

UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA – UNIARA
Programa de Pós-Graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação

VANDERLEI NAVES DE ANDRADE

**A GESTÃO HUMANIZADA NAS RELAÇÕES ENTRE DIRETOR E ALUNOS DE
UMA ESCOLA DE ENSINO TÉCNICO: Permanência e continuidade dos estudos**

Araraquara-SP
2026

VANDERLEI NAVES DE ANDRADE

**A GESTÃO HUMANIZADA NAS RELAÇÕES ENTRE DIRETOR E ALUNOS DE
UMA ESCOLA DE ENSINO TÉCNICO: Permanência e continuidade dos estudos**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação da Universidade de Araraquara (UNIARA) como requisito final para obtenção do título de Mestre em Processos de Ensino, Gestão e Inovação.

Linha de Pesquisa: Gestão Educacional

Orientadora: Prof^a Dr^a Ana Maria Falsarella

Araraquara-SP
2026

FICHA CATALOGRÁFICA

A571g Andrade, Vanderlei Naves de.

A gestão humanizada nas relações entre diretor e alunos de uma escola de ensino técnico: permanência e continuidade dos estudos/ Vanderlei Naves de Andrade. – Araraquara: Universidade de Araraquara, 2026.

117f.

Dissertação (Mestrado)- Programa de Pós-graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação - Universidade de Araraquara-UNIARA

Orientador: Profa. Dra. Ana Maria Falsarella

1. Ensino médio e técnico. 2. Relação diretor-alunos. 3. Gestão escolar Humanizada. 4. Estilos de liderança escolar. 5. Permanência de estudos. 6. Continuidade de estudos. I. Título.

CDU 370

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ANDRADE, Vanderlei Naves de. A gestão humanizada nas relações entre diretor e alunos de uma escola de ensino técnico: permanência e continuidade dos estudos. 2026. 111f. Dissertação do Programa de Pós- graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação da Universidade de Araraquara – UNIARA, Araraquara-SP.

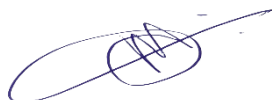
ATESTADO DE AUTORIA E CESSÃO DE DIREITOS

NOME DO AUTOR: Vanderlei Naves de Andrade

TÍTULO DO TRABALHO: A gestão humanizada nas relações entre diretor e alunos de uma escola de ensino técnico: permanência e continuidade dos estudos.

TIPO DE TRABALHO E ANO: Dissertação / 2026

Conforme LEI N° 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998, o autor declara ser integralmente responsável pelo conteúdo desta dissertação e concede a Universidade de Araraquara permissão para reproduzi-la, bem como emprestá-la ou ainda vender cópias somente para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte desta dissertação pode ser reproduzida sem a sua autorização.



Vanderlei Naves de Andrade

Rua: Jovino Amadeu, nº 91 – Apto 2 – Jardim Chavans - Serrana - SP

vndeandrade@gmail.com

DEDICATÓRIA

A minha querida mãe, Dona Vilma Naves de Andrade, seu esforço para nos criar, nos manter na educação, reforçando sempre que os estudos transformam vidas. Mesmo diante de todas as dificuldades, minha mãe nunca mediu esforços para cuidar dos filhos. Sempre lutou para que nós tivéssemos material escolar, comprava livros mesmo sem condições financeiras. Sei o quanto lutou para que seus filhos estudassem. Dedico ao meu saudoso pai, que partiu em paz e deixou um legado. Tenho certeza de que ficaria honrado ao saber que o filho alcançou o título de mestrado. Querida Mãezinha e meu querido Pai, vocês são minha inspiração e minha fortaleza infinita. Deus abençoe sempre.

AGRADECIMENTOS

Durante esses dois anos de mestrado percorri uma trajetória marcada por intenso esforço, dedicação e perseverança. Em diversos momentos enfrentei a ansiedade, a angústia, o medo e o estresse, que surgiram como desafios constantes. Ainda assim, com determinação, consegui superá-los e seguir adiante. Nessa caminhada, tive ao meu lado pessoas que me orientaram, me apoiaram e contribuíram de maneira essencial para que este sonho se concretizasse. A seguir, registro, com profunda sinceridade, minha gratidão àquelas que tiveram e continuam tendo papel fundamental nesta conquista.

Primeiramente, expresso minha gratidão ao meu companheiro de vida, Airton. Agradeço pela compreensão nos inúmeros momentos em que minha presença e atenção precisaram ser sacrificadas, pelo apoio constante, sobretudo nos períodos mais difíceis, e por sempre desejar o meu melhor. Reconheço profundamente o esforço que você fez para que eu pudesse vencer cada etapa deste percurso e chegar até aqui. Acima de tudo, agradeço pelo amor incondicional e pela força silenciosa que sempre me sustentou. Minha gratidão a você é sincera, imensa e permanente.

Manifesto também meu agradecimento especial à Profa. Dra. Ana Maria Falsarella, minha orientadora, cuja atuação profissional e humana se tornou para mim uma referência e inspiração. Seus conselhos precisos, suas orientações valiosas e sua dedicação constante foram indispensáveis ao desenvolvimento deste trabalho. Agradeço por tantas vezes ter renunciado ao seu próprio tempo de descanso para me orientar e por sempre confiar no meu potencial. Sua confiança e generosidade marcaram profundamente minha trajetória acadêmica.

Agradeço igualmente aos meus alunos, das turmas A e B, que gentilmente colaboraram com esta pesquisa ao responderem ao questionário.

Registro, também, minha gratidão ao Prof. Dr. Darwin Ianuskiewtz e à Profa. Dra. Adriana Pagan Tonon, membros das bancas de Qualificação e Defesa, pelas sugestões, orientações e pelo interesse genuíno demonstrado no aprimoramento deste estudo.

Por fim, elevo meu agradecimento mais profundo a Deus e ao meu anjo da guarda, cuja presença senti em cada passo dessa jornada. Agradeço pela proteção, pela luz que guiou minhas escolhas e pela força que me permitiu não desistir. Sem essa presença divina, nenhuma das minhas conquistas teria sido possível.



UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA - UNIARA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PROCESSOS DE ENSINO,
GESTÃO E INOVAÇÃO, ÁREA DE EDUCAÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação da Universidade de Araraquara – UNIARA – para obtenção do título de Mestre em Processos de Ensino, Gestão e Inovação.

Área de Concentração: Educação e Ciências Sociais.

Nome do autor: Vanderlei Naves de Andrade.

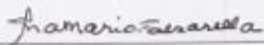
Código de aluno: 15024-023

Data: 18 de fevereiro de 2026

Título do Trabalho: "A gestão humanizada nas relações entre diretor e alunos de uma escola de Ensino Técnico: Permanência e continuidade dos estudos".

Assinaturas dos Examinadores:

Conceito:



Prof. Dra. Ana Maria Falsarella (orientadora)
Universidade de Araraquara/UNIARA

(X)Aprovado () Reprovado



Prof. Dr. Darwin Januskiwicz
Universidade de Araraquara/UNIARA

(X)Aprovado () Reprovado



Prof. Dra. Adriana Pagan Tonon
Instituto Municipal de Ensino Superior de Catanduva/IMES

(X)Aprovado () Reprovado

Versão definitiva revisada pela orientadora em: 18/04/2026.



Prof. Dra. Ana Maria Falsarella (orientadora)

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo geral investigar, da perspectiva dos alunos, a possível influência positiva da postura amigável do gestor escolar na permanência e na continuidade de estudos de estudantes do ensino médio com habilitação profissional de Técnico em Administração (M-Tec), de uma Escola Técnica Estadual (ETEC) do interior de São Paulo e as principais características dessa postura. Foram objetivos específicos: (a) identificar práticas de gestão humanizada desenvolvidas por gestores escolares; (b) entender como essas práticas repercutem nas relações dos gestores com os alunos e no clima organizacional da instituição; (c) levantar indicadores sobre a importância da gestão humanizada nas relações entre diretor de escola e alunos, d) cotejar a postura e atuação da liderança humanizada com outros tipos de liderança. Entende-se que uma gestão humanizada valoriza o respeito, a empatia e a comunicação eficaz nas relações interpessoais dentro da instituição de ensino. A justificativa da escolha do tema deve-se à importância de compreender e analisar formas de tornar o ambiente educacional mais humano, de modo a que a equipe escolar melhor desenvolva seu trabalho com resultados positivos para os alunos. A hipótese foi que a gestão humanizada influencia positivamente o clima organizacional e promove um ambiente escolar acolhedor e motivador, que contribui para o desenvolvimento integral dos alunos. O apoio teórico teve por base principal os seguintes autores: Freire (1996), Libâneo (2001), Lück (2013) e Paro (2006), além de outros que se mostraram relevantes no decorrer da investigação. Como metodologia, utilizou-se a pesquisa de campo com aplicação de questionário a 20 alunos do 2º ano do ensino médio com habilitação profissional de Técnico em Administração (M-Tec). Os dados revelaram que a gestão escolar pautada pelo respeito, empatia, escuta sensível e valorização das relações humanas repercute diretamente na construção de um ambiente escolar mais afetivo, seguro e motivador. Em decorrência, a pesquisa permitiu concluir que a postura humanizada do gestor escolar contribui para a permanência dos estudantes no ensino médio técnico e para continuidade dos estudos e que o papel do diretor escolar vai muito além das funções administrativas que tradicionalmente lhe são atribuídas. Como produto, foi planejado um minicurso para formação da equipe escolar. Espera-se que os resultados desta pesquisa, quando divulgados, possam contribuir para a promoção de uma gestão mais humanizada nas escolas, favorecendo o bem-estar dos alunos, a qualidade do ensino e o desenvolvimento de habilidades inter-relacionais e sociais essenciais para o sucesso acadêmico e profissional dos estudantes. Cabe esclarecer que o termo “gestor”, embora tenha multiplicidade de entendimentos, refere-se, nesta pesquisa, ao diretor da escola.

Palavras-chave: Ensino Médio e Técnico; relação diretor-alunos; gestão escolar humanizada; estilos de liderança escolar; permanência e continuidade de estudos.

ABSTRACT

This research aimed to investigate, from the students' perspective, the possible positive influence of the school administrator's friendly attitude on the retention and continuity of studies of high school students with a professional qualification in Administration Technician (M-tec), from a State Technical School (ETEC) in the interior of São Paulo, and the main characteristics of this attitude. Specific objectives were: (a) to identify humanized management practices developed by school administrators; (b) to understand how these practices impact the relationships between administrators and students and the organizational climate of the institution; (c) to gather indicators on the importance of humanized management in the relationships between school principals and students; (d) to compare the attitude and performance of humanized leadership with other types of leadership. It is understood that humanized management values respect, empathy, and effective communication in interpersonal relationships within the educational institution. The justification for choosing this theme lies in the importance of understanding and analyzing ways to make the educational environment more humane, so that the school team can better develop its work with positive results for the students. The hypothesis was that humanized management positively influences the organizational climate and promotes a welcoming and motivating school environment, contributing to the integral development of students. The theoretical framework was primarily based on the following authors: Freire (1996), Libâneo (2001), Lück (2013), and Paro (2006), in addition to others who proved relevant during the investigation. The methodology employed field research using a questionnaire administered to 20 students in the second year of high school with a professional qualification in Administration Technician (M-Tec). The data revealed that school management guided by respect, empathy, sensitive listening, and valuing human relationships directly impacts the construction of a more affective, safe, and motivating school environment. Consequently, the research concluded that the humanized approach of the school manager contributes to the retention of students in technical high school and to the continuation of their studies, and that the role of the school principal goes far beyond the administrative functions traditionally assigned to them. As a product, a mini-course was planned for the training of the school staff. It is expected that the results of this research, when published, will contribute to the promotion of more humanized management in schools, favoring student well-being, the quality of education, and the development of interpersonal and social skills essential for students' academic and professional success. It should be clarified that the term "manager," although it has multiple meanings, refers, in this research, to the school principal.

Keywords: Secondary and Technical Education; principal-student relationship; humanized school management; school leadership styles; student retention and continuity of studies.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Informações sobre a pesquisa.....	19
Quadro 2 - Objetivos estratégicos do Centro Paula Souza.....	28
Quadro 3 - Área de formação do quadro de professores	32
Quadro 4 - Relação de competências técnicas.....	36
Quadro 5 - Síntese do levantamento bibliográfico no banco de dados da CAPES.....	41
Quadro 6 - Síntese do levantamento bibliográfico no banco de dados da SciELO.....	43
Quadro 7 - Síntese do levantamento bibliográfico no banco de dados da UNIARA.....	46
Quadro 8 - Síntese do levantamento bibliográfico na plataforma GOOGLE.....	48
Quadro 9 - Síntese do levantamento bibliográfico no banco de dados da SciELO – área da saúde.....	51
Quadro 10 - Comparativo escola anterior A+B e escola atual A+B.....	86
Quadro 11 - Comparativo escola anterior/escola atual.....	96

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Questão 1, turma A: a escola anterior.....	73
Tabela 02 – Questão 1, turma B: escola anterior.....	75
Tabela 03 – Questão 1, turmas A + B: escola anterior.....	78
Tabela 04 – Questão 2, turma A: escola atual.....	79
Tabela 05 – Questão 2, turma B: escola atual.....	82
Tabela 06 – Questão 2, turmas A + B: escola atual.....	84

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - O município.....	25
Figura 2 - Gestão Humanizada: abordagens.....	54
Figura 3 - Categorias elencadas sobre a escola anterior.....	73
Figura 4 - Categorias elencadas sobre a escola atual.....	79
Figura 5 - Categorias elencadas: comparativo entre a escola anterior e a atual.....	87

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNCC – Base Nacional Comum Curricular

CA - Comprometimento afetivo

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CEETEPS – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

CEET - Centro Estadual de Educação Tecnológica de São Paulo

CEP-UNIARA - Comitê de Ética em Pesquisa da Uniara

CGGP-APDP - Centro de Capacitação Técnica, Pedagógica e de Gestão

CI - Confiança Interpessoal

CN - Comprometimento normativo

CCO - Comportamentos de Cidadania Organizacional

CO - Comprometimento organizacional / Confiança Organizacional

CONSIP – Conselho das Instituições de Pesquisa do Estado de São Paulo

CF – Constituição Federal

CP – Coordenador Pedagógico

CPS - Centro Paula Souza

DS - Diretor de Serviços

ETEC - Escola Técnica Estadual

FAMESS - Faculdade Metropolitana do Estado de São Paulo

FATEC – Faculdade de Tecnologia

FIOCRUZ – Fundação Oswaldo Cruz

GSRH - Gestão Sustentável de Recursos Humanos

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICT – Instituto de Ciência e Tecnologia

IDH – Índice de Desenvolvimento Humano

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

LGPD - Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais

MEE - Modelagem de equações estruturais

M-TEC – Ensino Médio integrado ao Técnico

OE – Orientador Educacional

ONU – Organização das Nações Unidas

PcD – Pessoa com deficiência

PNH - Política Nacional de Humanização do Sistema Único de Saúde

PPG – Plano Plurianual de Gestão

RMRP – Região Metropolitana de Ribeirão Preto

SciELO - Scientific Electronic Library Online

SEDUC-SP – Secretaria de Educação do Estado de São Paulo

SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SPA – Sistema de Pontuação Acrescida

SUS – Sistema Único de Saúde

TALE – Termo de Assentimento Livre e Esclarecido

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TI – Tecnologia da Informação

UAB – Universidade Aberta do Brasil

UNIARA – Universidade de Araraquara

UNICEF - Fundo das Nações Unidas para a Infância

UNIFEI - Universidade Federal de Itajubá

UNIJUÍ - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul

WoS – Web of Science

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	17
2. METODOLOGIA	21
2.1 Sobre a coleta de dados	22
2.2. Sobre a análise dos dados	23
2.3. Sobre a devolutiva dos resultados	23
2.4. Sobre o produto da pesquisa	23
3. CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA	25
3.1. O município.....	25
3.2. O Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza	26
3.3. A Escola Técnica Estadual.....	29
3.4. O ensino médio com habilitação profissional de técnico em administração (M-Tec).....	34
4. REFERENCIAL TEÓRICO	38
4.1 Revisão da bibliografia.....	38
4.2. Apoio Teórico.....	55
4.2.1 A educação escolar humanizadora de Paulo Freire	56
4.2.2. Outros contributos teóricos	58
4.2.3 Afinal, o que se entende por gestão humanizada?	62
4.2.4 Gestão humanizada e clima escolar	64
4.2.5 Humanização, gestão democrática e papel do gestor	65
4.2.6 Desafios de uma gestão humanizadora	70
5. APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS	72
5.1 Questões Objetivas.....	72
5.1.1. Sobre a escola anterior	72
5.1.2. Sobre a escola atual	78
5.1.3. Comparando as respostas: escola anterior / escola atual	85
5.2. Questões abertas.....	93
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	97
REFERÊNCIAS	99
APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO PARA ALUNOS	103
APÊNDICE 2 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	106
APÊNDICE 3 – TERMO DE ASSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	109
APÊNDICE 4 – TERMO DE COMPROMISSO	112
APÊNDICE 5 – PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....	113
ANEXO 1 – CONSENTIMENTO INSTITUCIONAL	117

Memorial

Iniciei-me no mundo do trabalho aos 14 anos, na área industrial, na cidade de Franca-SP, atuando como operário em fábricas de calçados. Exerci essa atividade até os 20 anos, quando, graças ao conhecimento adquirido em curso na área de Departamento Pessoal, promovido pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), na mesma cidade, comecei a trabalhar na área administrativa de empresas, atuando como auxiliar e encarregado de departamento pessoal, em fábricas de calçados e escritórios nas cidades de Franca-SP e Patrocínio Paulista-SP. Meu último vínculo empregatício no mercado corporativo foi na empresa Magazine Luiza, ainda na cidade de Franca-SP, onde atuei de 2007 a 2009, como auxiliar de departamento fiscal e pessoal. No ano de 2007, concomitantemente com a carreira no mercado corporativo, ingressei na carreira de Professor de Ensino Médio e Técnico, no Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEETEPS).

De 2009 a 2016, atuei como Diretor de Serviços Administrativos (DS) na Escola Técnica Estadual (Etec), situada na cidade de Serrana-SP. A partir do ano de 2013, atuei como Coordenador de Classe Descentralizada na cidade de Jardinópolis-SP, exercendo esta função concomitantemente a de Diretor de Serviços (DS) até o ano de 2016.

Com o passar do tempo e com os estudos realizados, conhecimentos e experiências adquiridas, assumi a função de Diretor de Escola Técnica no ano de 2016. No ano de 2025, passei para a função de Coordenador Pedagógico, exercendo-a simultaneamente a de professor de Ensino Médio e Técnico e, a partir de 01 de agosto de 2025, assumi a função de Chefe de Serviços Administrativos e Financeiros desta Etec, afastando-me das demais funções.

Quanto à minha formação acadêmica, sou graduado em Administração de Empresas pelo Centro Universitário Claretiano, situado na cidade de Batatais-SP, tendo concluído o curso no ano de 2003. Através do Programa de Formação Pedagógica promovido pelo Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEETEPS), concluí a Licenciatura em Administração no ano de 2010.

Para o desenvolvimento de minha carreira cursei o programa de Pós-Graduação *lato sensu* em Gestão de Pessoas e Projetos Sociais, pela Universidade Federal de Itajubá-MG (UNIFEI), promovido pelo programa Universidade Aberta do Brasil (UAB), através do polo situado na cidade de Araxá-MG, concluído no ano de 2015. Em 2018, concluí a Pós-Graduação *lato sensu* em Gestão Educacional, pela Faculdade Innovare, situada na cidade de São Paulo e, no ano de 2019, concluí a Pós-Graduação *lato sensu* em Direito do Trabalho, promovido pela

Faculdade Metropolitana do Estado de São Paulo (FAMESS), situada na cidade de Ribeirão Preto-SP.

1. INTRODUÇÃO

No decorrer da minha trajetória profissional, deparei-me com diversos estilos de liderança nas empresas corporativas e, ao ingressar na carreira do magistério, em especial no desempenho das minhas atribuições como Diretor de Escola Técnica, passei a entender que a gestão participativa e humanizada deve ser cultivada para a construção de vínculos com os alunos.

Em contato diário com os alunos, vários relataram que, nas escolas por onde passaram, nunca tiveram diretores que os ouvissem, que acreditassem no seu potencial, que os incentivassem a sonhar e que nunca desanimassem de lutar pelos seus sonhos. Esses relatos mostravam que os alunos não se sentiam valorizados pelas direções das escolas nem protagonistas dos destinos que a educação poderia mostrar.

Os depoimentos espontâneos dos alunos levaram-me a refletir sobre a possível influência positiva de uma gestão escolar mais humanizada na motivação e permanência dos estudantes na escola de educação técnica, sendo essa a principal inquietação que me conduziu a pesquisar sobre o tema.

Na área da gestão educacional, encontram-se muitos estudos sobre a influência de modelos oriundos da gestão empresarial, com base nas noções de eficiência, produtividade e racionalidade. Muitos estudos sobre gestão democrática, com base na Constituição Federal (CF) (Brasil, 1988) e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) (Brasil, 1996), também são encontrados. O mesmo não acontece quando se procura por estudos sobre uma gestão mais humanizada, com foco nas relações humanas que acontecem dentro da escola. Poucos estudos foram encontrados sobre esse aspecto da gestão, principalmente quando se procura sobre o papel do diretor escolar no trato com os alunos.

Ao propor esta pesquisa, entende-se que, à medida que cria vínculos de confiança com os alunos, o gestor estimula a equipe escolar a seguir a mesma direção e favorece a criação de um ambiente agradável, acolhedor e que incentiva os alunos à continuidade dos estudos e a mostrar que serão capazes de alcançar seus objetivos profissionais através da educação.

A pesquisa foi realizada com alunos de uma escola técnica (Etec) do interior de São Paulo. Boa parte deles é oriunda das camadas sociais populares, muitas vezes com pais e familiares pouco escolarizados, e com dificuldades econômicas. Caso a escola não ofereça ambiente acolhedor e agradável, a tendência dos alunos a abandonar os estudos é muito grande. No entanto, se continuarem os estudos, percorrendo o nível médio profissionalizante, atuando como protagonistas de sua formação, poderão ter melhores condições de

empregabilidade no futuro. O gestor escolar tem papel fundamental na compreensão dessa situação e a influenciar os alunos a permanecerem na escola. Entender os fatores que contribuem para uma gestão mais humanizada é fundamental, começando pela sua própria relação com os alunos.

Diante dessa realidade, a justificativa para escolha do tema desta pesquisa está relacionada à importância de aprofundar a compreensão sobre como o diretor escolar, ao exercer uma gestão humanizada, contribui para tornar o ambiente educacional mais humano no trato com os alunos, incentivando a conclusão do curso e prevenindo o abandono escolar.

Na minha experiência, atuando em diversas funções do magistério, mas principalmente como gestor de escola técnica, tenho observado que, quando os alunos iniciam suas atividades escolares na Etec, ao serem bem acolhidos e recebidos desde o primeiro dia de aula pelos gestores da escola, demonstram estranhamento, pois não tinham esse acolhimento nas escolas onde estudaram. Este fato me levou às seguintes indagações: As relações entre o diretor da escola e os alunos podem promover vínculos que os estimulem na permanência escolar e na continuidade dos estudos? Como os alunos percebem a boa recepção que têm na Etec? Foram esses os problemas que me levaram a pesquisar sobre as práticas de gestão escolar, em especial, sobre práticas humanizadas na gestão escolar.

O objetivo geral da pesquisa foi o de identificar, da perspectiva dos estudantes, a possível influência positiva da postura amigável do diretor escolar na permanência e no rendimento escolar dos alunos do Ensino Médio com Habilitação Profissional de Técnico em Administração (M-Tec) de uma Escola Técnica Estadual do interior de São Paulo e as principais características dessa postura. Quanto aos objetivos específicos, foram formulados os seguintes:

- (a) Identificar práticas de gestão humanizada desenvolvidas por gestores escolares;
- (b) Identificar a percepção dos alunos sobre a influência da postura amigável do gestor escolar na permanência escolar;
- (c) Entender como as práticas de gestão humanizada repercutem nas relações do diretor com os alunos e no clima organizacional da instituição;
- (d) Cotejar a postura e atuação da liderança humanizada com outros tipos de liderança.

A hipótese inicial foi que uma gestão humanizada influencia positivamente o clima organizacional e promove um ambiente escolar acolhedor e motivador, que contribui para o desenvolvimento dos alunos.

A coleta de dados de campo se deu por meio de questionário aplicado a alunos no próprio ambiente escolar, em horário previamente combinado e fora do horário de aulas. Ela

foi precedida de parecer favorável ao desenvolvimento da pesquisa emitido pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UNIARA (CEP-Uniara) (Parecer nº 7.281.348) e de autorização para realização da pesquisa das instâncias superiores do Centro Paula Souza, a qual foi concedida conforme Apêndice nº 01. Nesses termos, os princípios de transparência metodológica e confiabilidade foram devidamente observados.

Quanto aos riscos e benefícios, entende-se que os participantes desta pesquisa tiveram a garantia de que seus dados fossem resguardados com confiabilidade e segurança e somente responderam as questões se se sentiram aptos e não ficaram constrangidos ou desconfortáveis com nenhuma questão. Eles terão suas imagens preservadas e seus dados serão protegidos de acordo com a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), lei nº 13.709 de 14 de agosto de 2018 (Brasil, 2018), que dispõe sobre o tratamento de dados pessoais. Desse modo, entende-se que a pesquisa não ofereceu riscos físicos aos participantes. No entanto, poderia oferecer certos riscos emocionais. Para minimizar algum possível desconforto, o pesquisador esclareceu a importância da colaboração de cada um para o levantamento de dados sobre o tema pesquisado. Também esclareceu as dúvidas que porventura surgiram para que não houvesse quaisquer mal-entendido e foram informados que poderiam interromper a participação ou deixar de responder a alguma questão a qualquer momento sem que fossem prejudicados no âmbito da escola.

