguinhos; Disponibilidade para participar de uma entrevista semiestruturada (60 min) e, se necessário, para validar sínteses de dados; Adesão voluntária, formalizada por assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Critério de Exclusão:

Não exercer função pedagógica de gestão: servidores da EPSJV/Fiocruz que atuem exclusivamente em pesquisa, extensão ou cursos de pós-graduação, sem responsabilidade direta sobre os cursos técnicos presenciais.

Objetivo da Pesquisa:

O proponente descreve como objetivos:

Objetivo Primário:

Analisar como os gestores educacionais podem adotar boas práticas de liderança para aprimorar a qualidade do ensino na EPSJV/FIOCRUZ.

Objetivo Secundário:

- a) Identificar os principais desafios enfrentados pelos gestores da EPSJV/Fiocruz na adoção de práticas de liderança eficazes.
- b) Comparar diferentes abordagens de liderança e verificar como elas podem ser adaptadas à realidade da EPSJV/Fiocruz.
- c) Propor recomendações de ações e políticas que potencializem a adoção de práticas de liderança eficazes e aprimorem a qualidade do ensino na EPSJV/Fiocruz

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

O proponente descreve:

Riscos:

Podem ocorrer desconforto ao refletir sobre práticas de gestão ou insegurança em responder alguma questão. Para minimizá-los, você poderá:

- ¿ Solicitar prévio acesso ao roteiro de perguntas;
- ¿ Omitir respostas a qualquer pergunta;
- ¿ Interromper ou encerrar a entrevista a qualquer momento.

Para minimizar tais riscos, o pesquisador adotará as seguintes medidas:

- ¿ Garantirá um ambiente tranquilo, seguro e acolhedor durante as entrevistas;
- ¿ Explicará claramente os objetivos do estudo e reforçará o caráter confidencial

Endereço: BR 465, KM 7, Zona Rural, Biblioteca Central, 2º andar

Bairro: ZONA RURAL

CEP: 23.897-000

UF: RJ

Município: SEROPEDICA

Telefone: (21)2681-4749

E-mail: eticacep@ufrj.br

UNIVERSIDADE FEDERAL
RURAL DO RIO DE JANEIRO
(UFRRJ)



Continuação do Parecer: 7.639.179

das informações fornecidas;

¿ Oferecerá suporte adicional para esclarecimento ou apoio sempre que necessário, durante e após a coleta de dados.

Benefícios:

Não há compensação financeira. Contudo, você poderá solicitar o relatório final da pesquisa e utilizar suas conclusões para aprimorar a gestão institucional.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Primeira versão do protocolo original com previsão de 20 participantes, gestores educacionais da Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio (EPSJV/Fiocruz).

O protocolo de pesquisa apresentado possui os elementos necessários à apreciação ética.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Todos os documentos apresentados no protocolo de pesquisa pelo proponente não possuem pendência, segundo as normas vigentes.

Recomendações:

Recomenda-se que o pesquisador acompanhe a tramitação do projeto de pesquisa na Plataforma Brasil com regularidade, atentando-se às diferentes fases do processo e seus prazos:

- a) quando da pendência, o pesquisador terá até 30 dias para responder às demandas e relatoria;
- b) quando da aprovação, o pesquisador deverá submeter relatórios parciais a cada semestre;
- c) quando da necessidade de emendas ou notificações no projeto, consultar a Norma Operacional 001/2013 - Procedimentos para Submissão e Tramitação de Projetos.
- d) quando da finalização do projeto, submeter relatório final.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

As adequações às RESOLUÇÕES N° 466 de 12 de dezembro de 2012 e N° 510 de 24 de maio de 2016, foram plenamente atendidas pelo pesquisador.

Endereço: BR 465, KM 7, Zona Rural, Biblioteca Central, 2º andar

Bairro: ZONA RURAL

CEP: 23.897-000

UF: RJ

Município: SEROPEDICA

Telefone: (21)2681-4749

E-mail: eticacep@ufrj.br

UNIVERSIDADE FEDERAL
RURAL DO RIO DE JANEIRO
(UFRRJ)



Continuação do Parecer: 7.639.179

Considerações Finais a critério do CEP:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	tclemodificado.pdf	10/06/2025 09:44:37	Valeria Nascimento Lebeis Pires	Aceito
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2571421.pdf	06/06/2025 10:44:34		Aceito
Outros	Termo_de_uso_de_imagem_voz.pdf	06/06/2025 10:44:08	FÁBIO GABRIEL DOS SANTOS MASI	Aceito
Outros	Instrumento.pdf	05/06/2025 13:52:54	FÁBIO GABRIEL DOS SANTOS MASI	Aceito
Outros	Termo.pdf	05/06/2025 13:49:01	FÁBIO GABRIEL DOS SANTOS MASI	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETO.pdf	04/06/2025 10:50:47	FÁBIO GABRIEL DOS SANTOS MASI	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	04/06/2025 10:49:51	FÁBIO GABRIEL DOS SANTOS MASI	Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRosto_FABIO_GABRIEL_assinado.pdf	03/06/2025 13:28:23	FÁBIO GABRIEL DOS SANTOS MASI	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

SEROPEDICA, 13 de Junho de 2025

Assinado por:
Valeria Nascimento Lebeis Pires
(Coordenador(a))

Endereço: BR 465, KM 7, Zona Rural, Biblioteca Central, 2º andar

Bairro: ZONA RURAL

CEP: 23.897-000

UF: RJ

Município: SEROPEDICA

Telefone: (21)2681-4749

E-mail: eticacep@ufrj.br