Para finalizar esta seção, apresenta-se uma síntese das informações sobre a pesquisa.

Quadro 1 - Informações sobre a pesquisa

Local	Escola Técnica Estadual, situada no interior de São Paulo.
Período de aplicação dos instrumentos de coleta em campo	Entre outubro e dezembro de 2024, após a aprovação do projeto pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Uniara e do Centro Paula Souza (CPS)
Sujeitos	20 alunos, todos cursando o 2º ano do ensino médio com habilitação profissional de técnico em administração.
Critérios para inclusão ou exclusão dos sujeitos	Inclusão: ser aluno regularmente matriculado no ensino médio da Etec e aceitar participar da pesquisa, trazendo assinado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e assinando o Termo de Assentimento Livre e Esclarecido (TALE). Exclusão: não cumprir os critérios de inclusão.
Instrumentos da parte empírica	Questionário para os alunos
Forma de análise de dados	Tabulação, organização, agrupamento e análise das respostas com base na bibliografia indicada.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2024).

A partir dos dados apontados pelos estudantes, foi elaborada esta dissertação de mestrado, requisito final para obtenção do título de Mestre em Processos de Ensino, Gestão e Inovação.

Além desta introdução, que constitui a Seção 1, o trabalho apresenta: na Seção 2, a metodologia desenvolvida; na Seção 3, a contextualização detalhada da pesquisa; na Seção 4, o referencial teórico; na Seção 5, a apresentação e análise dos dados coletados; na Seção 6, a conclusão e considerações finais. Na sequência aparecem as referências, apêndices e anexos.

2. METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa utilizada foi de caráter qualitativo-quantitativo; trata-se de pesquisa empírica, com coleta de dados em campo. O tipo de pesquisa qualitativa se mostrou a mais adequada, porque se pretendia tipificar as representações dos alunos sobre o diretor de escola e suas posturas e atitudes captando os aspectos subjetivos presentes nas respostas; dados quantitativos foram colhidos como suporte complementar para melhor elucidação da análise que se pretendia realizar.

Como esclarece André (2013), o principal objetivo de uma pesquisa qualitativa é a interpretação do fenômeno específico que é objeto de estudo.

As abordagens qualitativas de pesquisa se fundamentam numa perspectiva que concebe o conhecimento como um processo socialmente construído pelos sujeitos nas suas interações cotidianas, enquanto atuam na realidade, transformando-a e sendo por ela transformados. Assim, o mundo do sujeito, os significados que atribui às suas experiências cotidianas, sua linguagem, suas produções culturais e suas formas de interações sociais constituem os núcleos centrais de preocupação dos pesquisadores. Se a visão de realidade é construída pelos sujeitos, nas interações sociais vivenciadas em seu ambiente de trabalho, de lazer, na família, torna-se fundamental uma aproximação do pesquisador a essas situações (André, 2013, p. 97).

De acordo com a autora, os resultados de uma pesquisa qualitativa não são generalizáveis a outras realidades, mas podem iluminar a leitura de situações semelhantes. Pode-se destacar como características do enfoque qualitativo: (a) o instrumento principal é o próprio pesquisador; (b) o ambiente é a fonte direta dos dados; (c) centra-se na identificação das características de uma dada situação.

A coleta de dados em campo em “uma” determinada escola caracterizou um estudo de caso. O estudo de caso é uma forma particular de pesquisa qualitativa. Ele põe em destaque a singularidade, a complexidade e a profundidade de um fenômeno educacional, por meio de técnicas como observação, entrevista, questionário e análise de documentos. Segundo André (2013, p. 97), “o estudo de caso surgiu na pesquisa educacional com um sentido abrangente de focalizar um fenômeno particular, levando em conta seu contexto e suas múltiplas dimensões. Valoriza-se o aspecto unitário, mas ressalta-se a necessidade da análise situada e em profundidade”. Em educação, o estudo de caso é usado quando há interesse em conhecer profundamente uma instância em particular, tendo-se por pressupostos: entender que o conhecimento está em constante processo de construção, que o caso envolve uma multiplicidade de dimensões e que a realidade pode ser compreendida sob diversas óticas.

2.1 Sobre a coleta de dados

A metodologia adotada teve foco na escuta dos alunos como protagonistas de suas vivências escolares. Foi aplicado um questionário impresso com questões fechadas e abertas (Apêndice 2) a 20 alunos de duas turmas de 2º ano de Ensino Médio e Técnico com habilitação profissional de Técnico em Administração (M-Tec) de uma Escola Técnica Estadual do interior de São Paulo (Etec), sendo dez alunos de cada turma. O instrumento buscou identificar a percepção sobre a influência da postura amigável do gestor escolar na permanência escolar, bem como captar as impressões dos estudantes ao cotejar a escola em que estudavam anteriormente com a escola atual, considerando aspectos como ambiente escolar, apoio emocional, relação com professores e equipe gestora, condições de aprendizagem e infraestrutura e, principalmente, a relação do diretor da escola com os alunos. Com a formulação dos itens das questões procurou-se caracterizar o exercício da gestão de modo mais humanizado ou menos humanizado.

A escolha de alunos do segundo ano se deve ao fato de não serem nem iniciantes (estando em fase de adaptação), nem concluintes (com preocupações sobre a continuidade da escolarização e/ou ingresso no mundo do trabalho).

Eram duas turmas, com aproximadamente 40 alunos cada, que estudavam no período matutino. O método escolhido para a seleção dos dez alunos por sala foi o sorteio pelo número de chamada. Conforme o sorteio, compuseram a amostra cinco estudantes do sexo masculino e quinze do sexo feminino.

Cada aluno sorteado somente poderia responder ao questionário após autorização dos responsáveis (por serem menores de 18 anos) e concordância própria. Em reunião, anterior, foram devidamente esclarecidos os objetivos da pesquisa, o sigilo das respostas e a liberdade de participar ou não. Aos responsáveis foi enviado comunicado detalhado por escrito. No caso de não aceite ou não autorização dos responsáveis, seria chamado o próximo aluno da lista. O Termo de Compromisso Livre e Esclarecido (TCLE) é apresentado como Apêndice 3 e o Termo de Assentimento Livre e Esclarecido (TALE) compõe o Apêndice 4.

O questionário trazia duas questões com 22 itens cada; as questões eram semelhantes, com mudança apenas do tempo verbal (pretérito e presente), sendo que a questão 1 referia-se à escola anterior e a questão 2 referia-se à escola atual. Foi organizado segundo uma escala em que os estudantes puderam especificar seu nível de concordância ou discordância com os diversos itens de afirmações postas pelo pesquisador, assinalando: (a) concordo plenamente; (b) concordo; (c) concordo pouco; (d) não concordo; (e) prefiro não responder.

Na questão 2, foram acrescentados três itens em que se solicitava a opinião dos alunos sobre a influência do diretor na permanência e continuidade dos estudos, a contribuição do diretor para a boa convivência escolar e para o bom ambiente de estudos.

Encerravam o questionário três questões de resposta aberta, em que se solicitava aos alunos que emitissem suas opiniões sobre a diferença no acolhimento por parte do diretor entre a escola anterior e a atual, se já vivenciaram ou observaram alguma situação na escola atual em que o diretor conversa, apoia e acolhe os alunos e sobre as expectativas em relação ao seu futuro profissional.

Sendo a própria escola onde o pesquisador exerce suas funções, o questionário foi aplicado fisicamente por pesquisador convidado alheio à instituição.

2.2. Sobre a análise dos dados

Os dados coletados foram analisados para identificar padrões nas respostas dos estudantes. Procurou-se identificar as principais características da postura amigável do diretor escolar mencionadas pelos estudantes, que exercem influência em sua permanência na escola e na continuidade de estudos e comparar os resultados obtidos com a literatura existente sobre o tema. Para classificar os elementos em categorias foi preciso detectar o que eles tinham em comum que permitisse seu agrupamento. Buscou-se, assim, pontos comuns nas respostas dos alunos, os quais permitiram o cálculo de frequência e a organização dos dados em categorias analíticas. Para a análise, buscou-se explicações baseadas no apoio teórico, mesclando características qualitativas e quantitativas.

As etapas seguidas na análise dos dados foram as seguintes: (1ª) leitura criteriosa do material; (2ª) criação de categorias analíticas; (3ª) organização dos dados em quadros, tabelas e figuras; (4ª) interpretação e análise.

2.3. Sobre a devolutiva dos resultados

O pesquisador se comprometeu a dar uma devolutiva dos resultados obtidos aos participantes da pesquisa, a qual será feita por meio de reunião em que serão comentadas as conclusões. Estes resultados também serão compartilhados com toda comunidade escolar, funcionários e professores, por intermédio do produto da pesquisa.

2.4. Sobre o produto da pesquisa

Como produto da pesquisa foi planejado pelo pesquisador um minicurso com o tema “A gestão humanizada nas relações entre diretor e alunos de uma escola de ensino técnico: permanência e continuidade dos estudos”, que será desenvolvido na unidade escolar onde foi realizada a pesquisa tendo por foco a formação continuada dos professores, e poderá servir de base para oferta de minicursos semelhantes em eventos da área da educação.

A compreensão dos dados coletados depende da caracterização do contexto de realização da pesquisa, o qual é apresentado na próxima seção.

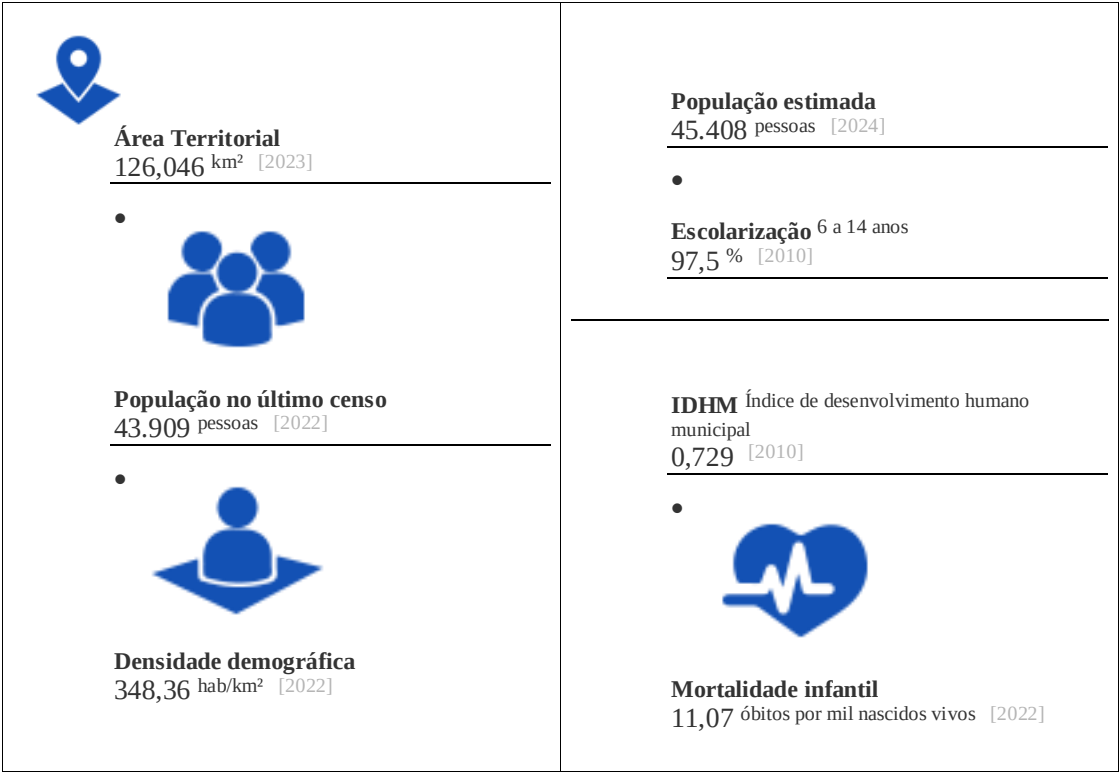
3. CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

Para melhor compreender os dados coletados, cabe uma caracterização do contexto de realização da pesquisa, ou seja, do município onde se localiza a escola, da instituição “Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza”, da escola e do curso observado.

3.1. O município

Neste item é feita uma breve caracterização do município onde se localiza a escola. Serrana faz parte da Região Metropolitana de Ribeirão Preto (RMRP) e fica a 326 km da capital. No portal do município consta que, dentre suas atividades econômicas, destacam-se a lavoura de cana-de-açúcar, a prestação de serviços em diversas áreas, as indústrias de usinagem e implementos agroindustriais e o comércio. (<http://www.serrana.sp.gov.br/serrana/hoje/>, acesso em 05 abr.2025). Essas informações são complementadas por dados obtidos no portal do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), conforme se observa na Figura 1.

Figura 1 - O município



Fonte: Portal do IBGE, 2012.

Depreende-se que é um município de médio porte, com Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) alto e com alta escolarização da população.

3.2. O Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Conforme consta no Portal do CPS:

A instituição foi criada pelo decreto-lei de 6 de outubro de 1969, na gestão do governador Roberto Costa de Abreu Sodré (1967 - 1971), como resultado de um grupo de trabalho para avaliar a viabilidade de implantação gradativa de uma rede de cursos superiores de tecnologia com duração de dois e três anos. Em 1970, começou a operar com o nome de Centro Estadual de Educação Tecnológica de São Paulo (CEET), com três cursos na área de Construção Civil (Movimento de Terra e Pavimentação, Construção de Obras Hidráulicas e Construção de Edifícios) e dois na área de Mecânica (Desenhista Projetista e Oficinas). Era o início das Faculdades de Tecnologia do Estado. As duas primeiras foram instaladas nos municípios de Sorocaba e São Paulo. Passou a se chamar Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza em 1973, em homenagem ao engenheiro e professor Antônio Francisco de Paula Souza.

A trajetória do Centro Paula Souza vai além de seus 55 anos de fundação. Sua memória mistura-se com a história centenária do ensino profissional público em São Paulo. Em 1969, o órgão nasceu com a missão de organizar os primeiros cursos superiores de tecnologia, mas no decorrer das décadas, acabou englobando também a educação profissional do estado em nível médio, absorvendo unidades já existentes e construindo novas Etecs e Fatecs para expandir o ensino profissional a todas as regiões do Estado.

(<https://www.cps.sp.gov.br/sobre-o-centro-paula-souza/>, acesso em 11/04/2025)

Ainda de acordo com dados do Portal, o Centro Paula Souza (CPS) é uma autarquia¹ do Governo do Estado de São Paulo ligada à Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação. Está presente em 345 cidades e administra 228 Escolas Técnicas (Etecs), 79 Faculdades de Tecnologia (Fatecs) e 468 Classes Descentralizadas. Em 2025, eram mais de 317 mil alunos matriculados em cursos técnicos e superiores tecnológicos.

As Etecs reúnem mais de 226 mil estudantes nos Ensinos Técnico, Médio, Integrado e de Especialização, em formatos presencial, semipresencial e *online*. Ao todo, são oferecidos 256 cursos, cobrindo diferentes áreas do setor público e privado.

Nas Fatecs, mais de 91 mil alunos estão distribuídos em 96 cursos de graduação tecnológica, com formações em áreas como Construção Civil, Mecânica, Tecnologia da

¹ Autarquias têm autonomia econômica, técnica e administrativa, mas são fiscalizadas e tuteladas pelo Estado.

Informação (TI), Turismo e outras. A instituição também oferece cursos de formação continuada e pós-graduação (*lato e stricto sensu*).

Destaca-se que, desde 2021, o CPS é reconhecido como Instituto de Ciência e Tecnologia (ICT) pelo Conselho das Instituições de Pesquisa do Estado de São Paulo (Consip).

Ainda com base no portal, o Centro de Capacitação Técnica, Pedagógica e de Gestão (CGGP-APDP) desenvolve projetos que visam a melhoria contínua do trabalho dos profissionais que atuam nas unidades escolares do Centro Paula Souza e, para tanto, organiza cursos que objetivam ampliar a capacidade técnica de docentes, gestores e funcionários de modo que possam se manter atualizados, ofereçam um trabalho qualificado e atendam, com excelência, à comunidade. O trabalho de capacitação ocorre por meio de projetos divididos entre atividades de pesquisa e desenvolvimento e cursos de formação continuada, ofertados de modo presencial, semipresencial ou totalmente a distância, com diferentes cargas horárias (entre 20 e 80 horas), de acordo com as necessidades de cada projeto.

Os cursos e eventos são organizados a partir do contato e parceria com empresas públicas, privadas e com universidades, para que sejam asseguradas a qualidade técnica e o nível de atualidade desejáveis em relação aos temas e às metodologias de trabalho. Estas estratégias são importantes para que os profissionais da educação profissional e tecnológica recebam uma formação continuada articulada com o mercado laboral e com a comunidade científica, assim, estarão mais qualificados para o desenvolvimento de suas atividades.

Conforme consta no portal da instituição, a formação continuada de professores, gestores e funcionários é uma premissa do CPS. A qualidade do serviço prestado pelo Centro Paula Souza à sociedade incentiva os professores a se qualificarem e a ampliarem o apoio aos alunos em seu desenvolvimento e na conquista de um futuro melhor.

O Quadro 2 apresenta uma síntese da missão, visão, valores, objetivos estratégicos e diretrizes estratégicas do CPS.

Quadro 2 - Objetivos estratégicos do Centro Paula Souza

Missão	Promover a educação pública profissional e tecnológica dentro de referenciais de excelência, visando o desenvolvimento tecnológico, econômico e social do Estado de São Paulo.
Visão	Consolidar-se como referência nacional na formação e capacitação profissional, bem como na gestão educacional, estimulando a produtividade e a competitividade da economia paulista.
Valores	Valorização e desenvolvimento humano; postura ética e comprometimento; respeito à diversidade e à pluralidade; compromisso com a gestão democrática e transparente; cordialidade nas relações de trabalho; responsabilidade e sustentabilidade; criatividade e inovação.
Objetivos estratégicos	Atender às demandas sociais e do mercado de trabalho; obter a satisfação dos públicos que se relacionam com o Centro Paula Souza (stakeholders); alcançar e manter o grau de excelência em seus processos de ensino e aprendizagem; assegurar a perenidade do crescimento da instituição com recursos financeiros disponíveis; celeridade e efetividade na prestação de serviços; formar profissionais atualizados em tecnologias e processos produtivos, capazes de atuar no desenvolvimento tecnológico e inovação; promover a cultura de inovação e empreendedorismo; aumentar a eficiência, a produtividade e a competitividade da instituição; ampliar a oferta da educação profissional.
Diretrizes estratégicas	Aperfeiçoar continuamente os processos de planejamento, gestão e as atividades operacionais/administrativas; estimular e consolidar parcerias (internas e externas), sinergias e a inovação tecnológica; manter a adequada infraestrutura e atualizados os laboratórios e equipamentos didáticos-pedagógicos; promover capacitações e atualizações dos servidores, para assegurar a qualidade e a eficiência da educação profissional; garantir processos de avaliação institucional que viabilizem a métrica e identificação dos resultados do Centro Paula Souza; implantar programas que busquem melhorias contínuas dos resultados da instituição; identificar novas tecnologias e demandas para planejamento e implantação de novos cursos e iniciativas; promover aplicação da tecnologia e estimular a criatividade para o desenvolvimento de competências humanas e organizacionais; captar recursos financeiros externos para realizações de projetos estratégicos quando não disponíveis no orçamento da instituição.

Fonte: Portal do CPS (<https://www.cps.sp.gov.br/sobre-o-centro-paula-souza/>, acesso em 11/04/2025)

Os cursos das Etecs são gratuitos, mas para ingressar é preciso passar por um processo seletivo chamado “vestibulinho”. As inscrições são feitas pelo *site* do CPS e há cobrança de uma taxa. A seleção é feita com base na nota de uma prova presencial, composta por 50 questões de múltipla escolha. Assim, o ingresso de alunos no ensino médio com habilitação profissional se dá por meio de processo seletivo classificatório para estudantes que tenham concluído o 9º ano do Ensino Fundamental. As competências e habilidades exigidas são aquelas previstas para o Ensino Fundamental – Anos Finais nas quatro áreas do conhecimento: Linguagens e suas Tecnologias; Matemática e suas Tecnologias; Ciências Humanas e Sociais Aplicadas; Ciências da Natureza e suas Tecnologias.

Para tornar o acesso mais justo, existe o Sistema de Pontuação Acrescida (SPA), que dá um bônus na nota final: 3% para candidatos autodeclarados afrodescendentes e 10% para quem estudou em escola pública. Se o candidato se enquadrar nas duas condições, recebe um bônus total de 13%.

Esse processo classificatório tem início por meio de edital público, com indicação dos requisitos, condições, sistemática de inscrição e número de vagas oferecidas, e é divulgado a alunos de 9º ano das escolas públicas e privadas de ensino fundamental de cada região.

3.3. A Escola Técnica Estadual

De acordo com o Plano Plurianual de Gestão (PPG, 2024), a Escola Técnica Estadual iniciou suas atividades na cidade de Serrana-SP, no interior do estado de São Paulo, em 02/09/2009, como classe descentralizada de outra Escola Técnica Estadual, da cidade de Batatais-SP, oferecendo 80 vagas para o curso Técnico em Administração, no período da noite, sendo que a criação oficial da escola aconteceu por meio do Decreto Estadual nº 54733 de 01/09/2009, publicado no Diário Oficial do Estado de São Paulo em 31/08/2009. Em 2010, foram oferecidos à comunidade de Serrana e região novos cursos: Técnico em Logística e o Ensino Médio.

Em 2012, foi criada a primeira turma do Ensino Médio Integrado ao Técnico em Administração; em 2016 foi implantado o Curso Técnico em Química, modular, noturno; em 2018 foi implantado o Curso Técnico em Recursos Humanos, modular, noturno; em 2020 foi implantado o Curso Técnico em Farmácia, modular, noturno e, em 2024, foi implantado o Ensino Médio com habilitação profissional de técnico em química (M-Tec), período vespertino. Atualmente a escola encontra-se instalada em um amplo espaço físico e com projeção para abertura de novos cursos técnicos para atender à comunidade local e regional.

A escola em questão tem seu funcionamento nos períodos diurno, vespertino e noturno. As informações que se seguem referem-se ao ano de 2024. A população discente era de aproximadamente 500 alunos, divididos nos três turnos de funcionamento da escola (matutino, vespertino e noturno). Foram chamados a participar da pesquisa apenas alunos do 2º Ano matutino.

O turno matutino atendia das 07h às 12h20, compreendendo seis salas de aula, sendo duas classes de 1º Ano, duas classes de 2º Ano e duas classes de 3º Ano (Ensino médio com habilitação técnica em Administração). No período vespertino, das 13h20 às 18h40, compreendendo quatro salas, sendo duas classes de 1º Ano, duas classes de 2º Ano (Ensino

médio com habilitação técnica em Química) e, no período noturno, quatro salas, sendo uma classe de 1º módulo (Técnico em Administração), uma classe de 3º módulo (Técnico em Recursos Humanos), uma classe de 1º módulo (Técnico em Farmácia) e uma classe de 3º módulo (Técnico em Farmácia), num total de aproximadamente 580 alunos.

A unidade escolar conta em sua infraestrutura com seis salas de aula, duas salas de informática, uma sala com ambiente para despertar a criatividade e inovação, denominada sala *maker* (disposta com mobiliário colorido e de fácil manuseio, onde o professor pode alterar o *layout* de forma a separar os alunos em equipes para que possam desenvolver habilidades criativas), um auditório, uma sala de coordenação, uma sala de direção, ambiente administrativo (secretaria), refeitório, cozinha (que recebe a merenda escolar todos os dias letivos da cozinha-piloto do município), sala dos professores, banheiros para os alunos (masculino e feminino), banheiros para funcionários (masculino e feminino), um banheiro para pessoas com deficiência (PcD), sendo que a unidade escolar está enquadrada nos moldes da acessibilidade².

A equipe escolar em 2024 era composta por oito servidores administrativos que atendiam às demandas da secretaria administrativa e acadêmica, uma bibliotecária que atendia às demandas na biblioteca, dois auxiliares docentes, sendo um da área de informática e um da área de química, que auxiliam os professores no desenvolvimento das aulas práticas.

A escola também contava com prestadores de serviços terceirizados que atuam na vigilância patrimonial e conservação predial (limpeza).

A equipe gestora era composta pelo professor designado em cargo comissionado pelo Diretor Superintendente do Centro Paula Souza, para exercer o cargo de Diretor de Escola Técnica³. Essa designação acontece após processo seletivo de candidatos à função realizado no núcleo central do CPS e processo de eleição na escola, em que são chamados a votar alunos, professores e demais funcionários. É obrigatória a troca de diretor a cada quatro anos, podendo haver reeleição por um mandato. Ainda compõem a equipe, os professores designados em confiança pelo diretor da Etec para exercerem as funções de Coordenador Pedagógico (CP) e de Orientador Educacional (OE) e pelos professores que atuam como Coordenadores de Curso em cada eixo tecnológico.

² Moldes de acessibilidade são os que visam promover a inclusão de alunos com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades/superdotação matriculados em classes comuns do ensino regular, assegurando-lhes o direito de compartilhar os espaços comuns de aprendizagem, por meio da acessibilidade ao ambiente físico, aos recursos didáticos e pedagógicos e às comunicações e informações. (Disponível em <https://pddeinterativo.mec.gov.br/escola-acessivel>. Acesso em 01dez.2025).

³ O núcleo executivo encarregado de administrar as atividades da Etec é encabeçado pelo Diretor da Escola Técnica.

A equipe de professores era composta por professores efetivos, com contrato de trabalho por tempo indeterminado, totalizando vinte docentes de diversas áreas, e também por professores temporários, contratados por prazo determinado, totalizando vinte e oito docentes de diversas áreas de formação, conforme consta no Quadro 3.

Quadro 3 - Área de formação do quadro de professores (1 de 2)

Quantidade	Área de formação	Licenciado/Graduado	Tipo de contratação
01	Direito	Graduado	Temporário
02	Direito	Graduado	Temporário
03	Administração	Graduado	Temporário
04	Letras/Inglês	Licenciado	Efetivo
05	Química	Licenciado	Temporário
06	Direito	Graduado	Temporário
07	Direito	Licenciado	Efetivo
08	Administração	Licenciado	Efetivo
09	Agronegócio	Graduado	Temporário
10	Informática	Graduado	Temporário
11	Educação Física	Licenciado	Efetivo
12	Administração	Licenciado	Efetivo
13	Química	Licenciado	Temporário
14	Contabilidade	Graduado	Temporário
15	Direito	Licenciado	Temporário
16	Administração	Graduado	Temporário
17	Administração	Licenciado	Efetivo
18	Química	Licenciado	Efetivo
19	História	Licenciado	Efetivo
20	Matemática	Licenciado	Temporário
21	Administração	Licenciado	Efetivo
22	Química	Licenciado	Efetivo
23	Geografia	Licenciado	Temporário
24	Farmácia	Graduado	Temporário
25	Letras/Espanhol	Licenciado	Efetivo
26	Engenharia Produção	Graduado	Efetivo
27	Química	Licenciado	Temporário
28	Farmácia	Licenciado	Efetivo
29	Biologia	Licenciado	Temporário
30	Farmácia	Graduado	Temporário
31	Química	Licenciado	Efetivo
32	Administração	Graduado	Temporário
33	Administração	Graduado	Temporário

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base em arquivos da escola (2025).

Quadro 3 - Área de formação do quadro de professores (2 de 2)

Quantidade	Área de formação	Licenciado/Graduado	Tipo de contratação
34	Direito	Graduado	Temporário
35	Administração	Licenciado	Temporário
36	Administração	Graduado	Temporário
37	Administração	Graduado	Temporário
38	Contábeis	Graduado	Temporário
39	Administração	Licenciado	Temporário
40	Administração	Licenciado	Efetivo
41	Biologia	Licenciado	Temporário
42	Arte	Licenciado	Efetivo
43	Direito	Graduado	Temporário
44	Administração	Licenciado	Efetivo
45	Direito	Graduado	Temporário
46	Administração	Licenciado	Efetivo
47	Geografia	Licenciado	Efetivo
48	Administração	Licenciado	Efetivo

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base em arquivos da escola (2025).

Nesse quadro pode-se constatar que 28 professores são temporários (58%) e 20 são efetivos (41%). E dos 48 docentes, 29 são licenciados (uma maioria de 60%), mas o número de apenas graduados também é grande, ou seja, 19 (39%). A maior parte dos graduados é de professores temporários, sendo que apenas um é efetivo. Esses números são importantes porque ampliam o desafio do gestor que pretende criar um clima de trabalho humanizado, uma vez que é de se esperar que a alta rotatividade docente (maioria dos docentes trabalha por meio de contrato por tempo determinado de dois anos) e ausência de formação pedagógica dos que são apenas graduados, ainda mais quando a graduação se dá em áreas não diretamente ligadas à educação (direito, administração, agronegócio, informática, contabilidade e farmácia). Já na equipe gestora, não se nota esse problema da rotatividade.

Como a equipe de docentes não era composta por professores efetivos na maioria, há de fato grande rotatividade de docentes na escola o que leva à dificuldade desses docentes em construir vínculos com a instituição face ao curto período de atuação que têm. Quando ingressam na escola, sabem que após dois anos, deverão deixar a função, o que faz com que não se envolvam além do que é exigido no contrato de trabalho, o que prejudica a consolidação

de vínculos com a cultura organizacional, com os demais profissionais e com os alunos. Isso leva a concluir que a gestão humanizada deveria ter início na própria relação que a instância central do sistema estabelece com os professores.

Apesar desses empecilhos, a equipe gestora da escola procura incentivar o corpo docente a se qualificar continuamente, sendo que no Centro Paula Souza existe um departamento voltado a manter os professores sempre qualificados; o processo de formação pode acontecer de forma presencial ou remota, com utilização de diversas plataformas virtuais oferecidas pela instituição.

Observa-se que a equipe gestora trabalha junta há mais de quinze anos, fato este que fortalece o trabalho em equipe, a confiança entre os membros e, acima de tudo, os vínculos que foram estabelecidos durante todos estes anos.

A Etec oferece os seguintes cursos: Técnico em Administração; Técnico em Recursos Humanos; Técnico em Farmácia; Ensino Médio com habilitação profissional de Técnico em Administração (M-Tec); Ensino Médio com habilitação profissional de Técnico em Química (M-Tec). Esta pesquisa abarcou especificamente o curso de Técnico em Administração do período matutino.

3.4. O ensino médio com habilitação profissional de técnico em administração (M-Tec)

Como curso de Ensino Médio, o Curso de Administração da Etec obedece as diretrizes curriculares nacionais. Assim, cabe lembrar que, ao longo da Educação Básica, as aprendizagens essenciais definidas na Base Nacional Comum Curricular (BNCC) (Brasil, 2018) devem concorrer para assegurar aos estudantes o desenvolvimento de competências gerais, que consubstanciam, no âmbito pedagógico, os direitos de aprendizagem e desenvolvimento. A competência é definida como a mobilização de conhecimentos (conceitos e procedimentos), habilidades (práticas, cognitivas e socioemocionais), atitudes e valores para resolver demandas complexas da vida cotidiana, do pleno exercício da cidadania e do mundo do trabalho.

Ao definir essas competências, a BNCC reconhece que, conforme previsto pela Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República, a “educação deve afirmar valores e estimular ações que contribuam para a transformação da sociedade, tornando-a mais humana, socialmente justa e, também, voltada para a preservação da natureza” (Brasil, 2013)⁴,

⁴ BRASIL. Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República. Caderno de Educação em Direitos Humanos. Educação em Direitos Humanos: Diretrizes Nacionais. Brasília: Coordenação Geral de Educação em

mostrando-se também alinhada à Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU, 2015)⁵.

É importante destacar que as competências gerais da Educação Básica se inter-relacionam e se desdobram no tratamento didático proposto para as três etapas da Educação Básica (Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio), articulando-se na construção de conhecimentos, no desenvolvimento de habilidades e na formação de atitudes e valores, nos termos da LDB. (Brasil, 1996)

De acordo com o Plano do Curso do Ensino Médio com Habilitação Profissional de Técnico em Administração⁶, elaborado em 2021 no nível central do CPS, o curso pretende atender as demandas do setor produtivo com as competências necessárias por meio da oferta de formação a alunos egressos do ensino fundamental para que estejam aptos a adentrar num mercado de trabalho seletivo e competitivo. O Plano de Curso apresenta como objetivo capacitar o aluno para:

- planejar, executar, acompanhar e avaliar projetos;
- agir com proatividade, compreendendo a organização como um sistema;
- compreender o contexto socioeconômico e humano, nos planos regional e global;
- elaborar documentos e planilhas administrativas para subsídio na tomada de decisão gerencial;
- desenvolver estudos sobre a região onde a organização está inserida e propor ações que objetivem mudanças significativas na organização;
- aplicar técnicas de planejamento, gestão, avaliação e controle para inserção no contexto dos serviços administrativos das organizações;
- adotar postura ética, princípios de relacionamento humano, cidadania e utilizar linguagem adequada na comunicação com clientes e grupos de trabalho.

De acordo com o Plano de Curso do CPS (2021), ao concluir o ensino médio com habilitação profissional de técnico em administração, o aluno deverá ter construído as competências técnicas apresentadas no Quadro 4.

SDH/PR, Direitos Humanos, Secretaria Nacional de Promoção e Defesa dos Direitos Humanos, 2013. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=32131educacaoDiretrizesNacionaispdf&Itemid=30192. Acesso em: 23 mar. 2025.

⁵ ONU. Organização das Nações Unidas. Transformando Nosso Mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>. Acesso em: 23 mar. 2025.

⁶ Disponível em: <https://cetec.cps.sp.gov.br/>. Acesso em 11/04/2025.

Quadro 4 - Relação de competências técnicas

1º ANO	Elaborar o planejamento de marketing; analisar rotinas e procedimentos administrativos; estruturar um projeto, relacionando-o ao tema proposto; analisar técnicas de atendimento ao cliente interno e externo; analisar os componentes mercadológicos e suas aplicabilidades; correlacionar os níveis de planejamento aos objetivos da organização; desenvolver proposta comercial de acordo com as demandas da organização; distinguir tipos de empresas constituídas no Brasil, em níveis público e privado; analisar os tributos específicos correlacionados ao modelo de negócio da empresa; contextualizar os princípios da Administração e sua aplicabilidade nas organizações; correlacionar os conceitos de Marketing ao planejamento estratégico da organização; analisar os aspectos estruturais do projeto no processo de identificação das demandas ou situações-problema presentes na área de atuação.
2º ANO	Lançar vencimentos e descontos salariais; analisar os softwares de Folha de Pagamento; interpretar a legislação trabalhista e previdenciária; analisar os registros contábeis no controle patrimonial; identificar os elementos e interpretar a estrutura do plano de contas; analisar os processos de atração de pessoal e admissão de funcionários; estruturar proposta de intervenção no contexto social e/ou profissional relacionada à área de atuação; selecionar plataformas para publicação de conteúdo na internet e gerenciamento de dados e informações; analisar oportunidades e/ou situações-problema presentes em contextos regionais e no mundo do trabalho; analisar sistemas operacionais e programas de aplicação necessários à realização de atividades na área profissional; correlacionar os conceitos e princípios da contabilidade de custos e suas aplicações nos processos de produção e venda de bens e serviços.
3º ANO	Planejar o comércio eletrônico; elaborar planejamento financeiro; desenvolver modelos de treinamento; contextualizar as ações e estratégias logísticas; analisar os sistemas da administração de produção; acompanhar o processo de avaliação de desempenho; aplicar normas regulamentadoras da segurança do trabalho; analisar as políticas e práticas de gerenciamento de pessoas; analisar princípios relacionados ao exercício da gestão pública; interpretar demonstrações financeiras para tomada de decisões; correlacionar a Logística integrada à gestão de fluxo de informações; pesquisar dados de mercado para o desenvolvimento da política salarial; interpretar modelos de qualidade aplicados à administração da produção; interpretar processos envolvidos nas operações de importação e exportação; avaliar as fontes e recursos necessários para o desenvolvimento de projetos; avaliar a execução e os resultados obtidos de forma quantitativa e qualitativa; distinguir os serviços públicos e atribuições previstas na Constituição Federal; interpretar as ações comportamentais orientadas para a realização do bem comum; analisar o contexto socioeconômico e político, tendo em vista a prática empreendedora; analisar dados e informações obtidos por meio de pesquisas empíricas e bibliográficas; analisar as ações comportamentais no contexto das relações trabalhistas e de consumo; planejar os processos de suprimento, armazenamento, movimentação e distribuição de materiais; correlacionar os pontos essenciais de uma política econômica e sua aplicação no planejamento; planejar as fases de execução de projetos com base na natureza e na complexidade das atividades; propor soluções aos problemas identificados, parametrizadas por viabilidade técnica e econômica no âmbito da área profissional; identificar o processo de inovação, organização e gerenciamento e correlacionar com as principais estratégias competitivas do mercado.

Fonte: Portal do CPS (<https://www.cps.sp.gov.br/sobre-o-centro-paula-souza/>, acesso em 11/04/2025)

Como instituição de formação profissional para o mercado de trabalho, observa-se que as competências que o CPS espera desenvolver são de caráter predominantemente técnico.

Porém, como instituição de formação de modelos sociais, toda escola, e aqui se inclui a Etec, mantém um *status* privilegiado de formação para a sociedade como um todo. Por isso, entende-se nesse trabalho, que não é suficiente promover o desenvolvimento de competências técnicas com vistas a preparar o aluno para o mundo do trabalho; é preciso também a promoção de competências humanas por parte da escola e para isso é necessário ouvir o que o aluno tem a dizer, dialogar com ele. Entre as fragilidades do Plano de Curso de Administração do CPS, curso que é objeto desta pesquisa, percebe-se a necessidade de enfoque mais firme na humanização, entendida aqui como o fortalecimento das relações interpessoais voltadas a cada aluno em suas particularidades como sujeito, não apenas como objeto passível de treinamento. Esse é um dos pontos que a presente pesquisa explora.

Uma vez detalhada a contextualização da pesquisa, na Seção 4, serão apresentados os referenciais que deram sustentação à pesquisa, desde o levantamento bibliográfico até o apoio teórico que, em conjunto, serviram de base para a análise dos dados.

4. REFERENCIAL TEÓRICO

Em toda pesquisa acadêmica, o referencial teórico desempenha papel fundamental na construção do conhecimento pelo pesquisador e na fundamentação e análise dos dados. No caso de pesquisa de campo em educação, o referencial teórico apoia a compreensão das dinâmicas intraescolares. Ele representa a base conceitual que sustenta toda a investigação, envolvendo a seleção e a articulação de autores, teorias e pesquisas anteriores; no caso desta pesquisa, as que se relacionam diretamente com o papel do diretor de escola, suas responsabilidades e os desafios da gestão escolar, dentre os quais o de tornar as relações mais humanizadas dentro da escola, em especial com os alunos. Este momento do estudo é crucial para definir a perspectiva do pesquisador, situar o estudo no contexto acadêmico e justificar a escolha das abordagens metodológicas adotadas.

A revisão teórica estabelece os principais conceitos que orientam a interpretação dos dados coletados, procurando sempre promover uma articulação entre teoria e prática. Esse movimento é especialmente importante em campos que envolvem as ciências sociais aplicadas, como a gestão educacional, em que a prática cotidiana da liderança escolar precisa ser sustentada por uma base teórica sólida.

Considerando que o referencial teórico é mais do que a simples citação de autores conhecidos, pois requer uma análise crítica e aprofundada das contribuições existentes, nesta pesquisa buscou-se aportes para além do foco principal – a humanização das relações diretor-alunos – envolvendo a gestão escolar, a liderança e a atuação do diretor de modo mais amplo.

Além disso, o referencial teórico contribui para identificar lacunas e desafios ainda não completamente abordados na literatura; no presente caso sobre gestão escolar e humanização das relações com os alunos. Esse processo permite ao pesquisador justificar a relevância e a inovação de sua proposta, destacando como sua pesquisa pode contribuir para preencher algumas dessas lacunas. Ao demonstrar um domínio aprofundado sobre o estado atual da área, o pesquisador reforça sua credibilidade, contribuindo para o avanço do conhecimento em práticas de gestão escolar, políticas educacionais, liderança, relações interpessoais e colaboração no ambiente escolar. Assim, a pesquisa também se insere em um debate mais amplo sobre a melhoria da qualidade educacional.

4.1 Revisão da bibliografia

Neste item, é apresentado o percurso do levantamento bibliográfico que acompanhou

toda a construção desta pesquisa, desde os primeiros passos até a finalização da dissertação. Ressalta-se que esse processo, desenvolvido ao longo do caminho, foi fundamental para direcionar a investigação. Além disso, contribuiu significativamente para aprofundar a compreensão do pesquisador sobre o tema, especialmente ao ser confrontado com as análises dos resultados obtidos.

O desenvolvimento do mapeamento bibliográfico originou-se pela pesquisa das palavras-chave “Gestão Escolar”, “Diretor de escola”, “Práticas de Gestão Escolar”, “Liderança Escolar”, “Estilo de Liderança Escolar”, através das leituras realizadas em resumos de trabalhos acadêmicos pesquisados nos sites da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e da *Scientific Electronic Library Online* (SciELO). Complementando a pesquisa, foi feita consulta especial no banco de dados do Programa de Pós-Graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação da Uniara, para levantar trabalhos de egressos na linha de pesquisa em Gestão Educacional, na Plataforma Google e na SciELO na área da Saúde.

Para cada uma das palavras-chave foram aplicados os seguintes filtros de busca dentro da Educação como área do conhecimento: (1) modalidade (doutorado, mestrado, artigo); (2) campo empírico; (3) objetivo principal; (4) procedimento de coleta; (5) principais resultados.

Verificou-se que vários autores mencionam a importância de estudar e analisar como o estilo de liderança e as ações do diretor de escola podem contribuir para os estudos sobre a gestão escolar, bem como para a melhoria da gestão das escolas, de modo a torná-las locais de promoção da saúde física, mental e de desenvolvimento social dos educandos, com clima organizacional favorável e ambiente acolhedor, fazendo com que estes tenham interesse em estudar e enxerguem neste ambiente a ponte para seu futuro pessoal e profissional.

Haja vista o número muito grande de produções encontradas, foi feito gradativamente o refinamento da busca com o objetivo de identificar e selecionar possíveis relações das leituras com a intenção de pesquisa, ou seja, buscou-se produções que contemplassem os elementos centrais do objeto desta pesquisa. Desse modo, foram descartadas aquelas que não apresentavam relação direta com o foco da pesquisa. Ao procurar pesquisas mais voltadas aos aspectos humanos da gestão, o número de trabalhos caiu bastante, daí a necessidade de ampliar a busca em outras plataformas. O aceite ou descarte dos trabalhos se deu, seguindo-se as seguintes etapas: (a) leitura dos títulos; (b) leitura e análise criteriosa dos resumos; (c) leitura do trabalho completo quando necessárias maiores informações. O pequeno número de trabalhos sobre gestão humanizada também levou à ampliação do recorte temporal, abarcando desde 2009 até 2024.

No total, para compor este levantamento, foram escolhidos os treze trabalhos que apresentavam maior afinidade com o tema desta pesquisa, pois possibilitaram demonstrar que estudos sobre o estilo de liderança do gestor educacional ainda têm brechas a serem exploradas, principalmente no que tange à relação do diretor com os alunos. Os trabalhos investigados revelam a importância de estudar a gestão escolar em sua especificidade de relações humanas e a formação do gestor nesse sentido.

Através da pesquisa realizada no *site* da Capes foram selecionados três trabalhos e, dentre os objetivos principais, verifica-se a importância de investigar as práticas colaborativas de gestão no cotidiano escolar na perspectiva do diretor no âmbito da escola pública e seus impactos na relação interpessoal. Na base de dados SciELO foram selecionados seis trabalhos e dentre os objetivos, destaca-se a importância de desenvolver estudos teóricos sobre a gestão educacional na educação pública, pensando-a em seus princípios, métodos e finalidades. No *site* do Programa de Pós-Graduação da Uniará encontrou-se dois trabalhos com afinidade a este projeto, cujo objetivo foi levantar os desafios de um gestor para desenvolver a gestão democrática em uma escola pública. Na plataforma Google foram selecionados dois trabalhos, cujo objetivo principal foi entender qual o papel do gestor escolar e demais colaboradores no processo de conhecer as perspectivas e os inúmeros desafios encontrados no desenvolvimento de uma educação diferenciada e acolhedora.

Na análise dos trabalhos, identificou-se a importância da relação interpessoal entre gestor educacional, alunos, professores e funcionários, enaltecendo o comprometimento organizacional e afetivo.

Os Quadros 5, 6, 7, 8 e 9 apresentam as sínteses do levantamento bibliográfico relativo aos primeiros dez trabalhos encontrados, o qual precisou ser complementado conforme se verá mais adiante.

Quadro 5 - Síntese do levantamento bibliográfico no banco de dados da CAPES (1 de 2)

LIRA, Patrícia de Souza. O diretor escolar e as práticas de colaboração em construção na escola pública municipal de São Paulo (2022)	
Palavra-chave: Gestão Escolar; Diretor de escola; Colaboração; Liderança	Modalidade: Dissertação
Campo empírico: Escola	Procedimento de coleta: Entrevista semiestruturada.
Objetivo geral: Investigar as práticas colaborativas de gestão no cotidiano escolar na perspectiva do diretor no âmbito da escola pública. Objetivos específicos: (1) compreender se e como são apresentados indícios de colaboração nas práticas dos diretores de escola; (2) apreender como o diretor compreende o trabalho colaborativo na ação gestora na escola; (3) identificar quais aspectos o diretor escolar reconhece como importantes para constituir práticas colaborativas; (4) compreender quais são os elementos que favorecem ou que dificultam o estabelecimento das práticas gestoras em uma perspectiva colaborativa; (5) identificar as aprendizagens do diretor que atua em uma perspectiva colaborativa.	Principais resultados: Entre as aprendizagens dos diretores, destacam-se práticas de inclusão, delegar tarefas, aprender com o outro, posicionar-se sem ser ríspido, ser menos individualista na tomada de decisões.
JESUS, Maria Gorete Sacramento de. Estilo de liderança do diretor: Contribuições para a gestão escolar. (2022)	
Palavra-chave: Educação; Gestão Escolar; Liderança Escolar; Estilo de liderança escolar.	Modalidade: Dissertação
Campo empírico: Escola	Procedimento de coleta: Uma agenda e um quadro de referência foram desenvolvidos para orientar a coleta de dados por questionários no Google Formulários, prosseguindo-se com a análise documental.
Objetivo principal: Analisar como o estilo de liderança do diretor pode contribuir para a gestão escolar	Principais resultados: Os resultados e a discussão mostraram que o estilo de liderança predominante foi o estilo orientado para pessoas e relacionamentos. Na percepção dos participantes, a liderança escolar precisa ser democrática, participativa, comprometida com valores e objetivos. Destacando-se práticas que contribuem para a gestão escolar: respeito, solidariedade, responsabilidade, compromisso, escuta, observação, reuniões, trabalho em equipe, consulta para tomada de decisão. O diretor escolar deve perceber o estilo de liderança adequado para garantir o bom funcionamento da escola e enfrentar os reveses contemporâneos.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2024).

Quadro 5 - Síntese do levantamento bibliográfico no banco de dados da CAPES (2 de 2)

MIRANDA, Nonato Assis de; SANTANA, Maria Aparecida Nobre. A implementação da gestão escolar democrática na escola pública paulista em discussão. (2022)	
Palavra-chave: Gestão Escolar; Gestão Escolar Democrática; Secretaria da Educação de São Paulo.	Modalidade: Artigo
Campo empírico: Secretaria de Educação de São Paulo (Seduc)	Procedimento de coleta: grupo de discussão com seis diretores de escola da rede.
Objetivo principal: identificar e analisar a implementação da gestão escolar democrática em escolas vinculadas à Seduc-SP.	Principais resultados: a gestão escolar democrática, embora ainda seja um processo em construção, não consolidado, não é uma utopia. Os diretores menos experientes são mais abertos às mudanças; os veteranos, embora defendam a gestão democrática, são mais reticentes.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2024).

No Quadro 5, observa-se que os autores abordam a importância de investigar práticas colaborativas de gestão no ambiente escolar.

Lira (2022) aborda as práticas colaborativas de gestão no cotidiano escolar na perspectiva do diretor no âmbito da escola pública, tendo como objetivos a compreensão de como são apresentados indícios de colaboração, e como é importante investigar as práticas colaborativas de gestão no cotidiano escolar na perspectiva do diretor no âmbito da escola pública. Dentre os resultados apresentados de aprendizagens dos diretores, destacam-se práticas de inclusão, delegar tarefas, aprender com o outro, posicionar-se sem ser ríspido, ser menos individualista e a mudança para uma nova posição política.

Jesus (2022) analisa como o estilo de liderança do diretor pode contribuir para a gestão escolar. Os resultados e a discussão mostraram que o estilo de liderança predominante foi o estilo orientado para pessoas e relacionamentos. Na percepção dos participantes, a liderança escolar precisa ser democrática, participativa, comprometida com valores e objetivos, destacando-se práticas e posturas que contribuem para a boa gestão escolar: respeito, solidariedade, responsabilidade, compromisso, escuta, observação, trabalho em equipe, reuniões de consulta para tomada de decisão. O diretor escolar deve perceber o estilo de liderança adequado para garantir o bom funcionamento da escola e enfrentar os reveses cotidianos.

Miranda e Santana (2022), em pesquisa de natureza qualitativa, realizada por meio de um Grupo de Discussão com seis diretores de escolas estaduais, analisaram a implementação da gestão escolar democrática em escolas da Seduc-SP, concluindo que, embora ainda seja

um processo em construção, não consolidado, é passível de ser alcançada. Os diretores mais novos mostram-se mais abertos à proposição de alternativas para ampliar a participação; veteranos, embora defendam a gestão democrática, são mais reticentes às mudanças no cotidiano escolar.

Quadro 6. Síntese do levantamento bibliográfico no banco de dados da SciELO (1 de 2)

SOUZA, Angelo Ricardo de. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. (2009)	
Palavra-chave: Gestão democrática; Gestão Escolar; Política Escolar.	Modalidade: Artigo
Campo empírico: Escola	Procedimento de coleta: Com base na teoria democrática de Norberto Bobbio, o artigo revisita um conceito de gestão democrática e o reconstrói, incrementando aspectos fundamentais com vistas a uma elaboração teórica mais efetiva.
Objetivo principal: Desenvolver um estudo teórico sobre a gestão democrática da escola e da educação pública, pensando-a como princípio, método e como fim educacional	Principais resultados: Reflete e analisa conceitualmente elementos que constituem a noção de gestão democrática na educação no Brasil, com vistas à edificação de um conceito que auxilie não só a compreensão sobre o fenômeno da gestão democrática e suas diversas faces, como também na análise de casos concretos de implementação de políticas e processos de democratização da gestão da educação e da escola. Conclui que não há um conceito único.
GENARI, Denise. Práticas de gestão sustentável de recursos humanos e os impactos no comprometimento organizacional. (2022)	
Palavra-chave: Gestão sustentável de recursos humanos; Comprometimento organizacional; Comprometimento afetivo; Comprometimento normativo.	Modalidade: Artigo
Campo empírico: Escola	Procedimento de coleta: Um modelo estrutural, utilizando a técnica de modelagem de equações estruturais (MEE).
Objetivo principal: Identificar o impacto das práticas de gestão sustentável de recursos humanos (GSRH) no comprometimento organizacional (CO)	Principais resultados: Os resultados mostram que as práticas de GSRH são representadas por três dimensões: atração e retenção de profissionais, manutenção de profissionais saudáveis e motivados e desenvolvimento de competências dos profissionais. Essas práticas têm um impacto significativo e positivo no comprometimento afetivo (CA) e no comprometimento normativo (CN). Além disso, o CA se destaca como um mediador parcial da relação entre as práticas de GSRH e o CN.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2024)

Quadro 6. Síntese do levantamento bibliográfico no banco de dados da SciELO (2 de 2)

ANDRADE, Taís de. Comportamento de cidadania organizacional: um olhar à luz dos valores e da satisfação no trabalho. (2017)	
Palavra-chave: Satisfação no trabalho; Cidadania organizacional; Perspectivas dos colaboradores.	Modalidade: Artigo
Campo empírico: Escola	Procedimento de coleta: Foram investigados 988 trabalhadores do setor educacional pertencentes a treze organizações de ensino privadas do estado do Rio Grande do Sul, no ano de 2017.
Objetivo principal: Analisar a influência dos antecedentes contextuais Confiança Interpessoal (CI) e Confiança Organizacional (CO) sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO).	Principais resultados: Expõe a relação de influência da Confiança Interpessoal e Organizacional sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional. As reflexões que emergem com os achados desta pesquisa, sugerem que o contexto social assume um papel central no estímulo aos comportamentos cooperativos e discredionários nas organizações. Observou-se também, que foram empreendidos avanços ao trazer esta discussão para o campo das instituições do setor educacional, as quais exercem um papel social, político e econômico ímpar. Para os gestores em educação, uma maior compreensão dos antecedentes contextuais sobre o CCO pode contribuir para o desenvolvimento de comportamentos voltados à cooperação, por meio do maior envolvimento entre os indivíduos e apoio da instituição à participação e valorização das contribuições dos trabalhadores do setor.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2024)

No Quadro 6, observa-se que os autores abordam a importância de investigar práticas de gestão democrática e orientada à gestão sustentável de recursos humanos, em que a abordagem está voltada para as relações interpessoais e para comprometimento organizacional.

Souza (2009) desenvolve um estudo teórico sobre a gestão democrática da escola e da educação pública, pensando-a como princípio, método e como fim educacional. Para tanto, reflete e analisa conceitualmente elementos que constituem a noção de gestão democrática na educação no Brasil, com vistas à edificação de um conceito que auxilie não só a compreensão sobre o fenômeno da gestão democrática e suas diversas faces, como também ajude na análise de casos concretos de implementação de políticas e processos de democratização da gestão da educação e da escola.

Genari (2022) identifica o impacto das práticas de Gestão Sustentável de Recursos Humanos (GSRH) no comprometimento organizacional (CO). Os resultados mostram que as práticas de GSRH são representadas por três dimensões: atração e retenção de profissionais, manutenção de profissionais saudáveis e motivados e desenvolvimento de competências dos profissionais. Essas práticas têm um impacto significativo e positivo no comprometimento afetivo (CA) e no comprometimento normativo (CN). Além disso, o CA se destaca como um mediador parcial da relação entre as práticas de GSRH e o CN.

Andrade (2017) realiza trabalho que consiste em analisar a influência dos antecedentes contextuais confiança interpessoal (CI) e confiança organizacional (CO) sobre os comportamentos de cidadania organizacional (CCO). Os principais resultados encontrados expõem a relação de influência da confiança interpessoal e organizacional sobre os comportamentos de cidadania organizacional. As reflexões que emergem com os achados desta pesquisa, sugerem que o contexto social assume um papel central no estímulo aos comportamentos cooperativos ou discredionários nas organizações. Observou-se também, que foram empreendidos avanços ao trazer esta discussão para o campo das instituições do setor educacional, as quais exercem um papel social, político e econômico ímpar. Para os gestores em educação, uma maior compreensão dos antecedentes contextuais sobre o CCO pode contribuir para o desenvolvimento de comportamentos voltados à cooperação, por meio do maior envolvimento entre os indivíduos e apoio da instituição à participação e valorização das contribuições dos trabalhadores do setor.

Quadro 7 - Síntese do levantamento bibliográfico no banco de dados da UNIARA.

MENEGELLI, Rodrigo Leandro Barbosa. Gestão democrática e participativa: perfil e desafios do gestor escolar no século XXI. (2023)	
Palavra-chave: Gestão Democrática. Gestão Participativa. Efetivação da gestão democrática. Práticas de gestão. Desafios do novo gestor	Modalidade: Dissertação
Campo empírico: Escola	Procedimento de coleta: Coleta de dados em campo.
Objetivo principal: Investigar as dificuldades e os desafios enfrentados pelo gestor escolar no desenvolvimento da gestão democrática e participativa em uma escola pública estadual do interior de São Paulo, cotejando os discursos oficial e teórico com a prática do gestor no ambiente escolar cotidiano.	Principais resultados: Foram identificados fatores ligados a práticas democráticas e participativas ou, pelo contrário, condutas autoritárias e/ou empecilhos, internos e externos à escola, impeditivos de tais práticas.
RISSO, Divino Lozetti. Gestão escolar, inclusão e permanência de alunos. (2022)	
Palavra-chave: Permanência Escolar. Educação Tecnológica e Profissional. Inclusão Educacional. Processos de Gestão e Organização Escolar. Gestão Participativa.	Modalidade: Dissertação
Campo empírico: Escola	Procedimento de coleta: Coleta de dados em campo.
Objetivo principal: Levantar fatores relacionados à gestão que incentivam a permanência de alunos. Identificar se a gestão escolar se dá de modo participativa. Verificar se e como a gestão influencia a permanência de alunos nos cursos. Identificar os mecanismos de gestão que levam à inclusão e à permanência escolar ou, pelo contrário, ao abandono e à desistência.	Principais resultados: As respostas dos docentes aos questionários e as entrevistas feitas com os gestores demonstram uma unidade de atuação no sentido do acolhimento aos alunos, à escuta e à atenção a suas dificuldades e a fazer com que sintam sua importância como pessoas e como participantes da escola. Essa identidade da equipe escolar no sentido da não-exclusão, bem como a postura aberta ao diálogo dos gestores, sem dúvida afeta a permanência dos alunos na escola.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2024)

No Quadro 7, observa-se que Menegelli (2023) apresenta as dificuldades e os desafios que os gestores escolares enfrentam para o desenvolvimento de uma gestão democrática e participativa em escolas públicas. Assim, o autor investiga os desafios enfrentados pelo gestor escolar, em uma escola pública estadual do interior de São Paulo, cotejando os discursos oficial e teórico com a prática do gestor no ambiente escolar cotidiano. Foram identificados fatores ligados a práticas democráticas e participativas, mas também, condutas autoritárias e/ou empecilhos, internos e externos à escola, impeditivos de tais práticas.

Quanto a Risso (2022), apresenta o problema que surgiu de seu interesse como docente e gestor da escola que é objeto da pesquisa, em investigar por que alunos de um curso técnico, apesar das dificuldades que enfrentam, permanecem frequentes e interessados, e qual a influência da gestão escolar na inclusão e permanência desses alunos. Assim, Risso (2022) investiga os desafios enfrentados que decorreram das seguintes questões de pesquisa: Que aspectos da instituição escolar influenciam na permanência? A gestão escolar é exercida de modo democrático e incentiva o trabalho coletivo? Esse modo de gestão tem influência na permanência dos alunos? Como os gestores escolares, por meio de sua atuação política, administrativa, pedagógica e de relações de poder, viabilizam o processo de inclusão e permanência ou, pelo contrário, o dificultam? Conclui que a equipe escolar demonstra uma unidade de atuação voltada à não exclusão dos alunos, ao acolhimento e a sua valorização como integrantes do grupo-escola, a começar pela postura aberta ao diálogo dos gestores, o que, sem dúvida afeta a permanência dos alunos na escola.

Na Plataforma Google foram encontrados dois trabalhos relacionados à gestão humanizada na educação, os quais possibilitaram ampliar a compreensão sobre o conceito. São apresentados no Quadro 8.

Quadro 8 - Síntese do levantamento bibliográfico na Plataforma Google

FREITAS, Cristina Kellys; GURGEL, Iure Coutre. Gestão escolar humanizada: perspectivas e desafios. (2021)	
Palavra-chave: Gestão escolar humanizada. Afetividade. Papel social.	Modalidade: Artigo
Campo empírico: Escola	Procedimento de coleta: Revisão bibliográfica
Objetivo principal: Entender qual o papel do gestor escolar e demais colaboradores nesse processo, além de conhecer as perspectivas e os inúmeros desafios encontrados no desenvolvimento de uma educação diferenciada e acolhedora.	Principais resultados: Os resultados evidenciam que as escolas com uma gestão e ensino humanizado têm contribuído para o melhor acolhimento dos educandos, além de contribuir positivamente para o crescimento acadêmico, pessoal e humano. Um ambiente acolhedor e de diálogo devem ser uma realidade encontrada por todos os alunos, para que eles possam ter vez e voz, um olhar diferenciado para a realidade particular vivenciadas por cada um deve ser um ponto a ser visto com atenção, e por fim, as relações pessoas sólidas e humanas.
SANTANA, Wagner Alex; PAIVA, Alcione Valéria de Santana; COUTINHO, Diógenes José Gusmão. Gestão escolar humanizada e a sua relevância para prestação de serviço no âmbito das instituições de ensino. (2024)	
Palavra-chave: Gestão Escolar Humanizada. Gestão Democrática. Escola.	Modalidade: Artigo
Campo empírico: Escola	Procedimento de coleta: Abordagem qualitativa através da revisão bibliográfica.
Objetivo principal: Demonstrar através de conceitos e considerações, a importância de uma Gestão Escolar humanizada, diante da prestação de serviço de uma educação de qualidade.	Principais resultados: Como ambiente de ensino a escola na atualidade deverá se apresentar como um espaço acolhedor, democrático e participativo onde exista a promoção da humanização. Dessa forma o gestor escolar deverá desenvolver a democracia dentro da escola, estimulando a participação da comunidade escolar, exercendo a cultura da escuta, da comunicação, da mediação, acolhendo, incentivando a participação da comunidade, sempre observando as diversidades e particularidades, estimulando a participação da família e da comunidade local, em busca da prestação de serviço e uma educação transformadora.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2025)

No quadro 08, observa-se que no primeiro texto, de Freitas e Gurgel (2021), a escola na atualidade, é um ambiente constituído por muitos profissionais e estes devem conviver com outros que possuem formações diferentes, pensam diferente, agem diferente, e que possuem cada um uma especificidade, isso aliado ao fato de estarem em contato diariamente. Pensar

em como essas relações se desenvolvem e como a gestão escolar está inserida nesse processo e é fator preponderante para que as relações harmônicas se desenvolvam da melhor forma possível, tem gerado muitos questionamentos e indagações sobre a influência do gestor nesse contexto, não esquecendo-se de olhar também o aluno de forma diferenciada de acordo com sua realidade.

Ainda segundo esses autores, a percepção de gestão escolar refere-se não só à alteração do termo, mas à forma como se percebe, a um novo olhar e entendimento que se dá. Quando nos referirmos a gestão escolar, isso nos remete ao fato de gerir, envolver, desenvolver, agregar de forma democrática e buscando inserir todos os envolvidos no processo educacional, mesmo enfrentando inúmeros desafios e resistências na maioria dos casos.

Para que aconteçam transformações e mudanças significativas no ambiente escolar, é necessário que os profissionais estejam em relativa harmonia. E o gestor tem esse papel de mobilizar, e destacar as habilidades de cada pessoa, para que assim todas possam atuar coletivamente e promover ações para atingir os objetivos educacionais propostos. A figura do gestor é de suma importância para a qualidade das relações interpessoais vivenciadas no dia a dia do ambiente escolar, mas para isso faz-se necessário entender como essas relações se dão, se conseguem atingir a todos de forma positiva, além de avaliar as próprias ações e comportamento diante dos conflitos e das dificuldades dos bons relacionamentos no ambiente escolar. Desse modo, o gestor deve possuir muita sensibilidade para compreender as inúmeras situações, ações e reações vivenciadas na escola e ter capacidade para atender as necessidades mais urgentes; por isso deve orientar, direcionar as tarefas, motivar a equipe com dinamismo e criatividade, estimular o aprendizado constante, além de se fazer presente no ambiente escolar e no contato diário com os alunos, as famílias e a comunidade escolar no geral.

Por fim, de acordo com Freitas e Gurgel (2021), existe atualmente a necessidade de democratizar os espaços escolares, de forma que mais pessoas possam e queiram contribuir para uma melhor organização e desempenho da escola. Dessa forma é pertinente abandonar o estereótipo da figura do diretor que apenas realiza imposições e dita regras e que todos tinham que obedecer, abrindo espaço para o gestor que busca o diálogo, a colaboração e a parceria de toda comunidade escolar.

Já o segundo trabalho, de Santana, Paiva e Coutinho (2024), destaca que é sabido que o termo “gestão democrática”, atribuído à administração no âmbito das instituições de ensino vem cada dia mais ganhando popularidade nos espaços escolares, temática comentada por docentes, profissionais administrativos, trabalhadores dos serviços gerais e merendeiras, entre outras pessoas que compõem a comunidade escolar, que idealizam uma gestão e uma escola

democrática relacionando os termos a um espaço melhor. Diante disso até os menos esclarecidos sobre o assunto ou com definições equivocadas defendem a “bandeira” de uma gestão democrática na escola. Para esses autores, a gestão democrática é uma perspectiva da política educacional que merece atenção por ser parte de um todo na área da educação e contribui para a real execução do sentido de democratização nos espaços escolares, para a busca da participação de todos e, a partir da liderança, promove o compartilhamento de responsabilidades e ações para o aprimoramento da prestação de serviços educacionais.

Conclui-se que a humanização do processo educacional tem estreita relação com a democratização da gestão escolar e, por isso, entende-se que deve ser ampliada nos espaços das unidades escolares, levando em consideração a particularidade de cada indivíduo que compõe a comunidade da escola: discentes, docentes, demais profissionais da instituição e responsáveis pelos estudantes.

Devido à escassez de trabalhos na área da Educação sobre gestão humanizada, foi ampliada a busca para outras áreas. Encontrou-se dois trabalhos na revista Trabalho, Educação e Saúde, na base SciELO na área da Saúde, ambos oriundos da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), e um terceiro trabalho, na plataforma Google na área de Desenvolvimento Regional, oriundo da Universidade do Contestado-SC, apresentado no evento XXVI Jornada de Pesquisa, realizado na Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Unijuí, 2021). O quadro 9 traz a síntese desses três trabalhos.

Quadro 9 - Síntese do levantamento bibliográfico no banco de dados da SciELO – área da Saúde

CORTEZ, Pedro Afonso; ZERBINI, Thaís e VEIGA, Heila Magali da Silva. Práticas humanizadas de gestão de pessoas e organização do trabalho: para além do positivismo e do dataísmo. (2022)	
Palavra-chave: Humanização da assistência; Gestão em saúde; Administração em saúde; Administração de recursos humanos, Análise de implicação.	Modalidade: Artigo
Campo empírico: organizações sociais	Procedimento de coleta: revisão bibliográfica: o campo teórico-prático das práticas de gestão e organização do trabalho foi analisado, destacando a ineficácia do positivismo instrumental, práticas administrativas de recursos humanos e dataísmo.
Objetivo principal: Abarcar concepções críticas dos fenômenos organizacionais para contribuir na análise de práticas de gestão humanizadas em organizações sociais. Proporcionar condições organizacionais e de gestão do trabalho humanizadas.	Principais resultados: Visualizar práticas negativas e dar maior visibilidade a ações e práticas que possibilitem aos sujeitos, às organizações e à própria sociedade condições de ‘ser mais’.
MATIAS, Maria Cláudia Souza; VERDI, Marta Inez Machado e FINKLER, Mirelle. A dimensão ético-política da humanização e a formação de apoiadores institucionais. (2016).	
Palavra-chave: Ética; política de saúde; Humanização da assistência; Educação em saúde.	Modalidade: Artigo
Campo empírico: Política Nacional de Humanização	Procedimento de coleta: Entrevistas e pesquisa documental.
Objetivo principal: Discutir o entendimento e a vivência que apoiadores institucionais formados pela Política Nacional de Humanização tinham da dimensão ético-política contida na proposta.	Principais resultados: Uma compreensão da dimensão fundamentada na valorização dos sujeitos e na democratização das relações.
BAGGIO, Daniel Knebel; SAUSEN, Juliana da Fonseca Capssa Lima; LOPES, Luis Felipe Dias. Gestão humanizada e abordagens conceituais a partir de um estudo bibliométrico: contribuições para organizações e territórios. (2021).	
Palavra-chave: Gestão humanizada. Estudos organizacionais e territoriais. Bibliometria.	Modalidade: Artigo
Campo empírico: Estudo Bibliométrico	Procedimento de coleta: Técnicas de cocitação e análise fatorial exploratória.
Objetivo principal: Investigar as principais abordagens teóricas e conceituais do campo da gestão humanizada, foi realizado um estudo bibliométrico sobre este campo, em periódicos internacionais com alto fator de impacto, na base de dados Web of Science, no período de 1976 a 2019, utilizando as técnicas de cocitação e análise fatorial exploratória.	Principais resultados: Confirmam a inter-relação da gestão humanizada com as abordagens elucidadas, bem como a relevância da gestão humanizada nos estudos organizacionais e territoriais, com destaque para tais abordagens.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2024)

No quadro 09, o primeiro texto, de Cortez, Zerbini e Veiga (2022), defende que a humanização é um importante arcabouço teórico-prático para a transformação social das organizações e gestão de pessoas, pois promove políticas e práticas inclusivas e de desenvolvimento para trabalhadores, gestores e instituições. Os autores entendem que é fundamental compreender a humanização como um processo de desenvolvimento contínuo das pessoas e da realidade social de modo a ter impacto em melhores condições de vida, trabalho e saúde física e mental das pessoas em diferentes organizações. Com esse intuito, o estudo presta contribuições para fomentar práticas humanizadas de gestão de pessoas e de organização do trabalho de modo a se tornar predominante nos espaços laborais.

Esses autores destacam que, em sentido amplo, a humanização refere-se aos processos de interação que possibilitam aos indivíduos adquirirem características próprias do convívio social humano e se tornarem capazes de transformar o contexto e suas próprias realidades. Em resumo, trata-se da ideia de tornar-se mais humano pela participação nas diferentes instâncias culturais e seus ritos (família, escola, trabalho etc.) de forma harmônica e coesa. Por isso é importante que o tema se torne central em estudos acadêmicos e nas práticas de organizações sociais.

O segundo texto, de Matias, Verdi e Finkler (2016) discute que, ao se afirmar como política pública fundamentada no paradigma ético-estético-político, a Política Nacional de Humanização (PNH) do Sistema Único de Saúde (HumanizaSUS) introduz um novo sentido para a proposta de humanização da saúde: um sentido contra-hegemônico, associado à compreensão da vida como abertura e multiplicidade. Em face do desafio de operar um conceito tão inovador e contrário às práticas tradicionais, o estudo discutiu o entendimento e a vivência que apoiadores institucionais formados pela Política Nacional de Humanização tinham da dimensão ético-política contida na proposta. Por meio de entrevistas e pesquisa documental, os autores alcançaram uma compreensão fundamentada na valorização dos sujeitos e na democratização das relações. As vivências e experimentações, entretanto, foram marcadas por obstáculos e desafios, como por exemplo o da concentração de poder nas instituições, pautadas na racionalidade gerencial, e a falta de compreensão de alguns conceitos da política de saúde.

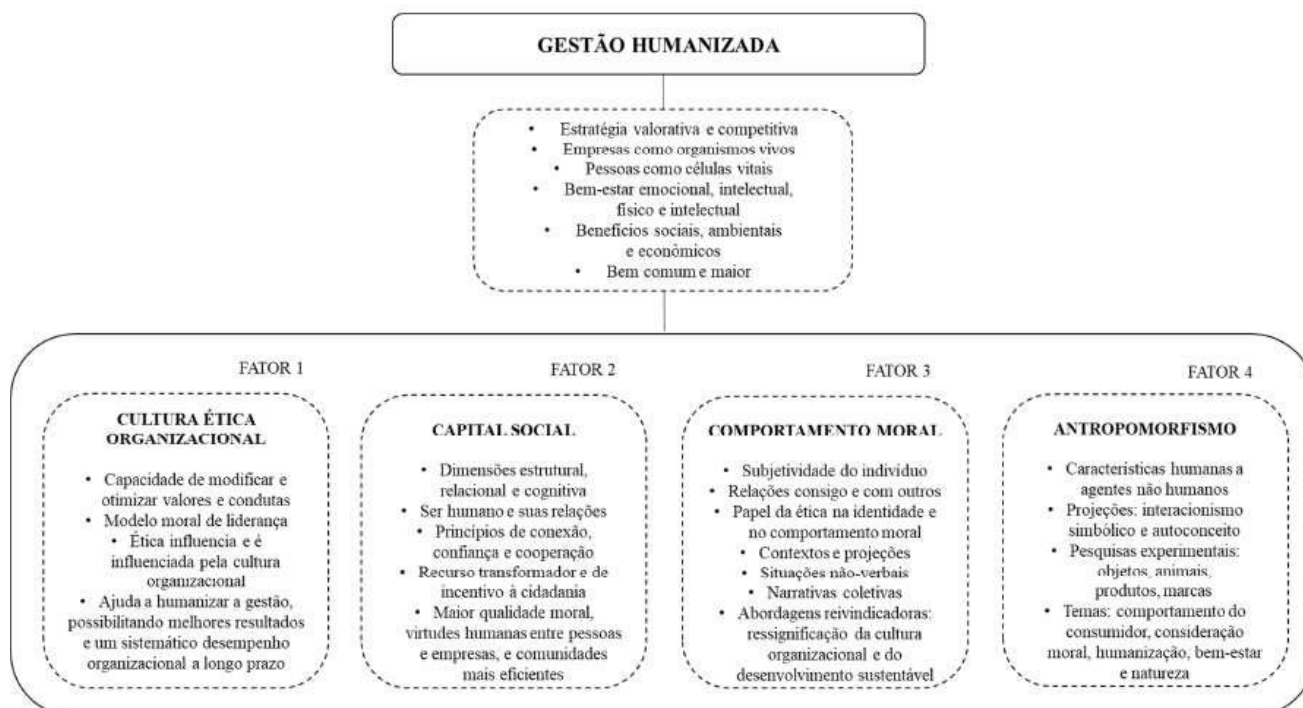
O terceiro texto, de Baggio, Sausen e Lopes (2021), apresenta que a gestão humanizada tem tido cada vez mais destaque nos estudos e nas práticas cotidianas organizacionais e territoriais. Com o objetivo de investigar as principais abordagens teóricas e conceituais do

campo da gestão humanizada, os autores realizaram um estudo bibliométrico⁷ sobre este campo, em periódicos internacionais com alto fator de impacto, na base de dados *Web of Science* (WoS, base de dados referencial), no período de 1976 a 2019. Os dados coletados apontaram quatro abordagens teóricas: cultura ética organizacional, capital social, comportamento moral e antropomorfismo (Figura 1). Os resultados confirmam a inter-relação da gestão humanizada com as quatro abordagens, bem como a relevância da gestão humanizada nos estudos organizacionais e territoriais.

O estudo de Baggio, Sausen e Lopes (2021) contribui para ampliar o entendimento dos marcos científicos que permeiam a gestão humanizada, possibilitando desenvolver futuros estudos nesse campo, com base nas lacunas conceituais e empíricas identificadas. Tem-se, a partir deste estudo, a apresentação da gestão humanizada como temática consistente para os estudos organizacionais. O modelo mecanicista que considera as organizações como máquinas e os humanos como recursos e peças da engrenagem é superado, buscando-se entendê-las como organismos vivos, pelos quais as pessoas, suas percepções e suas inter-relações se constituem como células vitais para o desenvolvimento organizacional, como também da sociedade, conforme Wheatley (1999), citado pelos autores. As abordagens de gestão humanizada segundo esses autores são apresentadas na Figura 2.

⁷ Técnica de pesquisa que estuda publicações em livros, relatórios e em artigos para quantificar, analisar e avaliar a produção acadêmica de um tema em estudo.

Figura 2 – Gestão humanizada: abordagens



Fonte: Baggio, Sausen e Lopes (2021, p. 169)

A gestão humanizada é, portanto, um modelo de gestão voltado para pessoas em seu ambiente, agregando valores para além da maximização do retorno financeiro, promovendo a melhoria na qualidade de vida e de trabalho, a construção de relações mais democráticas e justas, a mitigação das desigualdades e diferenças, contribuindo para o desenvolvimento das pessoas sob os mais diversos aspectos físico, emocional, intelectual e espiritual, possibilitando a eliminação de desequilíbrios ecológicos, a superação de injustiças sociais, o apoio a atividades comunitárias e o exercício da cidadania, de acordo com Vergara e Branco (2001), igualmente citados pelos autores.

Os trabalhos analisados nesta pesquisa trouxeram à tona a relevância crescente do papel do diretor escolar na construção de uma educação mais inclusiva, democrática e voltada para o desenvolvimento humano. Os estudos destacam a necessidade de práticas de gestão que valorizem a escola pública e promovam relações interpessoais saudáveis, além de favorecerem o desenvolvimento de lideranças orientadas para as pessoas e a implementação de práticas colaborativas no cotidiano escolar. Trata-se de um esforço coletivo em tornar a escola um espaço de acolhimento, saúde e transformação social, enfrentando desafios internos e externos que dificultam a efetivação desses princípios.

Nos trabalhos mais recentes, o foco se volta especificamente para a gestão humanizada, aspecto central desta pesquisa. Eles reforçam a importância de uma abordagem

que valorize os sujeitos envolvidos no processo educativo e que incentive a democratização das relações institucionais. Nesse sentido, a gestão humanizada é compreendida como uma prática construída sobre pilares como a ética organizacional, o capital social, o comportamento moral e o reconhecimento da dimensão humana nas relações de trabalho, revelando-se essencial para o fortalecimento de uma cultura escolar mais empática, justa e participativa. Destaca-se ainda que diferentes concepções podem balizar o estudo do tema, dando contornos próprios para objetos que se mostrem relevantes ao contexto de compreensão.

Concluída a revisão destes trabalhos foi possível fazer uma síntese dos pontos mais ressaltados pelos pesquisadores sobre o exercício de uma gestão humanizada, trabalhos esses que destacam a importância de:

- Compreender a organização escolar dentro de uma dimensão fundamentada na valorização dos sujeitos e na democratização das relações;
- Desenvolver e orientar práticas de inclusão de alunos no cotidiano escolar;
- Valorizar a escola pública no contexto histórico, socioeconômico e cultural, numa perspectiva de transformação da educação, da aprendizagem e de relacionamentos interpessoais;
- Desenvolver um estilo de liderança orientado para pessoas;
- Abordar práticas colaborativas de gestão no ambiente escolar;
- Tornar a escola um local que promove a saúde física, mental e o desenvolvimento social dos educandos e dos docentes;
- Refletir e analisar conceitualmente elementos que constituem a noção de gestão democrática;
- Estimular comportamentos cooperativos;
- Atentar à importância de investigar práticas de gestão democrática orientada para as relações interpessoais e para comprometimento organizacional;
- Identificar fatores ligados não apenas a práticas democráticas, como também a condutas autoritárias e/ou empecilhos, internos e externos à escola, impeditivos de tais práticas.

4.2. Apoio Teórico

Para embasar esta pesquisa, a princípio, foram selecionados os seguintes autores: Freire (1996), Libâneo (2001), Lück (2013), Paro (2006) e Falsarella (2021), dentre outros que foram chamados a contribuir. Para se chegar à gestão humanizada, ao se buscar o apoio

teórico, foi necessário enveredar por uma série de temas correlatos, tais como educação humanizadora, escola inclusiva, clima escolar, gestão democrática e, principalmente, o papel do gestor. Esses temas se interpenetram e são aqui tratados separadamente para melhor compreensão do texto.

O termo humanização nos convida a uma reflexão, pois tem ganhado destaque principalmente devido à necessidade de, em um mundo cada vez mais digital e individualista, uma educação escolar mais sensível, que se preocupe com cada aluno e que vise o convívio e o fortalecimento das relações interpessoais. A educação humanizadora valoriza as relações humanas e busca entender as particularidades de cada aluno, buscando não apenas o desenvolvimento acadêmico e profissional, mas entendendo-o como pessoa.

4.2.1 A educação escolar humanizadora de Paulo Freire

Ao falar sobre educação escolar humanizadora, o nome de Paulo Freire logo nos surge à mente. Ele é o principal autor que fala da relevância de se criar relações humanizadas na educação. Por isso, Freire é tratado com destaque neste trabalho. Em sua vasta produção, Freire fala sobre a educação como um ato político e humanizador, que vê os alunos como sujeitos históricos, em permanente construção como pessoas e que estabelecem relações de reciprocidade entre si. Fala também do educador que é formador de seres humanos e deve perguntar-se continuamente a quem está servindo com suas atitudes e com sua postura ideológica.

Para explicitar o pensamento de Paulo Freire tomou-se com especial atenção nesta pesquisa a obra “Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa” (1996), cujo tema central é a formação docente ao lado da reflexão sobre a prática educativo-progressista em favor da autonomia dos educandos. Diz ele:

Estar longe, ou pior, fora da ética, entre nós, mulheres e homens, é uma transgressão. É por isso que transformar a experiência educativa em puro treinamento técnico é amesquinhar o que há de fundamentalmente humano no exercício educativo: o seu caráter formador. Se se respeita a natureza do ser humano, o ensino dos conteúdos não pode dar-se alheio à formação moral do educando. Educar é substantivamente formar. Divinizar ou diabolizar a tecnologia ou a ciência é uma forma altamente negativa de pensar errado. De testemunhar aos alunos, às vezes com ares de quem possui a verdade, um rotundo desacerto. (Freire, 1996, p.37)

Considerando que o gestor é, antes de tudo, um educador, e que o aluno não aprende apenas dentro da sala de aula, mas em todo o ambiente escolar, a obra pôde subsidiar o

presente estudo sobre gestão. Nesse contexto, é relevante refletir sobre como a gestão escolar pode ser uma gestão humanizada, que olhe cada aluno, não como um número, mas como uma pessoa.

Em “Pedagogia da Autonomia”, Freire afirma que formar um educando é muito mais que treinar ou depositar conhecimentos como acontece na educação tradicional – que ele chama educação bancária⁸ –, pois envolve ética e coerência viva e presente na prática educativa, as quais são de responsabilidade dos educadores como agentes pedagógicos que são.

Freire (1996) aponta que existem diferentes tipos de educadores que se desenvolvem ao longo da jornada profissional, quais sejam, críticos, progressistas e conservadores, mas que, apesar destas diferenças, todos necessitam de saberes diversificados. Há necessidade de uma reflexão crítica sobre a prática educativa no sentido de respeito aos saberes do educando em função do novo conhecimento a ser adquirido, a fim de sair do senso comum, da superficialidade e promover autonomia e criatividade de ação no educando. Sem autonomia de pensamento e criatividade, a teoria se torna apenas discurso e a prática do educador se torna apenas ativismo e reprodução alienada de uma pedagogia opressora e não libertadora.

Alguns elementos básicos para construir a Pedagogia da Autonomia, aquela que leva à formação para a vida, foram aqui selecionados dentre os apontados por Freire (1996): (1) não há docência sem discência; (2) quem ensina aprende ao ensinar, e quem aprende, ensina ao aprender; (3) ensinar não é transferir conhecimento; (4) a grande tarefa do sujeito que pensa certo é entender, desafiar, o educando; (5) ensinar é uma especificidade humana; (6) ensinar exige saber escutar; (7) ensinar exige disponibilidade para o diálogo; (8) ensinar exige do educador a consciência do inacabado.

Quando diz que “não há docência sem discência”, Freire (1996, p.23) quer dizer que professores e alunos se complementam; os alunos aprendem com o professor e o desafiam na criatividade do ensinar; o professor ensina os alunos e aprende com eles, sendo este posicionamento muito importante para o autor. Assim, é preciso dar sentido ético ao que o educando esteja aprendendo, pautando-se na leitura de sua realidade e cultura, sem perdas de possibilidades, indo além com este educando em formação. Nesse sentido, entende que ensinar exige rigorosidade, risco, flexibilização e ouvir o outro. Relacionado a isso, o autor fala ainda

⁸ Para Freire, a educação bancária é modelo em que o aluno é visto como um "banco" onde o professor deposita informações de forma unilateral, sem diálogo ou questionamentos, sem considerar a realidade de vida e sem promover o pensamento crítico.

que “ensinar exige reconhecimento e comprometimento com a educação e entendimento da cultura presente, pois quem ensina aprende ao ensinar, e quem aprende, ensina ao aprender”. (Freire, 1996, p.23).

Com a afirmação de que “ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua produção ou a sua construção”, Freire (1996, p. 25) deixa claro que o ensino não depende exclusivamente do docente, assim como a aprendizagem não é algo apenas do educando; as duas atividades se explicam e se complementam e os participantes são sujeitos e não objetos um do outro. Assim, “a grande tarefa do sujeito que pensa é entender, desafiar o educando” (Freire, 1996, p.25), o que significa que o principal papel do educador é instigar a curiosidade e a capacidade crítica do aluno, fazendo perguntas, propondo problemas e criando situações que levem o estudante a pensar por si mesmo.

Outra questão também é mostrar que a prática do docente passa a ser um modelo influenciador dos educandos. Não seria convincente apenas discursar para os educandos sobre a violência, por exemplo, dizendo que ela faz mal à vida porque a emoção move as atitudes dos cidadãos, mas que educador e educandos vivenciem a não violência e reflitam sobre ela.

Ao afirmar que “ensinar é uma especificidade humana”, Paulo Freire (1996, p. 36) quer dizer que ensinar e aprender não são meros processos de transferência de informação, mas sim atividades intrinsecamente ligadas à natureza humana, envolvendo interação, diálogo e construção conjunta do conhecimento. E ainda, “ensinar exige saber escutar”, ou seja, o educador não pode falar com os alunos de cima para baixo, impositivamente, como dono da verdade, mas escutá-los paciente e criticamente, e “ensinar exige disponibilidade para o diálogo”, que o educador deve estar disponível para conhecer o contorno social e econômico em que vivem os alunos com especial atenção aos debates que desenvolvam a consciência crítica, negando a passividade, o ‘depósito’ de conteúdo que os meios de comunicação tentam fazer. Ao afirmar que educar é substantivamente formar, Freire reforça que “ensinar exige do educador a consciência do inacabado” (Freire, 1996, p. 42), que tudo está em constante mudança e construção ao seu redor e ao redor do outro, o educando, e que muitas vezes a tensão vem à tona, mas precisa ser tratada com ato ético para melhorar o saber.

Considerando-se que todo espaço escolar é espaço de aprendizagem, entende-se que esses elementos básicos referentes à relação educador-educando se estendem a todos os membros da equipe escolar nas relações com os alunos.

4.2.2. Outros contributos teóricos

Apresenta-se na sequência os demais autores chamados a contribuir para a fundamentação e análise dos resultados da pesquisa.

Libâneo (2001) serviu de apoio a este trabalho ao tratar da organização escolar, enfatizando que a escola é um sistema de relações interativas em que o foco são as atividades voltadas à aprendizagem e à formação dos alunos, diferentemente das empresas que têm foco na produção de bens e na lucratividade. Para ele, a escola é uma das mais importantes instâncias de democratização da sociedade e de promoção de inclusão social. O autor argumenta que gestão democrática não significa simplesmente eleger diretores ou constituir conselhos de escola de modo a cumprir a legislação, mas envolve a construção coletiva de projetos pedagógicos, a autonomia escolar, o diálogo e escuta ativa de todos os envolvidos no processo educativo (gestores, professores, alunos, familiares e comunidade).

Para que a escola exerça esse papel, o diretor de escola tem função fundamental, visto que uma das suas atribuições básicas é manter e promover um relacionamento cooperativo entre toda a comunidade escolar. Além disso, o diretor escolar é uma ponte entre a escola e as instâncias externas, pois é ele que:

Coordena, organiza e gerencia todas as atividades da escola, auxiliando pelos demais componentes do corpo de especialistas e de técnicos-administrativos, atendendo às leis, regulamentos e determinações dos órgãos superiores do sistema de ensino e às decisões no âmbito da escola e pela comunidade. (Libâneo, 2001, p.5)

Lück (2013a, 2013b) discute os valores, objetivos, princípios e dimensões da participação escolar, defendendo que a relação dos envolvidos na dinâmica da instituição seja baseada no respeito, na ética, no diálogo e no reconhecimento às diferenças, o que contribui para o bom clima da instituição. A autora enfatiza que a participação tem o propósito de cumprir o objetivo de formação dos alunos como cidadãos críticos e atuantes de modo a buscar uma sociedade justa e igualitária. Nesse sentido, é fundamental que a escola, como produto da ação humana, preocupe-se com a formação do ser humano de forma integral e não apenas com a preparação para o ingresso no mercado de trabalho. A gestão que tem caráter democrático é comprometida com o coletivo, uma vez que cada pessoa precisa efetivar em si a cultura organizacional e vivenciar o ambiente de cidadania.

Em produção de 2014, a autora trata da relação entre gestão e liderança, pois o exercício da gestão pressupõe liderança, a qual diz respeito à dimensão humana do trabalho, sua motivação e mobilização. Para ela, o poder da liderança implica na mobilização de forças motivacionais por meio das quais os envolvidos realizam um trabalho, identificam-se com ele, reconhecem a sua relevância e sua importância social e desenvolvem seu potencial.

O conceito de gestão não diverge do entendimento proposto sobre liderança. Muito pelo contrário, guarda em relação a ele muitas ideias em comum, uma vez que a gestão é indicada como um processo pelo qual se mobiliza e coordena o talento humano, coletivamente organizado, de modo que as pessoas, em equipe, possam promover resultados desejados. (Lück, 2014, p. 96)

Para Paro (2006), grande defensor da gestão democrática, a escola, como transmissora de conhecimentos e de cultura, não é campo neutro politicamente, pois está articulada a uma concepção de mundo e de sociedade. Formar para uma sociedade democrática significa exercer e proporcionar o exercício de práticas democráticas, o que implica diálogo entre sujeitos.

A escola tem por base relações sociais e não é a luta o modo fundamental de relação humana, mas a colaboração, o que tem relação estreita com a gestão democrática. É preciso considerar o conceito amplo de educação, não só como aquisição de conteúdo, mas apropriação da cultura humana, dentro da qual se encontram os valores relacionados à democracia. Os valores democráticos não são alheios à forma de apreendê-los: relações de convivência pacífica e livre entre sujeitos, aceitação mútua do outro como sujeito legítimo, só podem ser apreendidos pela mediação dessas relações, ou seja, pela educação não impositiva, pela relação dialógica. Assim, em se tratando de relações sociais, não dá para alcançar fins democráticos utilizando meios não democráticos. Nesse sentido, a função do diretor escolar tem esse caráter mediador. O aspecto administrativo da gestão escolar, entendida como mediação, possibilita o alcance do fim educacional: a realização efetiva do pedagógico

Paro (2006) destaca a necessidade de valorização da educação como instrumento para a construção de uma sociedade mais justa e adverte que será difícil contribuir para isso quando, no momento da formação do cidadão e de sua personalidade, se estabelece uma relação negadora da democracia, em que se acredita que ensinar é “passar conteúdos”, sem qualquer preocupação com a formação integral do sujeito. Para o autor, o atual modelo de ensino está descasado da finalidade de formar cidadãos críticos e preparados para o pleno exercício cidadania, visto que o paradigma de dominação de um grupo social privilegiado sobre outro dominado é fortalecido e reproduzido no ambiente escolar. A disposição de natureza ideológica a que as escolas estão sujeitas tem mecanismos que reforçam a reprodução, ao ignorar divergências e contestações, mas também podem criar formas resistência. Outro aspecto a destacar é o caráter sempre político que tem a educação, conforme explicitado nos trechos a seguir.

Pode-se considerar a educação como intrinsecamente política numa dupla dimensão: por um lado, é por meio da educação, entendida como atualização histórico-cultural, que o homem se constrói em sua historicidade (historicidade esta que traz inclusa a dimensão política); por outro lado, a educação, fundada na aceitação do outro como

legítimo sujeito, apresenta-se como a realização da convivência pacífica e cooperativa que nega a dominação e labora em favor da democracia. (Paro, 2002, p.17)

Conceber a educação sob esse prisma, de uma relação de aceitação mútua, entendendo-a como a única forma adequada à convivência social democrática, é aceitá-la como autenticamente dialógica nos termos apresentados por Paulo Freire. O diálogo supõe a conversa de ambos os sujeitos envolvidos — educador e educando — bem como a oitiva e a consideração, por cada um deles, do que o outro diz. (Paro, 2002, p.17)

Falsarella (2021) aborda a questão da competência do gestor para exercer sua função. Destaca que uma tradição utilitarista tem envolvido a concepção de competência: a de saber fazer bem determinada tarefa. Já na literatura pedagógica, o termo aparece como uma espécie de “coquetel individual” que combina qualificação técnica, comportamento social adequado, aptidão para o trabalho em equipe e capacidade de iniciativa. Assim, um sujeito competente seria aquele que consegue articular seus conhecimentos para resolver determinado problema. No entanto, a autora entende que ser competente não é um estado, mas um processo contínuo e permanente de aperfeiçoamento.

No caso do gestor educacional, ter competência (no singular) implica em um posicionamento crítico sobre o que é necessário e desejável para a comunidade onde atua. Essa competência, formada por um conjunto integrado de saberes, envolve quatro dimensões:

1. Política, relativa à capacidade relacional de articulação de e com diferentes atores e instituições;
 2. Ética, referente aos valores presentes na prática da gestão;
 3. Teórica, determinada pelo domínio dos fundamentos conceituais relativos à educação;
 4. Técnica, referente ao domínio de procedimentos metodológicos-administrativos de gestão.
- (Falsarella, 2021, p. 199).

Falsarella destaca ainda que, no espaço da educação, os conceitos de competência e de qualidade estão estreitamente articulados. O gestor educacional amplia sua competência, ao empenhar-se por melhor qualidade quando coloca, no centro das discussões, o homem como sujeito histórico e social, com suas relações, valores e ideias, e quando tem por horizonte o bem comum construído no esforço conjunto dos sujeitos.

Como se pode perceber é uma questão de atitude dialógica e de postura democrática, que se desdobram na efetivação de uma gestão participativa. Cabe ao gestor grande responsabilidade em estabelecer uma gestão democrática. Partilhar decisões está, principalmente, nas mãos do dirigente, pois implica que ele esteja “aberto” para ouvir e considerar ideias alheias e para compartilhar seu poder. Implica também em ações concretas nesta direção, quer dizer, na sistematização de espaços e tempos para que a interação e o diálogo ocorram. (Falsarella, 2021, p. 200)

4.2.3 Afinal, o que se entende por gestão humanizada?

Considerando-se as leituras realizadas, entende-se a gestão escolar humanizada como uma forma de conduzir uma instituição de ensino levando em consideração as pessoas e as realidades de todos os envolvidos na dinâmica escolar e como um processo que valoriza o diálogo, a participação e o respeito às diversidades. No caso desta pesquisa, coloca-se foco nas relações do diretor com os alunos. Humanizar significa “tornar humano”, ou seja, ver cada aluno como um ser peculiar com características únicas. (Godoy, 2024). Nesse sentido, a gestão escolar é humanizada quando busca ter um olhar diferenciado sobre os alunos e os problemas que enfrentam no contexto social em que estão inseridos.

Paulo Freire, em sua obra “Pedagogia do Oprimido” (1970), já apontava a importância de uma educação que privilegiasse o respeito às subjetividades dos educandos e dos educadores, propondo uma educação dialógica, na qual as relações de poder fossem desconstruídas em favor de um diálogo horizontal e emancipador.

Freire escreve: “A educação, para ser verdadeira, deve ser um ato de liberdade e de respeito pela autonomia do outro” (1970, p. 43). Essa reflexão nos direciona para a gestão humanizada, na qual a relação entre gestores escolares e alunos deve ser pautada no respeito à autonomia e ao potencial do educando.

No cenário educacional contemporâneo, a gestão humanizada se distancia de práticas autoritárias e rígidas, buscando promover ambientes que favoreçam o desenvolvimento emocional e social dos alunos, além de seu desempenho acadêmico. Como destaca Lima (2022), “a gestão humanizada na escola deve contemplar o cuidado com os processos emocionais e psicológicos dos estudantes, reconhecendo que a aprendizagem é também um processo de construção de identidade e de relações interpessoais”. (p. 112).

O gestor escolar, como liderança da instituição, exerce um papel crucial na construção de uma cultura escolar que valorize os aspectos humanos das relações. Segundo Gatti (2018), “o gestor não é apenas um administrador de processos pedagógicos, mas também um facilitador de ambientes onde a afetividade, a escuta e a colaboração possam acontecer”. (p. 97) Nesse sentido, o gestor deve ser capaz de articular práticas que incentivem a participação ativa dos alunos e que reconheçam as diferentes realidades e desafios enfrentados por eles.

A liderança do gestor escolar, então, precisa ser exercida de forma democrática e inclusiva, permitindo que os alunos tenham voz e possam se expressar sem constrangimentos. Segundo Cunha (2020), “um gestor humanizado não só orienta os processos, mas também é capaz de se conectar emocionalmente com seus educandos, compreendendo seus anseios e

dificuldades”. (p. 215). A gestão humanizada, nesse contexto, se aproxima de um conceito de liderança que visa inspirar e motivar os membros da equipe escolar por meio de um comprometimento ético e humanitário voltado ao atendimento ao aluno. Entende-se dessa forma que buscar uma visão mais humanista da gestão implica não apenas em que o gestor desenvolva uma relação de camaradagem com os alunos, mas que busque disseminar no ambiente escolar um clima colaborativo, ético e de respeito.

A escuta e o acolhimento são dois pilares fundamentais para a construção de uma gestão humanizada. Freire (1967), ao abordar o conceito de educação como prática da liberdade, sugere que a escuta seja parte fundamental no processo de ensino-aprendizagem. A escuta, nesse sentido, é uma prática pedagógica que permite ao educador, incluindo-se o gestor, compreender as reais necessidades dos alunos e ajudá-los no seu processo de desenvolvimento.

Como afirma Paulo Freire (1995):

Ninguém vive plenamente a democracia nem tampouco a ajuda a crescer, primeiro, se é interditado no seu direito de falar, de ter voz, de fazer o seu discurso crítico; segundo, se não se engaja, de uma forma ou de outra, na briga em defesa deste direito, que, no fundo, é o direito também a atuar. (p.88)

É preciso e até urgente que a escola vá se tornando um espaço acolhedor e multiplicador de certos gostos democráticos como o de ouvir os outros, não por puro favor, mas por dever, o de respeitá-los, o da tolerância, o do acatamento às decisões tomadas pela maioria a que não falte, contudo, o direito de quem diverge de exprimir sua contrariedade. (p. 89)

De acordo com Almeida (2019), “a escuta ativa do gestor escolar pode ser a chave para a construção de um ambiente seguro, no qual os alunos se sintam valorizados e compreendidos, o que é essencial para o seu bem-estar emocional e para a sua aprendizagem” (p. 188). Essa escuta não deve ser apenas uma ação pontual, mas parte de uma prática contínua que envolve a construção de um espaço de diálogo entre todos os envolvidos na gestão da escola. Além disso, a prática de acolhimento deve ser ampliada, buscando entender e respeitar as diferentes histórias de vida dos alunos, especialmente aqueles que vivenciam situações de vulnerabilidade social. Acolhimento aqui entendido não como uma prática eventual de início de ano, mas como a criação de um ambiente permanente, seguro, inclusivo e propício ao desenvolvimento dos jovens, de modo que se sintam valorizados e pertencentes à comunidade escolar.

Como aponta Souza (2021), “o gestor escolar deve ser um facilitador da inclusão, buscando identificar e atender às necessidades emocionais e sociais dos alunos, para que eles possam se desenvolver de maneira plena”. (p. 102) Nesse sentido, a colaboração entre gestores, professores e demais profissionais da escola é essencial para o sucesso da gestão

humanizada. A promoção de um trabalho em equipe, que envolva todos os profissionais da instituição, favorece a criação de uma rede de apoio para os alunos, o que contribui para um ambiente mais acolhedor e produtivo.

4.2.4 Gestão humanizada e clima escolar

Um autor de referência que escreve sobre clima escolar é Luc Brunet (1995). Apesar de reconhecer que não existe consenso entre os estudiosos sobre o tema devido à multidimensionalidade do conceito, segundo ele, o clima “reporta-se às percepções dos atores escolares em relação às práticas existentes numa dada organização”, (p. 128) e “são os atores no interior de um sistema que fazem da organização aquilo que ela é” (p. 125), sendo que o clima é percebido, ao mesmo tempo, de forma consciente e de forma inconsciente pelos atores escolares. Por isso, é tão importante compreender as percepções que eles têm da atmosfera reinante.

Brunet (1995) identifica diversas características do clima organizacional que devem ser consideradas, sendo o modo de exercer a gestão escolar a principal delas: as decisões, posturas e políticas de relacionamento adotadas pela direção impactam diretamente o ambiente escolar. Assim, na escola, o clima de trabalho está relacionado às posturas do gestor que pode ser muito autoritário ou, pelo contrário, permissivo demais. Pode ser mais democrático e voltado para a participação coletiva, ou então, mais voltado a tomar decisões individuais.

Para Brunet, a análise do clima organizacional pode ser feita a partir de uma escala contínua, variando entre dois polos: (a) clima fechado ou autoritário que se caracteriza por um ambiente rígido, com participação muito limitada dos membros e (b) clima aberto ou participativo, caracterizado pelo reconhecimento da potencialidade de cada um e incentivo ao desenvolvimento pessoal. Cada um desses polos compreende duas subdivisões.

O clima fechado pode se apresentar como autoritário explorador, caracterizado pela atmosfera de desconfiança, decisões autocráticas, ameaças e punições, ou como autoritarismo benévolo, com confiança parcial da direção nos professores, controle centralizado, pouca delegação de poder, interações controladas e um grau um pouco maior de participação.

O clima aberto pode se apresentar como consultivo, com maior delegação de poderes, maior grau de confiança da direção nos professores e permitindo mais participação, mas as decisões gerais ainda são tomadas pelo topo da organização, ou como participação de grupo, relações confiança entre a direção e os professores, tomadas de decisões compartilhadas, boa

integração entre os níveis hierárquicos, com trabalho conjunto para alcançar os objetivos da escola.

Fica claro que a gestão humanizada tem relação direta com o clima escolar, quer dizer, quanto maior o grau de abertura das relações do diretor com os demais componentes da instituição, maiores serão as possibilidades de escuta, de diálogo, de acolhimento e de participação dos alunos. Assim, podemos entender que não há uma dicotomia entre a gestão “ser humanizada” ou “não ser humanizada”, mas numa gradação que iria de uma gestão escolar muito fechada à escuta, ao diálogo e pouco democratizada, a uma gestão bastante aberta à participação e mais voltada a valorizar cada ser humano como pessoa, bem como as relações interpessoais que ocorrem na escola.

4.2.5 Humanização, gestão democrática e papel do gestor

Associada à questão da humanização da educação e ao clima escolar está a gestão democrática. A gestão educacional é um desafio e um campo de estudo que busca constantemente novas abordagens para melhorar a qualidade do ensino e o desenvolvimento integral dos alunos. No entanto, um aspecto essencial e muitas vezes negligenciado é a dimensão humana da gestão escolar.

Segundo Libâneo (2001), a gestão democrático-participativa, valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, concebe à docência como trabalho interativo, aposta na construção coletiva dos objetivos e no funcionamento da escola por meio da dinâmica intersubjetiva, do diálogo e do consenso. Na prática, a gestão democrática é uma construção coletiva que supõe mudança na forma de compreender os objetivos e fins da educação, as relações que se estabelecem no contexto escolar e a função da escola enquanto instituição social. Para que haja melhoria na qualidade da educação e aperfeiçoamento das políticas educacionais, é preciso que se estabeleça sinergia entre os vários atores sociais e que haja criação de espaços de deliberação coletiva com condições adequadas.

Vitor Henrique Paro (2006) foi autor fundamental para alcançar o embasamento teórico e conhecer os estudos que vêm sendo desenvolvidos no debate que circunda a gestão escolar, especificamente sobre a relevância da participação no processo de democratização da escola pública. Em especial no livro “Gestão democrática da escola pública” (2006), Paro defende a escola democrática, a relação dialógica como condição da democracia, sendo que o papel principal do administrador da escola é propiciar condições para a aprendizagem. O autor discute quais as mudanças necessárias para que a gestão democrática se firme como algo real,

não utópico. Questiona as políticas educacionais fundamentadas na gestão empresarial, cuja finalidade é o lucro, muito diferente do objetivo da escola. Sendo democrática, a administração escolar não pode estar concentrada nas mãos de um só indivíduo. Para ele, na educação, a administração tem um caráter político, sendo mediadora da relação entre sujeitos. Como tal, implica no bom relacionamento do gestor não só com a equipe escolar, mas também com os alunos.

Gaspar e Diogo (2012) lembram que “não existe acordo nem sobre o modo de organizar e exercer a direção escolar, nem sobre o papel que deve ser acometido aos diretores” (*apud* Moisés; Aznar; Agreda, 2017, p.41), pois tudo depende do âmbito e das metas pedagógicas e laborais a desenvolver com os docentes e alunos. Nessa perspectiva, o gestor que assume o papel de integrar e auxiliar o processo de ensino-aprendizagem, passa, acima de tudo, a compreender a dinâmica da escola porque ele conhece melhor os alunos em situações de aprendizagem, o trabalho dos professores e o desempenho de cada um deles; só assim as escolas contam com um gestor dinâmico, democrático e que tenha uma visão ampliada para o alcance dos objetivos da educação buscando sempre a participação de todos. Nesse sentido sua ação surge como peça fundamental para que a escola funcione de forma a dialogar tanto com as expectativas e objetivos do Estado, quanto da comunidade e da família que coloca seus filhos na escola visando que adquiram uma boa formação e que consigam se integrar na sociedade como seres que têm direitos e deveres a serem respeitados e cumpridos, ou seja, sujeitos formadores da sua própria história e opinião, mas respeitando também as ideias e opiniões dos outros.

Conforme Falsarella (2021, p. 21), “os gestores das escolas podem vivenciar um papel meramente burocrático ou posicionar-se conscientemente a favor de práticas compartilhadas, procurando construir coletivamente um novo modelo de escola pública”. Nesse sentido, entende que a gestão democrática, compartilhada no interior de uma instituição de ensino, depende em grande parte do diretor, mas que as demandas, a rotina, os acertos e erros, estão envolvidos em um elo participativo maior e na cultura democrática.

Um grande desafio das unidades escolares é o de valorizar a comunicação para que todas as estratégias entrem em consonância para a execução do planejamento participativo. As ações participativas da comunidade escolar relacionadas ao papel do gestor no século XXI visam constituir um espírito de equipe que, segundo Lück, “depende de que seja realizada mediante a orientação por certos valores substanciais, como a ética, solidariedade, equidade e compromisso, dentre vários outros correlacionados, sem os quais perdem seu caráter social e pedagógico”. (2007, p. 50). Para essa autora, pensando no princípio ético, a ação participativa

é orientada por cuidado e atenção aos interesses humanos e sociais, à solidariedade e reciprocidade, à equidade demonstrada na paridade e no melhor caminho para amenizar as diferenças e no compromisso que se traduz no envolvimento pedagógico entre todos da comunidade escolar, integrando a escola como organização dinâmica e competente, tomando decisões em conjunto orientadas pelo compromisso com valores, princípios e objetivos educacionais, respeitando os demais participantes e aceitando a diversidade de posicionamento e características próprias.

Ainda de acordo com Lück (2009, p. 17), na escola, o diretor é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho dos que nela atuam, orientando-os no desenvolvimento de um ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos no nível mais elevado possível. O diretor escolar precisa conhecer quais os desafios que a sociedade apresenta para as organizações e os cidadãos. Cabe-lhe compreender uma série de questões que envolvem a educação, como por exemplo, o sentido da educação, seus fundamentos, princípios, diretrizes e objetivos propostos pela teoria educacional e pela legislação, a organização do processo educacional nos diferentes níveis e modalidades de ensino, o papel da escola e de seus profissionais, quem são os alunos atendidos pela escola, dentre outras. Enfim, o norteamto e fundamentação do trabalho educacional pelo diretor demanda desse profissional o cuidado especial com seu próprio preparo para realizá-lo.

O diretor escolar é o líder, mentor, coordenador e orientador principal da vida da escola e de todo o seu trabalho educacional devendo sua responsabilidade ser compartilhada com os demais membros da equipe escolar. (Lück, 2007, p. 23). Portanto, além do sentido abrangente, a gestão escolar constitui, em caráter delimitado, a responsabilidade principal do diretor escolar, sendo inerente ao seu trabalho a responsabilidade maior por essa gestão.

O pensamento de Paulo Freire nos ajuda, também a refletir sobre o papel do diretor escolar. Para Freire uma “organização verdadeira” (Freire, *apud* Lima, 2000, pág. 207) é formada com lideranças democráticas, colegiadas e participativas, indivíduos sujeitos do ato de organizar-se, o que implica autoridade, sem autoritarismo, liberdade sem licenciosidade. Não se propõe simplesmente a abolição de lideranças, de disciplina, ordem, decisões ou objetivos, tarefas a cumprir, contas a prestar, mas um verdadeiro aprendizado que fortaleça as instituições democráticas, aperfeiçoando a convivência humana.

Sem uma real participação da comunidade, dos educandos, dos pais, dos professores, dos funcionários e dos representantes dos movimentos populares, não se viabiliza uma escola democrática autônoma. O caminho para se estabelecer uma escola pública, democrática e de qualidade, passa pelo envolvimento da comunidade, pela “mobilização organizacional”

(Lima, 2000, p. 15), pelo compromisso com os índices de acesso, permanência e sucesso escolar.

Para que a escola pública cumpra seu papel social de formar cidadãos conscientes, críticos e participativos, é imprescindível que a gestão se comprometa com práticas coletivas e dialógicas. O envolvimento de todos os atores escolares, impulsionado por uma liderança democrática e comprometida, é o que torna possível construir uma escola mais justa, inclusiva e eficaz, capaz de transformar realidades e fortalecer a convivência cidadã.

Lück (2011, p.29) ressalta os princípios da participação como uma força influenciadora das decisões de uma unidade escolar, com relação a sua cultura e a seus resultados, sendo este o caminho para que a escola se estabeleça como voltada para uma educação para todos, entendendo que estes apresentam uma gama de diversidade que precisa ser acolhida para que de fato se atenda aos seus direitos, que por se diferenciarem do padrão até então estabelecido para que a escola os acolhessem, ficavam às margens do processo educacional.

A garantia do direito de educação para todos implica na garantia do direito à aprendizagem, e esse deve ser o foco da gestão democrática de qualidade em uma escola. O aluno, e por consequência seu direito à aprendizagem, está posicionado no centro da tomada das decisões ou no topo das prioridades, na hierarquia das ações na cultura de uma escola de qualidade. Não basta o aluno ter garantida a vaga em uma escola. É preciso que o aprendizado construído nesta escola lhe proporcione a possibilidade de melhoria em sua qualidade de vida e este aprendizado sim é a garantia de que a escola fará diferença na vida deste aluno.

Pode ser vista a afirmação desta necessidade na Declaração Mundial sobre Educação para Todos, em seu Artigo 3º: “[...] é necessário universalizar o acesso à educação e promover a equidade, melhorando sua qualidade, bem como tomar medidas efetivas para reduzir as desigualdades para garantir resultados de sucesso” (Unicef, 1990). A partir dos esforços para a democratização do ensino foi garantida a entrada de todos os alunos nos sistemas educacionais, resta agora a garantia de sua permanência, devendo os esforços se concentrarem neste objetivo. (Brasil, 2015).

O gestor escolar necessita promover mudanças conceituais e práticas na organização da escola, buscando minimizar os obstáculos que possam interferir na permanência do aluno em sua trajetória educacional, de tal forma que posicione o aluno no topo de sua hierarquia de prioridades; quanto aos agrupamentos de alunos, não mais definidos por seu aproveitamento, mas valorizando as interações; na qualificação de seu processo de aprendizagem, sendo estimulada a formação de seus profissionais; em seus processos decisórios, que toda a

comunidade escolar tenha voz, abandonando práticas de passividade do aluno , mas valorizando seu protagonismo e o reconhecimento de que ele traz consigo uma história de vida a ser considerada e um amplo acesso às informações, tirando do professor a posição de único detentor do saber e colocando-o na posição de facilitador das situações de aprendizagens (Lück, 2013a).

Lück (2013b) destaca como característica fundamental de uma escola democrática a condição de sucesso de aprendizado dos alunos, onde o professor tem por foco o desenvolvimento de potencialidades, habilidades e atitudes de forma ativa, mediante a apropriação de conhecimentos e seu “empoderamento” social construído no cotidiano das práticas escolares.

Desses objetivos, emerge a atuação do gestor fundada em princípios democráticos, que insere nos contextos de planejamento e monitoramento das ações da escola todos os participantes da comunidade escolar, de tal maneira que se tornem corresponsáveis pelos resultados de sucesso da escola, que se apresenta desta forma como um organismo vivo constituído de múltiplas relações, cabendo ao gestor o papel de orientador das ações da escola, fundamentado no princípio de que estas são práticas sociais devendo sua efetividade se dar em processos coletivos garantidos no projeto político-pedagógico de escola.

Paro (2016) apresenta a gestão democrática como aberta à discussão de suas decisões a partir dos colegiados que fazem parte da comunidade escolar, como algo utópico, diante da realidade da escola brasileira. Porém não a considera como algo que não possa existir, mas sim na medida que não existe, e considerando sua indiscutível importância para a busca de soluções para os problemas da escola, torna-se necessário tomar consciência das condições e contradições concretas de seu papel e buscar formas de sua viabilidade na proposta das unidades escolares, entendendo que se queremos uma escola transformadora é preciso que encontremos meios para que se transforme a escola que temos, a partir dos princípios da gestão democrática.

A gestão democrática nas escolas não se estabelece apenas a partir de uma normatização legal, a partir de um ordenamento nacional para a educação. Para que de fato a democracia se estabeleça cabe ao gestor cultivar a gestão democrática no cotidiano escolar, aplicando em suas práticas os princípios como da descentralização e construção da autonomia, sendo que para isso torna-se necessário que esteja preparado para exercer sua função embasado em teorias e concepções que venham legitimar sua prática e fortalecer seu empoderamento como líder que seja capaz de acompanhar todos os processos que envolvem a gestão escolar, tornando a formação elemento chave para seu sucesso.

O preparo do gestor para seu posicionamento frente a uma gestão democrática deve capacitá-lo para buscar este movimento de participação nas decisões do qual este gestor também faz parte, ou seja, na relação verticalizada da hierarquia administrativa, de forma que ele, posicionado diretamente à frente da escola possa ser identificado como quem de fato conhece suas necessidades e peculiaridades a ponto de participar ativamente da tomada de decisões, bem como do planejamento destas ações, sendo ouvido como quem de fato está lá na ponta, gerindo as questões “do chão da escola” e tendo ao mesmo tempo a visão macro do sistema educacional frente aos seus desafios.

A ação do gestor, autônoma e consciente, fortalece sua capacidade de liderança com eficácia e essa autonomia se torna uma ferramenta de ação nas mãos da liderança, desde que esteja fundamentada por uma formação que lhe permita uma amplitude de visão, baseada em valores e com clara definição de intencionalidade, ou seja, “ [...] quanto maior a autonomia em um sistema escolar, mais importante é a qualidade da liderança das escolas”. (Ingham, 2015, p.44)

O posicionamento atual do gestor, o coloca sem poder de decisões quanto às políticas e ações que deverá implementar, e, como assevera Paro (2016), diante de um mecanismo perverso, apontado como “culpado primeiro” pela questão da qualidade da escola, sem necessariamente poder interferir em todas as variáveis que interveem neste resultado.

Isto leva o diretor de escola a ser alvo de ódios e acusações de pais, alunos, professores, funcionários e da opinião pública em geral, que se volta contra a pessoa do diretor e não contra a natureza de seu cargo, que é o que tem levado a agir necessariamente contra os interesses da população (Paro, 2016, p. 32).

A necessária formação do gestor para o fortalecimento de uma escola democrática se apresenta desta forma, não só como fundamental para entender a necessidade da abertura da escola para todos, mas que lhe dê o empoderamento para que participe de um processo democrático de definições de políticas públicas, oferecendo seu conhecimento real da prática como subsídios para que estas políticas alcancem, de fato, a todos que estão na escola.

4.2.6 Desafios de uma gestão humanizadora

Embora a gestão humanizada seja um conceito defendido por alguns autores, sua implementação na prática educacional enfrenta desafios significativos. Um dos principais obstáculos é a sobrecarga de trabalho dos gestores, que muitas vezes estão imersos em tarefas burocráticas e administrativas, o que dificulta a criação de um ambiente escolar mais

acolhedor e focado no ser humano. Então, é preciso que os sistemas de ensino simplifiquem as demandas burocrático-tecnológicas feitas às escolas.

Outro ponto fundamental é que as políticas educacionais incentivem a formação contínua de gestores, de modo que eles possam integrar práticas humanizadas ao cotidiano escolar de maneira eficaz. Oliveira e Silva (2020) destacam que “a capacitação de gestores para lidar com as questões emocionais e comportamentais dos alunos é uma necessidade urgente, principalmente em contextos de escolas públicas que enfrentam desafios sociais e culturais complexos”. (p. 156). Para que a gestão humanizada seja efetiva, é preciso, portanto, repensar as condições de trabalho e apoio aos gestores, garantindo-lhes as ferramentas conceituais e práticas necessárias para lidar com as questões.

Como reforçam Santos e Adam (2022), fica evidente que não basta que os sistemas escolares capacitem os educadores para o desenvolvimento do currículo escolar, mas que também assumam que a convivência é parte essencial da escola, “premissa para o desenvolvimento qualitativo das relações na organização escolar, uma vez que é por meio do intercâmbio entre os diferentes e as diferenças que nos humanizamos e criamos possibilidades para a construção de vínculos saudáveis e democráticos”. (Santos; Adam, 2022, p.13)

A gestão escolar, à luz dos autores apresentados, revela-se como um campo dinâmico, que exige do diretor mais do que habilidades técnicas: demanda sensibilidade e compromisso com valores democráticos. O diretor escolar, nesse contexto, é chamado a ser um articulador que une o projeto pedagógico aos anseios da comunidade, liderando com ética, responsabilidade e visão humanizada da educação.

Desse modo, entende-se que a presente pesquisa se encontra no bojo das discussões atuais sobre a gestão escolar. As contribuições de Paulo Freire e de autores contemporâneos da área da educação foram essenciais para a construção do entendimento de que a gestão não apenas administra a escola, mas também cria espaços de liberdade, diálogo e inclusão.

Frente a tudo isso, considera-se que a implementação de uma gestão humanizada enfrenta desafios significativos, mas é uma prática que, se bem conduzida, pode transformar a realidade das escolas, tornando-as locais de aprendizado e convivência mais justos, respeitosos e acolhedores para todos os envolvidos.

Na sequência, na seção 5, serão apresentados e analisados os dados coletados por meio do questionário aplicado aos alunos.

5. APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

A presente pesquisa teve como objetivo investigar as percepções de alunos do Ensino Médio com formação técnica em Administração sobre a influência positiva da postura amigável do diretor escolar na permanência e na continuidade de estudos e as principais características dessa postura. Por meio de um questionário, buscou-se cotejar diferenças na postura de diretores da escola anterior em que estudavam e da escola atual, entendendo-se que nesta última o diretor mantém atitudes de diálogo e acolhimento aos alunos.

As respostas foram organizadas por categorias temáticas, de modo a identificar padrões nas percepções e ilustradas por meio de quadros, tabelas e figuras para facilitar a leitura e a análise dos dados. A comparação entre a escola anterior e a escola atual permitiu evidenciar lacunas e potenciais boas práticas, fornecendo subsídios para a reflexão crítica sobre a relevância de uma gestão humanizada no acolhimento aos alunos e na qualidade da experiência escolar. As categorias temáticas emergiram das próprias respostas, que enfatizaram diversos aspectos.

É preciso esclarecer que os alunos que cursavam a Etec eram oriundos de seis escolas diferentes. Exercendo a direção nessas escolas, poderia haver diretores mais preocupados em conhecer e dialogar com os alunos e outros menos preocupados, dependendo de sua formação, de sua postura e das circunstâncias em que trabalham.

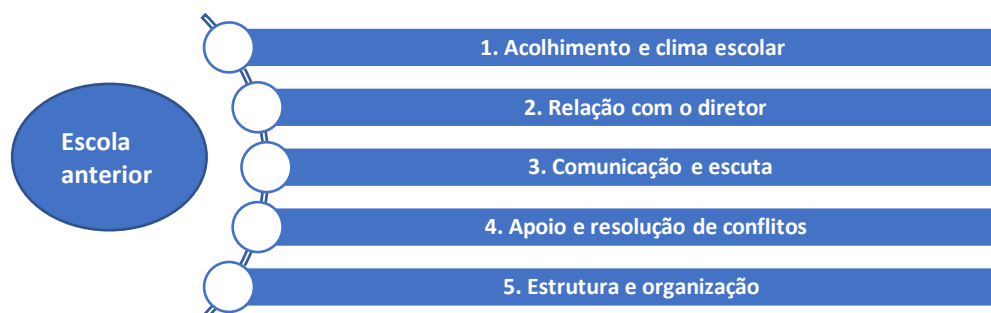
Na sequência serão apresentadas as tabulações e comentários sobre os dados coletados. Em primeiro lugar são expostas as questões objetivas e depois as questões subjetivas. As respostas e respectivos quadros, tabelas e figuras foram organizadas primeiramente por turma (A e B) e depois por total (Turma A + Turma B); as respostas relativas à escola anterior precederam as respostas relativas à escola atual. As categorias elencadas para escola anterior e para a escola atual variam ligeiramente, em função das respostas. Ao apresentar as duas turmas juntas, o número de categorias foi ampliado o que possibilitou uma visão mais global sobre o olhar dos alunos em relação às escolas (anterior e atual) e às posturas dos diretores.

5.1 Questões Objetivas

5.1.1. Sobre a escola anterior

As categorias temáticas relativas aos dados da escola anterior (Questão 1) estão representadas na Figura 3.

Figura 3 - Categorias elencadas sobre a escola anterior



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2025).

Tabela 1 - Questão 1, Turma A: escola anterior

Questão 1: Escola Anterior - 2ºA						
Nº	Afirmativas	Concorda Plenamente	Concorda	Concorda Pouco	Não concorda	TOTAL DE ALUNOS
1	Você se sentia bem acolhido pela equipe da escola		4	2	4	10
2	O diretor conhecia você pessoalmente	2		5	3	10
3	O diretor tratava você de modo impessoal e indiferente		3	3	3	10
4	O diretor nem conhecia você		1	2	7	10
5	Você não conhecia o diretor da escola		1		9	10
6	O diretor acompanhava seu desenvolvimento escolar			3	7	10
7	O diretor cuidava para que você fosse frequente às aulas		1	4	5	10
8	O diretor cuidava para que você permanecesse na escola sem abandonar os estudos		2	4	4	10
9	O diretor só aparecia para dar broncas e advertências	4	1	5		10
10	O diretor estava presente nos diversos horários da escola		1	2	7	10
11	O diretor recebia amigavelmente os alunos		2	3	4	10
12	O diretor sempre andava pelo pátio e outros espaços da escola conversando amigavelmente com os alunos		1		9	10
13	A escola era bem organizada		4	2	3	10
14	A escola era limpa	1	5	2	2	10
15	O ambiente era agradável		3	5	2	10
16	Você se sentia bem dentro da escola	1	4	3	2	10
17	Você sentia que pertencia àquele ambiente		3	3	4	10
18	Em conflitos, o diretor sempre dava razão aos professores	1	7	2		10
19	Em caso de conflito, o diretor sempre ouvia todas as partes antes de tomar sua decisão		2	6	2	10
20	Caso você tivesse algum problema, você contava com o diretor para ajudar a resolver		1	3	6	10
21	Havia preocupação em recepcionar os alunos novos por parte do diretor			4	6	10
22	Os alunos eram chamados a dar sua opinião sobre as questões escolares		1		9	10

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2025).

Por meio de uma análise desses dados, podemos inferir que a turma do 2ºA revela um cenário de afastamento entre gestão e comunidade discente na escola anterior. A escola é percebida como limpa e organizada, mas fria e pouco acolhedora. A figura do diretor aparece como distante e associada à autoridade punitiva, não à escuta ou apoio. A ausência de espaço

para diálogo e a sensação de injustiça em situações de conflito indicam uma cultura escolar verticalizada, pouco aberta à participação e ao cuidado com os alunos. Podemos aprofundar essa análise, dividindo-a nas categorias:

1ª categoria. Acolhimento e clima escolar

A turma demonstrou uma divisão bastante equilibrada quanto ao sentimento de acolhimento: metade se sentia bem-vinda pela equipe da escola, enquanto a outra metade não compartilha dessa percepção. Essa ambivalência se repete na avaliação do clima escolar; há alunos que reconhecem um ambiente acolhedor, mas muitos o descrevem como frio e impessoal. A escola, para esses alunos, parece ser um espaço funcional, mas carente de afeto, escuta e relações humanas significativas. A ausência de atenção aos novos alunos também reforça essa visão: nenhum deles percebeu ações claras de recepção ou integração no momento de chegada.

2ª categoria. Relação com o diretor

A figura do diretor é central nas percepções dos estudantes e também alvo de maior crítica. A maioria não se sentia reconhecida individualmente por ele e descreve a relação como distante, impessoal e, por vezes, ríspida. Relatam que a presença do diretor se restringia a momentos de repreensão, o que contribui para uma imagem de autoridade punitiva, mais do que de liderança acolhedora. A sensação de invisibilidade é marcante: os alunos não se sentem vistos nem valorizados em sua individualidade.

3ª categoria. Comunicação e escuta

Praticamente todos os estudantes destacaram a ausência de diálogo entre a direção e os alunos. A falta de espaços formais ou informais para escuta ativa, bem como a postura pouco aberta do diretor para conversas cotidianas, gerou um sentimento coletivo de indiferença. A ausência de escuta também se refletiu na sensação de que suas vozes não tinham espaço nas decisões escolares, criando um ambiente pouco democrático e com pouca participação juvenil.

4ª categoria. Apoio e resolução de conflitos

A percepção de que o diretor não era um agente de apoio, mas sim de julgamento, aparece com força nos depoimentos. Quase todos os alunos relataram falta de mediação justa

em conflitos, com um viés claro de favorecimento aos professores. A maioria também não se sentia acolhida pela gestão ao enfrentar dificuldades pessoais ou escolares. Isso indica que o papel da direção era entendido como burocrático e distante das demandas emocionais e relacionais dos estudantes.

5ª categoria. Estrutura e organização

Um dos poucos aspectos elogiados pela maioria da turma foi a organização e limpeza da escola. Os alunos reconhecem que o ambiente físico é bem cuidado, o que pode demonstrar um comprometimento com a ordem institucional, mesmo que essa estrutura não reflita em ações voltadas para o bem-estar afetivo dos estudantes. Essa contradição entre espaço físico bem mantido e relações humanas fragilizadas evidencia uma gestão mais centrada na manutenção e funcionamento técnico da escola do que em vínculos interpessoais.

Tabela 2 - Questão 1, turma B: escola anterior

Tabulação das Respostas							
Questão 1: Escola Anterior - 2ºB							
Nº	Afirmativas	Concorda Plenamente	Concorda	Concorda Pouco	Não concorda	Não respondeu	TOTAL DE ALUNOS
1	Você se sentia bem acolhido pela equipe da escola		1	5	4		10
2	O diretor conhecia você pessoalmente	4	1	1	4		10
3	O diretor tratava você de modo impessoal e indiferente	3	2	3	2		10
4	O diretor nem conhecia você	1	2	1	5	1	10
5	Você não conhecia o diretor da escola				10		10
6	O diretor acompanhava seu desenvolvimento escolar			3	7		10
7	O diretor cuidava para que você fosse frequente às aulas			3	7		10
8	O diretor cuidava para que você permanecesse na escola sem abandonar os estudos		1	2	7		10
9	O diretor só aparecia para dar broncas e advertências	4	4	2			10
10	O diretor estava presente nos diversos horários da escola	1	2	5	2		10
11	O diretor recebia amigavelmente os alunos		1	3	6		10
12	O diretor sempre andava pelo pátio e outros espaços da escola conversando amigavelmente com os alunos		1	1	8		10
13	A escola era bem organizada	1	1	5	3		10
14	A escola era limpa	4	4	2			10
15	O ambiente era agradável	1	4	2	3		10
16	Você se sentia bem dentro da escola	1	2	3	4		10
17	Você sentia que pertencia àquele ambiente	1	1	5	3		10
18	Em conflitos, o diretor sempre dava razão aos professores	3	4	2	1		10
19	Em caso de conflito, o diretor sempre ouvia todas as partes antes de tomar sua decisão		1	5	4		10
20	Caso você tivesse algum problema, você contava com o diretor para ajudar a resolver	1		2	7		10
21	Havia preocupação em recepcionar os alunos novos por parte do diretor	1	3	1	5		10
22	Os alunos eram chamados a dar sua opinião sobre as questões escolares		1	2	7		10

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2025)

Por meio de uma análise desses dados, podemos inferir que a turma do 2ºB considera uma escola com estrutura física bem cuidada, mas carente de vínculos afetivos e comunicação. Embora alguns alunos se sentissem reconhecidos pelo diretor, a maioria não percebia nele um

líder próximo ou justo. A ausência de diálogo e a sensação de falta de apoio evidenciam um modelo de gestão centralizado, onde os alunos pouco participam e têm suas demandas ignoradas. O sentimento predominante é de afastamento e invisibilidade, o que compromete a formação de um ambiente escolar saudável e democrático. Segue-se a análise dentro das categorias elencadas.

1ª categoria. Acolhimento e clima escolar

Assim como no 2ºA, a turma se dividiu quanto ao sentimento de acolhimento. No entanto, neste grupo há uma leve predominância de percepções negativas sobre o clima escolar: a maioria não se sentia confortável ou acolhida. Embora dois alunos tenham notado esforços pontuais com novos colegas, a maioria não percebeu práticas consistentes de integração. O ambiente escolar foi descrito como funcional, mas emocionalmente empobrecido, o que compromete o vínculo afetivo dos estudantes com a instituição.

2ª categoria. Relação com o diretor

Apesar de alguns estudantes se sentirem reconhecidos pelo diretor, ainda predomina a imagem de um gestor pouco presente no cotidiano dos alunos. Sua figura é associada a momentos de advertência, não sendo percebido como alguém próximo, acessível ou aberto. Muitos expressam desconforto com o modo como eram tratados, revelando uma ausência de empatia e reconhecimento da individualidade estudantil.

3ª categoria. Comunicação e escuta

A comunicação com os alunos era falha e praticamente inexistente. Nenhum estudante relatou experiências positivas de diálogo, e muitos disseram nunca terem tido contato direto com o diretor. Essa ausência de escuta é sentida de forma contundente e acarreta um sentimento de exclusão, como se as decisões fossem tomadas “de cima para baixo”, sem consulta ou consideração das vivências juvenis. Apenas um aluno percebeu algum espaço para participação, o que revela um modelo de gestão autoritário e unilateral.

4ª categoria. Apoio e resolução de conflitos

Quase todos os alunos afirmaram que não viam o diretor como alguém que oferecesse suporte em momentos difíceis. Relatam que em situações de conflito, especialmente

envolvendo professores, o gestor tendia a favorecer os adultos. Essa postura fortalece uma sensação de injustiça e desproteção, além de desmotivar os alunos a buscar apoio institucional. Há também a percepção de que os problemas dos estudantes não eram levados a sério pela direção, o que impacta diretamente o senso de pertencimento à escola.

5ª categoria. Estrutura e organização

A escola é elogiada pelo cuidado com a limpeza e pela organização do espaço, o que revela um esforço da gestão em manter o ambiente físico adequado. No entanto, assim como no 2ºA, os aspectos estruturais não compensam a falta de acolhimento e relacionamento humano. A boa aparência da escola contrasta com o sentimento de frieza nas relações interpessoais, sugerindo uma gestão mais focada na ordem e menos nas pessoas.

Tabela 3 - Questão 1, turmas A+ B: escola anterior

Tabulação das Respostas							
Questão 1: Escola Anterior 2ºs JUNTOS							
Nº	Afirmativas	Concorda Plenamente	Concorda	Concorda Pouco	Não concorda	Não respondeu	TOTAL DE ALUNOS
1	Você se sentia bem acolhido pela equipe da escola	0	5	7	8	0	20
2	O diretor conhecia você pessoalmente	6	1	6	7	0	20
3	O diretor tratava você de modo impessoal e indiferente	3	5	6	5	1	20
4	O diretor nem conhecia você	1	3	3	12	1	20
5	Você não conhecia o diretor da escola	0	1	0	19	0	20
6	O diretor acompanhava seu desenvolvimento escolar	0	0	6	14	0	20
7	O diretor cuidava para que você fosse frequente às aulas	0	1	7	12	0	20
8	O diretor cuidava para que você permanecesse na escola sem abandonar os estudos	0	3	6	11	0	20
9	O diretor só aparecia para dar broncas e advertências	8	5	7	0	0	20
10	O diretor estava presente nos diversos horários da escola	1	3	7	9	0	20
11	O diretor recebia amigavelmente os alunos	0	3	6	10	1	20
12	O diretor sempre andava pelo pátio e outros espaços da escola conversando amigavelmente com os alunos	0	2	1	17	0	20
13	A escola era bem organizada	1	5	7	6	1	20
14	A escola era limpa	5	9	4	2	0	20
15	O ambiente era agradável	1	7	7	5	0	20
16	Você se sentia bem dentro da escola	2	6	6	6	0	20
17	Você sentia que pertencia àquele ambiente	1	4	8	7	0	20
18	Em conflitos, o diretor sempre dava razão aos professores	4	11	4	1	0	20
19	Em caso de conflito, o diretor sempre ouvia todas as partes antes de tomar sua decisão	0	3	11	6	0	20
20	Caso você tivesse algum problema, você contava com o diretor para ajudar a resolver	1	1	5	13	0	20
21	Havia preocupação em recepcionar os alunos novos por parte do diretor	1	3	5	11	0	20
22	Os alunos eram chamados a dar sua opinião sobre as questões escolares	0	2	2	16	0	20

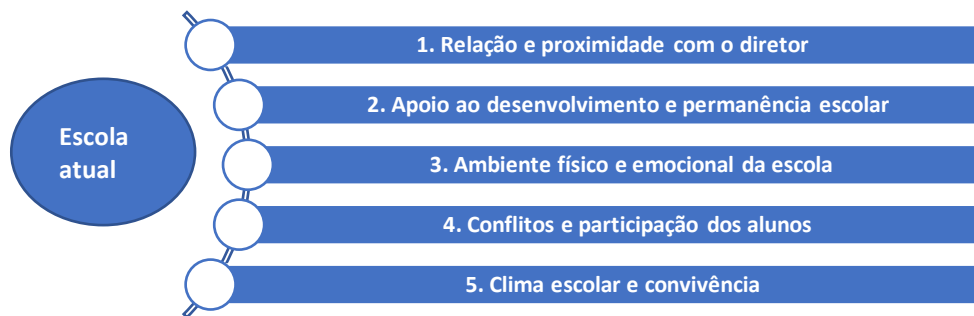
Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2025)

A análise das respostas referentes à escola anterior revela, de modo geral, um cenário predominantemente negativo, marcado por distanciamento entre direção e alunos, ausência de escuta, pouca mediação de conflitos e uma percepção generalizada de negligência em relação ao acolhimento e ao acompanhamento escolar. O papel do diretor era associado principalmente a repreensões, sem envolvimento com a rotina ou com o bem-estar dos estudantes. A falta de diálogo e de participação dos alunos nas decisões reforça um modelo autoritário e impessoal de gestão, o que contribuiu para a sensação de não pertencimento e desmotivação de grande parte dos estudantes.

De fato, como destaca Freire (1996), não existe convivência verdadeira sem diálogo, e como destaca Libâneo (2001), estruturas rígidas demais tendem a afastar os alunos, sendo que a forma como a escola se organiza influencia diretamente suas relações internas. Daí a importância não só do ambiente físico, mas principalmente do ambiente emocional saudável, o qual é determinante da forma como as pessoas se tratam, se olham e convivem. (Libâneo, 2001; Lück, 2013; Falsarella, 2021).

5.1.2. Sobre a escola atual

As categorias temáticas relativas aos dados da escola atual (Questão 2) estão representadas na Figura 4.

Figura 4 - Categorias elencadas sobre a escola atual

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2025).

A tabela abaixo, apresenta os dados da pesquisa aplicada, questão número 02, aos alunos da segunda série, turma (A), na escola atual.

Tabela 4 - Questão 2, turma A: escola atual

Tabulação das Respostas							
Questão 2: Escola Atual - 2ªA							
Nº	Afirmativa	Concorda Plenamente	Concorda	Concorda Pouco	Não Concorda	Não Respondeu	TOTAL DE ALUNOS
1	Você se sente bem acolhido pela equipe da escola	6	4				10
2	O diretor conhece você pessoalmente	9			1		10
3	O diretor trata você de modo impessoal e indiferente	1		1	8		10
4	O diretor nem conhece você				10		10
5	Você não conhece o diretor da escola		1		9		10
6	O diretor acompanha seu desenvolvimento escolar	6	3	1			10
7	O diretor cuida para que você frequente às aulas	6	4				10
8	O diretor cuida para que você permaneça na escola sem abandonar os estudos	5	4		1		10
9	O diretor só aparece para dar broncas e advertências		1		9		10
10	O diretor está presente nos diversos horários da escola	3	6	1			10
11	O diretor recebe amigavelmente os alunos	9	1				10
12	O diretor sempre anda pelo pátio e outros espaços da escola conversando amigavelmente com os alunos	9		1			10
13	A escola é bem organizada	6	4				10
14	A escola é limpa	9	1				10
15	O ambiente é agradável	9	1				10
16	Você se sente bem dentro da escola	6	4				10
17	Você sente que pertence ao ambiente escolar	6	3		1		10
18	Em conflitos, o diretor sempre dá razão aos professores		2	1	7		10
19	Em conflitos, o diretor ouve todas as partes antes de tomar sua decisão	8	2				10
20	Caso você tenha algum problema, você conta com o diretor para ajudar a resolver	8	2				10
21	Há preocupação em recepcionar os alunos novos por parte do diretor	7	2		1		10
22	Os alunos são chamados a dar sua opinião sobre as questões escolares	9	1				10
23	O diretor influencia a permanência e a continuidade dos estudos por parte dos alunos	6	4				10
24	A relação entre o diretor e os alunos contribui para uma boa convivência escolar	9	1				10
25	A relação entre o diretor e os alunos contribui para um bom ambiente de estudos	9	1				10

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2025)

Como já mencionado, a questão 2 trazia mais três questões para que os alunos se posicionassem sobre: a influência do diretor na permanência e a continuidade dos estudos, se a relação entre o diretor e os alunos contribui para uma boa convivência escolar e se relação entre o diretor e os alunos contribui para um bom ambiente de estudos.

Quando analisamos os dados colhidos com os alunos do 2ºA sobre a escola atual, vemos que a turma demonstra uma percepção altamente positiva.

Os alunos reconhecem a atuação presente, acolhedora e participativa do diretor, valorizam o ambiente físico e emocional da escola e se sentem parte do espaço escolar. Embora haja um pequeno ponto de atenção na forma de lidar com conflitos, de maneira geral, a gestão é vista como aliada e comprometida com o bem-estar e a permanência dos estudantes. Na sequência, a análise por categoria.

1ª categoria. Relação e proximidade com o diretor

Os dados mostram que a maioria dos alunos do 2ºA acredita que o diretor conhece os estudantes pessoalmente (9 de 10 alunos), age de forma amigável e está presente na escola. A afirmação “o diretor trata você de modo impessoal e indiferente” teve oito alunos discordando totalmente, assim como “o diretor nem conhece você” e “você não conhece o diretor da escola” também foram refutadas pela totalidade ou maioria dos estudantes. Isso evidencia um bom vínculo entre o diretor e os alunos, com presença visível e postura acolhedora.

2ª categoria. Apoio ao desenvolvimento e permanência escolar

As respostas indicam que os alunos percebem ações do diretor voltadas à permanência e acompanhamento escolar. A maioria concorda que o diretor se preocupa com a frequência às aulas e evita que os alunos abandonem os estudos. A presença do diretor no cotidiano escolar é considerada positiva, com reconhecimento de que ele acompanha o desenvolvimento dos alunos. A ideia de que o diretor só aparece para dar broncas foi rejeitada por quase todos.

3ª categoria. Ambiente físico e emocional da escola

Os estudantes enxergam a escola como um ambiente limpo (10 concordam plenamente ou concordam), organizado, agradável e acolhedor. A percepção de pertencimento ao espaço escolar também é elevada. Isso reforça a importância de um ambiente seguro e estruturado para o bem-estar dos alunos, o que está diretamente ligado à gestão escolar.

4ª categoria. Conflitos e participação dos alunos

Apesar da visão positiva do diretor, há uma crítica importante no que diz respeito à mediação de conflitos. A maioria dos alunos discorda que o diretor dá sempre razão aos professores, o que é positivo, mas nem todos concordam que ele sempre ouve todas as partes envolvidas. Ainda assim, a percepção de abertura ao diálogo é forte: os alunos sentem que podem expressar suas opiniões sobre questões escolares e que há preocupação em escutá-los.

5ª categoria. Clima escolar e convivência

Os dados apontam que a relação entre o diretor e os alunos favorece tanto a boa convivência quanto um ambiente propício aos estudos. A unanimidade ou quase totalidade de respostas positivas nessas questões sugere que a gestão escolar é vista como parceira do processo educativo, contribuindo diretamente para o clima escolar positivo.

Com relação às três últimas questões, pôde-se concluir que as percepções dos alunos em sua maioria, demonstraram concordar plenamente que uma boa relação entre diretor e alunos, propicia um bom ambiente de estudos e fortalece a relação de convivência no ambiente escolar, fator positivo para estimular a permanência escolar.

Tabela 5 - Questão 2, turma B: escola atual

Tabulação das Respostas							
Questão 2: Escola Atual - 2ºB							
Nº	Afirmativa	Concorda Plenamente	Concorda	Concorda Pouco	Não Concorda	Não Respondeu	TOTAL DE ALUNOS
1	Você se sente bem acolhido pela equipe da escola	7	3				10
2	O diretor conhece você pessoalmente	9	1				10
3	O diretor trata você de modo impessoal e indiferente	1	2	1	6		10
4	O diretor nem conhece você				10		10
5	Você não conhece o diretor da escola		1		9		10
6	O diretor acompanha seu desenvolvimento escolar	2	6	2			10
7	O diretor cuida para que você frequente às aulas	2	7	1			10
8	O diretor cuida para que você permaneça na escola sem abandonar os estudos	6	3	1			10
9	O diretor só aparece para dar broncas e advertências				10		10
10	O diretor está presente nos diversos horários da escola	3	2	4	1		10
11	O diretor recebe amigavelmente os alunos	9	1				10
12	O diretor sempre anda pelo pátio e outros espaços da escola conversando amigavelmente com os alunos	8	2				10
13	A escola é bem organizada	8		2			10
14	A escola é limpa	8	2				10
15	O ambiente é agradável	8	2				10
16	Você se sente bem dentro da escola	5	4	1			10
17	Você sente que pertence ao ambiente escolar	7	3				10
18	Em conflitos, o diretor sempre dá razão aos professores			3	7		10
19	Em conflitos, o diretor ouve todas as partes antes de tomar sua decisão	8	2				10
20	Caso você tenha algum problema, você conta com o diretor para ajudar a resolver	6	4				10
21	Há preocupação em recepcionar os alunos novos por parte do diretor	7	2		1		10
22	Os alunos são chamados a dar sua opinião sobre as questões escolares	8	2				10
23	O diretor influencia a permanência e a continuidade dos estudos por parte dos alunos	10					10
24	A relação entre o diretor e os alunos contribui para uma boa convivência escolar	9	1				10
25	A relação entre o diretor e os alunos contribui para um bom ambiente de estudos	10					10

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2025)

A percepção da turma 2ºB sobre a escola atual é majoritariamente positiva, especialmente no que diz respeito ao ambiente escolar e à convivência. O diretor é visto como acessível e acolhedor, embora haja algumas contradições em relação à sua presença e conhecimento dos alunos. O maior ponto de atenção está na gestão de conflitos, onde parte significativa da turma sente que o diretor tende a favorecer os professores. Ainda assim, os dados indicam uma base sólida de confiança e reconhecimento do papel da direção na formação e permanência escolar. Segue-se a análise por categorias:

1ª categoria. Relação e proximidade com o diretor

A turma 2ºB também revela que o diretor é visto como presente e conhecido, com nove alunos afirmando que ele os conhece pessoalmente e os recebe de maneira amigável. Ainda assim, a percepção de impessoalidade e desconhecimento aparece com mais força do que na

turma A, por exemplo, seis alunos concordam, ainda que parcialmente, que o diretor é impessoal e dez afirmam que ele "nem conhece você", o que parece contraditório e pode indicar variações na convivência ou na frequência da interação entre diretor e alunos.

2ª categoria. Apoio ao desenvolvimento e permanência escolar

A turma 2ºB reconhece, em sua maioria, que o diretor atua para garantir a permanência dos alunos na escola e que se preocupa com a frequência e o desenvolvimento escolar. No entanto, as respostas são mais dispersas do que na turma A, com menor grau de concordância plena, o que pode indicar uma percepção de apoio que é percebida, mas não de forma tão intensa ou unânime.

3ª categoria. Ambiente físico e emocional da escola

Assim como a turma A a turma B também valoriza o ambiente físico da escola, destacando limpeza, organização e um clima agradável. A sensação de bem-estar dentro da escola é alta, embora um aluno tenha respondido com pouca concordância nesse item, o que pode apontar experiência pessoal negativa pontual.

4ª categoria. Conflitos e participação dos alunos

Nesse aspecto, a turma B demonstra maior insatisfação que a turma A. Sete alunos afirmam que o diretor sempre dá razão aos professores, e três concordam pouco que ele ouve todas as partes. Isso sugere um distanciamento na mediação de conflitos ou uma comunicação falha entre direção e alunos nesse tipo de situação. No entanto, os alunos ainda se sentem ouvidos em outras questões escolares, o que mostra abertura ao diálogo em contextos fora de conflitos.

5ª categoria. Clima escolar e convivência

Apesar das críticas pontuais, a turma reconhece que a relação com o diretor contribui significativamente para a boa convivência e o ambiente de estudos. Todos os alunos concordam ou concordam plenamente com essas afirmativas, indicando que, no cotidiano, o clima escolar é positivo e que a liderança do diretor tem impacto favorável sobre as dinâmicas escolares.

Quanto às três últimas questões, concluiu-se que os alunos demonstraram, na quase totalidade, que uma boa relação entre diretor e alunos, pode influenciar positivamente no ambiente de estudos, propiciando a boa convivência e estimulando a permanência escolar.

Tabela 6 - Questão 2, turmas A + B: escola atual

Tabulação das Respostas							
Questão 2: Escola Atual 2ºS JUNTOS							
Nº	Afirmativa	Concorda Plenamente	Concorda	Concorda Pouco	Não Concorda	Não Respondeu	TOTAL DE ALUNOS
1	Você se sente bem acolhido pela equipe da escola	13	7	0	0	0	20
2	O diretor conhece você pessoalmente	18	1	0	1	0	20
3	O diretor trata você de modo impessoal e indiferente	2	2	2	14	0	20
4	O diretor nem conhece você	0	0	0	20	0	20
5	Você não conhece o diretor da escola	0	2	0	18	0	20
6	O diretor acompanha seu desenvolvimento escolar	8	9	3	0	0	20
7	O diretor cuida para que você frequente às aulas	8	11	1	0	0	20
8	O diretor cuida para que você permaneça na escola sem abandonar os estudos	11	7	1	1	0	20
9	O diretor só aparece para dar broncas e advertências	0	1	0	19	0	20
10	O diretor está presente nos diversos horários da escola	6	8	5	1	0	20
11	O diretor recebe amigavelmente os alunos	18	2	0	0	0	20
12	O diretor sempre anda pelo pátio e outros espaços da escola conversando amigavelmente com os alunos	17	2	1	0	0	20
13	A escola é bem organizada	14	4	2	0	0	20
14	A escola é limpa	17	3	0	0	0	20
15	O ambiente é agradável	17	3	0	0	0	20
16	Você se sente bem dentro da escola	11	8	1	0	0	20
17	Você sente que pertence ao ambiente escolar	13	6	0	1	0	20
18	Em conflitos, o diretor sempre dá razão aos professores	0	2	4	14	0	20
19	Em conflitos, o diretor ouve todas as partes antes de tomar sua decisão	16	4	0	0	0	20
20	Caso você tenha algum problema, você conta com o diretor para ajudar a resolver	14	6	0	0	0	20
21	Há preocupação em recepcionar os alunos novos por parte do diretor	14	4	0	2	0	20
22	Os alunos são chamados a dar sua opinião sobre as questões escolares	17	3	0	0	0	20
23	O diretor influencia a permanência e a continuidade dos estudos por parte dos alunos	16	4	0	0	0	20
24	A relação entre o diretor e os alunos contribui para uma boa convivência escolar	18	2	0	0	0	20
25	A relação entre o diretor e os alunos contribui para um bom ambiente de estudos	19	1	0	0	0	20

Fonte: Elaborada pelo pesquisador (2025)

As respostas referentes à escola atual, turma A + turma B, revelam um cenário predominantemente favorável à boa convivência e para um bom ambiente de estudos, quando há uma boa relação entre o diretor e seus alunos, ocasionando a influência na continuidade e permanência nos estudos.

Nesse sentido, os diversos autores consultados se ancoram num mesmo ponto de vista, o de que o diretor que conhece os alunos, que acompanha suas dificuldades e celebra suas conquistas, contribui diretamente para que eles não desistam dos estudos. O apoio pode vir por meio de conversas, orientações, atitudes, enfim, pequenos gestos podem construir grandes

continuidades. Paro (2006) lembra que permanência escolar não é apenas estar matriculado, é ver sentido no aprender e perceber que a escola acredita no potencial do aluno e cria condições reais para que ele continue estudando. Freire (1996) diz que o estudante deve ser valorizado como sujeito e não como “objeto de ensino”. Libâneo (2001) enfatiza que a participação estudantil nas decisões da escola é um dos pilares da gestão democrática e que quando o aluno percebe que sua opinião é levada em conta, ele desenvolve responsabilidade e pertencimento. Brunet (1995) defende que a liderança precisa fomentar colaboração, não competição.

5.1.3. Comparando as respostas: escola anterior / escola atual

Concluída a parte anterior, foi possível elaborar um quadro comparativo sobre as respostas de ambas as turmas A+B, escola anterior e escola atual, selecionando e somando apenas as opções de respostas “concordo plenamente” + “concordo”. Assim, o quadro 10 possibilita a visualização concreta sobre as diferenças nas respostas e abre sua totalização.

Quadro 10 - Comparativo escola anterior A + B e escola atual A + B

Questões	Escola anterior A+B Concordo plenamente + concordo	Escola Atual A+B Concordo plenamente + concordo
1. Você se sentia/sente bem acolhido pela equipe da escola	5	20
2. O diretor conhecia/conhece você pessoalmente	7	19
3. O diretor tratava/trata você de modo impessoal e indiferente	8	4
4. O diretor nem conhecia/conhecia você	4	0
5. Você não conhecia/conhece o diretor da escola	1	2
6. O diretor acompanhava/acompanha seu desenvolvimento escolar	0	17
7. O diretor cuidava para que você fosse frequente às aulas	1	19
8. O diretor cuidava/cuida para que você permanecesse na escola sem abandonar os estudos	3	18
9. O diretor só aparecia/aparece para dar broncas e advertências	13	1
10. O diretor estava/está presente nos diversos horários da escola	4	14
11. O diretor recebia/recebe amigavelmente os alunos	3	20
12. O diretor sempre andava/anda pelo pátio e outros espaços da escola conversando amigavelmente com os alunos	2	19
13. A escola era/é bem-organizada	6	18
14. A escola era/é limpa	14	20
15. O ambiente era/é agradável	8	20
16. Você se sentia/sente bem dentro da escola	8	19
17. Você sentia/sente que pertencia/pertence àquele ambiente	5	19
18. Em caso de conflito, o diretor sempre dava/dá razão aos professores	9	2
19. Em caso de conflito, o diretor sempre ouvia/ouve todas as partes antes de tomar sua decisão	3	20
20. Caso você tivesse algum problema, você contava/conta com o diretor para ajudar a resolver	2	20
21. Havia/há preocupação em recepcionar os alunos novos por parte do diretor	4	18
22. Os alunos eram/são chamados a dar sua opinião sobre as questões escolares	2	20
23. O diretor influencia a permanência e a continuidade dos estudos por parte dos alunos	-	20
24. A relação entre o diretor e os alunos contribui para uma boa convivência escolar	-	20
25. A relação entre o diretor e os alunos contribui para um bom ambiente de estudos	-	20

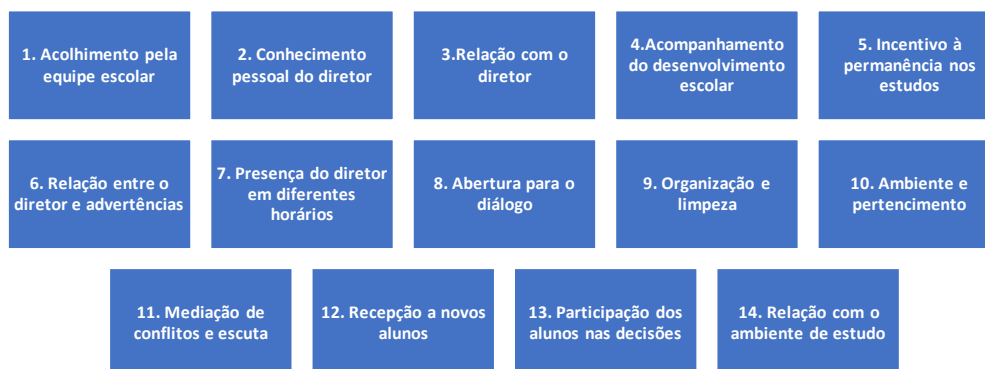
Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2025)

Ao analisar o quadro comparativo das questões aplicadas aos alunos de ambas as turmas A+B, relacionadas às opções de respostas “concordo plenamente” + “concordo”, comprovou-se o predomínio de respostas positivas às alternativas referentes à escola atual, fato este, que denota e demonstra que os alunos percebem o tratamento amigável e encorajador do diretor da escola para com eles, o que é valorizado. Entende-se que as respostas positivas colhidas com relação à escola anterior se devem ao fato de os alunos serem oriundos de seis

instituições diferentes, sendo possível que algumas delas dispensem um tratamento mais pessoal e próximo aos alunos.

Com relação ao cotejamento entre as respostas sobre a escola anterior e escola atual, as categorias analíticas foram ampliadas, conforme aparece na figura 5.

Figura 5 - Categorias elencadas: comparativo entre a escola anterior e a atual



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2025)

Sobre a escola anterior, obteve-se o seguinte.

1ª categoria. Acolhimento pela equipe escolar

Apenas seis alunos se sentiram plenamente acolhidos pela equipe da escola anterior, enquanto a maioria, declarou que não concordava com essa afirmação. Isso demonstra uma percepção de acolhimento bastante frágil, com grande distanciamento entre os estudantes e o ambiente institucional.

2ª categoria. Conhecimento pessoal do diretor

A maioria dos alunos, afirmou que o diretor não os conhecia, seja pessoalmente ou de forma alguma. Essa ausência de vínculo direto com a direção escolar pode ter reforçado a sensação de anonimato e desimportância dentro da comunidade escolar anterior.

3ª categoria. Relação com o diretor

O modo como o diretor se relacionava com os alunos foi considerado impessoal ou indiferente por grande parte, o que pode ter dificultado a construção de confiança, prejudicando a mediação de conflitos e o engajamento dos estudantes.

4ª categoria. Acompanhamento do desenvolvimento escolar

Com as respostas negativas ou pouco positivas apresentadas, nota-se que os alunos sentiam falta de um acompanhamento mais próximo por parte da direção quanto ao seu desempenho acadêmico e comportamento.

5ª categoria. Incentivo à permanência nos estudos

A afirmação de que o diretor cuidava para que os alunos não abandonassem os estudos não encontrou respaldo significativo entre os alunos. Poucos responderam concordar plenamente, enquanto outros responderam de forma pouco positiva ou negativa.

6ª categoria. Relação entre o diretor e advertências

A figura do diretor associada a broncas e advertências se destacou negativamente: no agrupamento, alguns estudantes concordaram com essa afirmação, mostrando que a gestão era percebida mais pelo viés disciplinar do que pelo apoio.

7ª categoria. Presença do diretor em diferentes horários

Os estudantes afirmaram não ver o diretor em horários variados, o que indica uma presença física limitada e pouco envolvimento com a rotina da escola.

8ª categoria. Abertura para diálogo

As respostas revelam uma comunicação falha: alguns alunos indicaram que o diretor não dialogava com os alunos em momentos informais ou nos espaços comuns da escola, o que compromete a percepção de abertura.

9ª categoria. Organização e limpeza

Apesar dos problemas de gestão percebidos, os alunos apontaram uma relativa organização e limpeza da escola anterior. A organização recebeu respostas positivas (concorda ou concorda plenamente). Ainda assim, o número de discordâncias mostra que essas qualidades não eram percebidas por todos.

10ª categoria. Ambiente e pertencimento

Alguns alunos sentiram que pertenciam àquele ambiente escolar. O sentimento de exclusão era majoritário, o que reforça a ideia de um espaço pouco acolhedor e impessoal.

11ª categoria. Mediação de conflitos e escuta

Mais da metade dos alunos discordaram da ideia de que o diretor ouvia todas as partes antes de decidir. Isso aponta para uma percepção de autoritarismo e falta de escuta na mediação de conflitos escolares.

12ª categoria. Recepção a novos alunos

A maioria dos alunos afirmou que não havia preocupação em recepcionar bem os alunos novos, o que pode impactar diretamente a integração e a adaptação dos estudantes.

13ª categoria. Participação dos alunos nas decisões

A participação dos alunos foi quase nula, na opção não concordaram que eram chamados para opinar sobre assuntos escolares, evidenciando um modelo de gestão pouco democrático e participativo.

14ª categoria. Relação com o ambiente de estudos

Pouquíssimos alunos indicaram que a relação com o diretor contribuía para o bem-estar escolar. As respostas evidenciam uma gestão desconectada do ambiente pedagógico e das necessidades dos estudantes.

Sobre a escola atual obteve-se o seguinte:

1ª categoria. Acolhimento pela equipe escolar

A grande maioria dos alunos relatou sentir-se acolhida pela equipe da escola atual, um indicativo claro de um ambiente mais receptivo e sensível às necessidades emocionais dos estudantes.

2ª categoria. Conhecimento pessoal do diretor

Os alunos afirmaram que o diretor conhece os alunos pessoalmente, nota-se uma gestão mais próxima, capaz de estabelecer vínculos e reconhecer as individualidades dos estudantes.

3ª categoria. Relação com o diretor

A maioria dos alunos rejeita a ideia de uma postura impessoal ou indiferente do diretor. Isso reforça a percepção de uma liderança escolar mais empática, acessível e humana.

4ª categoria. Acompanhamento do desenvolvimento escolar

A atuação do diretor no acompanhamento escolar é amplamente reconhecida pelos estudantes: concordam ou concordam plenamente, revelando um envolvimento efetivo com o desempenho dos alunos.

5ª categoria. Incentivo à permanência nos estudos

Os dados apontam uma preocupação concreta da gestão com a permanência dos estudantes. Os alunos concordam que o diretor cuida para que eles não abandonem os estudos, com apenas uma discordância.

6ª categoria. Relação entre o diretor e advertências

A maioria dos estudantes não associa o diretor apenas a broncas ou advertências, o que indica que sua atuação é vista de forma mais equilibrada, pautada no diálogo e na orientação.

7ª categoria. Presença do diretor em diferentes horários

Há uma percepção clara de presença constante e visível do diretor ao longo do dia, com os alunos indicando que o veem em diferentes horários.

8ª categoria. Abertura para diálogo

Os alunos relatam que o diretor está presente também nos espaços informais, como o pátio, mantendo uma postura acessível e favorável ao diálogo.

9ª categoria. Organização e limpeza

A escola atual é amplamente reconhecida como limpa e organizada, os alunos destacam a limpeza, a organização, reforçando a ideia de um ambiente cuidado e propício à aprendizagem.

10ª categoria. Ambiente e pertencimento

A maioria dos alunos sente que pertence ao ambiente escolar atual, indicando uma cultura institucional acolhedora e inclusiva.

11ª categoria. Mediação de conflitos e escuta

Há uma valorização da escuta ativa, os alunos afirmam que o diretor ouve todas as partes envolvidas nos conflitos, reforçando uma gestão justa e participativa.

12ª categoria. Recepção de novos alunos

A preocupação com os alunos novos é evidente, os alunos percebem ações da direção nesse sentido, o que favorece a integração e o acolhimento.

13ª categoria. Participação dos alunos nas decisões

Quase todos os alunos afirmam que são chamados para opinar sobre assuntos escolares, o que revela uma prática de gestão democrática e que valoriza a participação discente.

14ª categoria. Relação com o ambiente de estudos

As respostas sobre a escola atual mostram uma mudança significativa de cenário em relação à anterior. Os alunos percebem a direção como próxima, acessível e preocupada com seu desenvolvimento acadêmico e bem-estar emocional. A gestão é vista como acolhedora, presente nos espaços escolares, aberta ao diálogo e preocupada em manter os alunos na escola. A escola atual também é reconhecida como organizada, limpa. Quanto à participação, é vista como democrática, com destaque para a valorização da escuta, da participação estudantil nas decisões e da boa convivência. Esses fatores favorecem um ambiente escolar mais saudável, seguro e produtivo para os estudantes.

A maioria considera que a relação com o diretor favorece o bem-estar e o desempenho dos alunos, demonstrando que sua presença e postura são fatores positivos no cotidiano escolar.

Essa diferença entre as percepções dos alunos sobre a escola anterior e a escola atual pode ser mais bem percebida no Quadro 11.

Quadro 11 - Comparativo: escola anterior/escola atual

Categoria	Escola anterior	Escola atual
1. Acolhimento pela equipe escolar	Pouco acolhimento; percepção de acolhimento frágil, com distanciamento dos estudantes.	Sentimento de acolhimentos, indicativo claro de um ambiente mais receptivo e sensível.
2. Conhecimento pessoal pelo diretor	O diretor não conhecia os alunos, ausência de vínculo com a direção, sensação de anonimato e desimportância.	O diretor conhece os alunos, gestão mais próxima, capaz de estabelecer vínculos e reconhecer as individualidades dos estudantes.
3. Relação com o diretor	Modo impessoal ou indiferente do diretor; dificuldade de construção de confiança e de engajamento.	Postura mais pessoal do diretor, percepção de uma liderança escolar mais empática, acessível e humana.
4. Acompanhamento do desenvolvimento escolar	Falta de acompanhamento mais próximo por parte da direção quanto ao seu desempenho acadêmico.	Acompanhamento do diretor é reconhecida, revelando envolvimento efetivo com o desempenho.
5. Incentivo à permanência nos estudos	Sem respaldo para a afirmação de que o diretor cuidava da permanência dos alunos, respostas evasivas.	Preocupação concreta da gestão com a permanência dos estudantes, diretor cuida para que não abandonem os estudos.
6. Relação entre o diretor e advertências	Figura do diretor associada a broncas e advertências; gestão mais percebida pelo viés disciplinar do que pelo apoio.	Maioria dos alunos não associa o diretor apenas a broncas ou advertências, atuação mais equilibrada, pautada no diálogo.
7. Presença do diretor em diferentes horários	Presença física limitada do diretor e pouco envolvimento com a rotina da escola.	Há percepção da presença constante e visível do diretor ao longo do dia, em diferentes horários.
8. Abertura para o diálogo	Comunicação falha: diretor não dialogava com os alunos em momentos informais ou nos espaços comuns da escola.	Os alunos relatam que o diretor está presente também nos espaços informais, como o pátio, mantendo uma postura acessível e dialógica.
9. Organização e limpeza	Organização e limpeza boas, o número de discordâncias mostra que essas qualidades não eram percebidas por todos.	Escola reconhecida como limpa e organizada, reforçando a ideia de um ambiente cuidado e propício à aprendizagem.
10. Ambiente e pertencimento	Poucos alunos sentiam pertencer ao ambiente escolar, mas o sentimento de exclusão era majoritário, espaço pouco acolhedor e impessoal.	A maioria dos alunos sente que pertence ao ambiente escolar atual, indicando uma cultura institucional acolhedora e inclusiva.
11. Mediação de conflitos e escuta	Alunos discordaram da ideia de que o diretor ouvia todas as partes, percepção de autoritarismo e falta de escuta na mediação de conflitos.	Valorização da escuta ativa, o diretor ouve todas as partes envolvidas nos conflitos, reforçando uma gestão justa e participativa.
12. Recepção a novos alunos	Sem preocupação em recepcionar bem os alunos novos, o que pode impactar diretamente a integração e a adaptação dos estudantes.	A preocupação com os alunos novos é evidente, os alunos percebem ações da direção nesse sentido, o que favorece a integração e o acolhimento.
13. Participação dos alunos nas decisões	Participação dos alunos quase nula, não chamados a opinar sobre assuntos escolares, modelo de gestão pouco democrático e participativo.	Alunos são chamados para opinar sobre assuntos escolares, o que revela uma prática de gestão democrática e que valoriza a participação discente.
14. Relação com o ambiente de estudo	Poucas indicações de que o diretor contribuía para o bem-estar escolar, gestão desconectada do ambiente pedagógico e das necessidades dos estudantes.	A maioria considera que a relação com o diretor favorece o bem-estar e o desempenho dos alunos, demonstrando que sua presença e postura são fatores positivos no cotidiano escolar.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2025)

Após toda a organização das respostas, sua categorização e comentários feitos, estes foram relacionados com o que dizem os autores de referência selecionados. Considerando que o gestor é, antes de tudo, um educador, isso nos faz lembrar as palavras de Paulo Freire (1996) quando afirma que o educador precisa pacientemente ter disponibilidade para a escuta e o diálogo. O diálogo instiga, desafia o estudante a pensar, tirando-o do papel de mero receptor de conteúdo. A prática do educador é um modelo influenciador dos educandos. Lembrando que o aluno não aprende apenas conteúdo dentro da sala de aula, mas aprende também posturas e desenvolve sua consciência crítica, a interação é fundamental, pois ensinar e aprender são atividades intrinsecamente humanas. Interação, diálogo, mediação de conflitos são fundamentais se queremos de fato formar uma sociedade democrática.

Como destaca Libâneo (2001), a escola é um sistema de relações interativas, uma das mais importantes instituições democratizadoras da sociedade e de promoção da inclusão, sendo que uma das funções mais importantes do diretor escolar é promover o relacionamento cooperativo entre toda a comunidade escolar, incluindo-se os alunos, que têm o direito de opinar sobre os rumos da escola.

Ter a democracia como valor, no respeito, na ética, no diálogo e na participação é igualmente defendido por Lück (2013), o que contribui para o bom clima na instituição escolar, sendo que a educação, produto da ação humana tem por objetivo a formação integral dos estudantes, não apenas seu preparo para o mercado de trabalho. Gestão tem estreita relação com liderança que se quer democrática, mobilizadora, comprometida com a vivência de um ambiente de cidadania.

Também Paro (2006) destaca que formar para uma sociedade democrática significa o exercício de práticas democráticas, o que implica no diálogo entre sujeitos. A colaboração e a convivência pacífica entre sujeitos, e não a luta, é o modo fundamental das relações humanas. Nesse sentido, se mostra a importância do papel do diretor como mediador de conflitos dentro da instituição. É difícil contribuir para a formação do cidadão se se estabelece uma relação negadora da democracia. Por isso, a educação sempre implica num posicionamento político que nega a dominação e o autoritarismo a favor da democracia.

Falsarella (2021) fala da competência do gestor escolar e que “ser competente” não é um estado, mas um processo contínuo e permanente de aperfeiçoamento. Então, ser gestor também é uma aprendizagem que se consolida nos modos de relacionamento com professores, alunos e outros atores escolares.

5.2. Questões abertas

A seguir é apresentada uma síntese das respostas às questões abertas, a saber: [1] Comparando sua antiga escola com a atual, você sente diferença no acolhimento por parte do diretor? Qual a diferença? [2] Você já vivenciou ou observou alguma situação nesta escola em que o diretor conversa, apoia e acolhe os alunos? Consegue relatá-la? [3] Relate suas expectativas em relação ao seu futuro profissional. Você acredita que a escola contribuirá para concretizar esse futuro? Como?

Ao comparar a antiga escola com a atual, a maioria dos alunos percebe uma mudança significativa no acolhimento e na presença do diretor. Na escola anterior, muitos relataram que o diretor tinha uma presença mais distante, pouco envolvida na rotina dos estudantes e

nas soluções de problemas diários. Essa distância, muitas vezes, fazia com que os alunos se sentissem menos apoiados e mais desamparados diante de dificuldades acadêmicas ou pessoais. Eles sentiam que o papel do diretor era mais burocrático, focado apenas na administração, sem uma interação mais próxima com os estudantes. Por outro lado, na escola atual, a percepção dos alunos sobre o diretor mudou consideravelmente. Eles relatam que o diretor é mais presente, participa de momentos de convivência, conversa com os estudantes de forma acolhedora e demonstra interesse genuíno pelas suas histórias e dificuldades. Uma estudante relatou que já presenciou o diretor conversando com um colega que havia enfrentado dificuldades familiares, oferecendo apoio emocional e orientações.

Como afirma Godoy (2024), humanizar significa “tornar humano” e uma gestão humanizada tem empatia pelos alunos, um olhar diferenciado sobre eles e os problemas que enfrentam, respeita a subjetividade dos educandos, de modo que as práticas autoritárias e rígidas são desconstruídas em favor da dialogicidade. Brunet (1995) fala de uma liderança que vai além do cargo: uma liderança humana, que inspira pelo exemplo e pela presença. A proximidade do diretor, sua disponibilidade para conversar, seu olhar atento nos intervalos ou sua participação em atividades simples do cotidiano fazem diferença real na vida dos estudantes. Falsarella (2021) reforça essas assertivas ao afirmar que o líder escolar precisa desenvolver habilidades de empatia, respeito, interesse genuíno pelos sentimentos e desafios dos alunos, o que torna o diretor uma referência afetiva, não apenas administrativa. Essa proximidade não diminui a autoridade; ao contrário, a fortalece e legitima porque calcada no respeito e não na força.

Muitos alunos também destacaram que o diretor incentiva a permanência na escola, promovendo ações motivacionais e diálogo constante, contribuindo para um ambiente mais acolhedor e estimulante. Outro ponto importante observado pelos estudantes é que na atual escola há uma atitude mais proativa do diretor ao ajudar na resolução de problemas, desde questões disciplinares até dificuldades de aprendizagem.

Conforme Paro (2006), os conflitos fazem parte da vida escolar e uma gestão humanizada não os teme, mas se aproxima deles com disposição para compreender, mediar e reconstruir relações. Lück (2013) reforça que a forma como o diretor se posiciona nos problemas e conflitos interfere diretamente no clima da escola. Quando o aluno percebe que será ouvido, mesmo quando erra, ele aprende a confiar. E confiança é um dos fundamentos para a permanência na escola.

Essa presença constante e o interesse real pelo bem-estar dos alunos gera uma maior sensação de segurança e pertencimento. Assim, eles percebem que o diretor desempenha um

papel fundamental para o crescimento não apenas acadêmico, mas também emocional de cada um. Nesse sentido, Paulo Freire (1996) nos lembra que ninguém aprende em um ambiente que não reconhece sua existência. O acolhimento, para ele, nasce da ética do cuidado e da sensibilidade na relação educativa. Quando o aluno é recebido com respeito, quando sente que seu nome, sua história e seus sentimentos importam, abre-se um espaço interno que favorece a aprendizagem e a permanência. Freire (1996) também nos convida a entender a comunicação como ato amoroso e político. A escuta verdadeira, que não é apressada nem julgadora, torna-se ferramenta de construção de vínculos. Quando o diretor escuta o aluno com atenção, ele transmite uma mensagem poderosa: “você importa”.

Lück (2013) reafirma essa visão ao destacar que o clima escolar é, essencialmente, resultado da qualidade das relações que se estabelecem na escola. É no cotidiano, na porta da sala, nos corredores, nos momentos de dúvida ou insegurança, que se constrói um ambiente em que o aluno se sente protegido e, sobretudo, pertencente. Também Libâneo (2001) destaca que, quando a comunicação é clara e aberta, e quando as informações circulam de forma honesta, cria-se um ambiente de confiança. A gestão passa a ser vista não como distante ou burocrática, mas como parceira das trajetórias estudantis.

Quando abordados sobre suas expectativas para o futuro profissional, os estudantes demonstraram entusiasmo e esperança. Muitos acreditam que a escola, com essa postura de liderança, pode contribuir de forma significativa para suas trajetórias. Eles enxergam na escola um espaço de aprendizado que vai além das salas de aula, onde podem desenvolver habilidades socioemocionais, receber apoio na escolha de suas carreiras e encontrar motivação para alcançar seus objetivos de futuro. Nesse sentido, conforme Cunha (2020), uma gestão humanizada dissemina no ambiente escolar um clima colaborativo, ético, de respeito e de confiança, que permite ao aluno desenvolver-se para além de seu tempo escolar, sendo o gestor um facilitador da inclusão escolar e social (Souza, 2021).

Alguns ressaltaram que sentem que, na escola atual, há mais incentivo para explorar suas potencialidades, o que os faz acreditar que estão melhor preparados para os desafios que virão. Em suma, a percepção dos estudantes é de que a mudança no perfil do diretor, da escola antiga para a escola atual, trouxe benefícios importantes para o ambiente escolar. A presença mais ativa, o apoio constante e o incentivo ao crescimento dos alunos fazem com que eles se sintam mais acolhidos e motivados a permanecer na escola e a buscar seu desenvolvimento pessoal e profissional. Essa comparação revela a relevância de uma liderança engajada e próxima, capaz de transformar a escola em um espaço mais humano, inclusivo e promissor.

Os estudos teóricos desenvolvidos neste trabalho destacam a necessidade de práticas de gestão comprometidas com a instituição escolar, que promovam relações interpessoais saudáveis e disseminem no ambiente escolar um clima colaborativo, ético e de respeito. Essa gestão humanizada demanda um estilo de liderança democrática orientada para pessoas e tem uma série de características, quais sejam: busca a inclusão dos alunos no cotidiano escolar; vê a escola como local de promoção de saúde física, mental, emocional, psicológica e social, entendendo esses fatores como promotores do desempenho acadêmico dos alunos; pratica a escuta ativa e o diálogo e, assim, compreende anseios, dificuldades e valores que os estudantes carregam e suas diferentes histórias de vida. Enfim, o diretor de escola que desenvolve uma gestão humanizada valoriza cada aluno como um ser peculiar com características únicas e sabe que a aprendizagem é também um processo de construção de identidades infanto-juvenis e de relações interpessoais.

Refletir sobre a gestão humanizada nas relações entre diretor e alunos é, antes de tudo, olhar para a escola como um espaço de encontros humanos, encontros que acolhem, transformam e fortalecem. Ao articular os autores que fundamentam esta pesquisa com as percepções dos estudantes do ensino médio e técnico, é possível compreender como pequenas atitudes de escuta, respeito e presença podem influenciar diretamente a permanência e continuidade dos estudos.

Entende-se que a principal constatação que a comparação entre escolas possibilitou foi o reconhecimento, da perspectiva dos alunos, de que, mesmo sem nomeá-la, a gestão desenvolvida na escola atual é humanizada e influencia o clima escolar participativo, o ambiente agradável, a cordialidade presente na escola e outros aspectos positivos, o que repercute na confiança que eles depositam na escola, na segurança que sentem no ambiente escolar, na resolução positiva de conflitos, no bom ambiente de estudos e acima de tudo, faz com que os alunos se sintam parte do processo, acolhidos e valorizando a escola em que estudam, enfim, sintam pertencimento ao ambiente, motivados à permanência na escola e à conclusão dos estudos.

A seguir são apresentadas as considerações finais sobre a pesquisa desenvolvida.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou compreender, a partir do olhar dos estudantes, como a postura humanizada do gestor escolar pode contribuir para a permanência e continuidade no ensino médio técnico.

A pesquisa teve por objetivo geral identificar, da perspectiva dos estudantes, a possível influência positiva da postura amigável do diretor escolar na permanência e no desenvolvimento escolar dos alunos do Ensino Médio com Habilitação Profissional de Técnico em Administração (M-Tec) de uma Escola Técnica Estadual do interior de São Paulo e quais seriam as principais características dessa postura. A hipótese inicial formulada foi a seguinte: uma gestão humanizada influencia positivamente o clima organizacional e promove um ambiente escolar acolhedor e motivador, que contribui para o desenvolvimento dos alunos. Entende-se que, no decorrer da coleta e análise dos dados o objetivo foi atendido e que a hipótese pôde ser confirmada.

Ao longo do percurso investigativo, uma certeza foi se consolidando: o papel do diretor escolar vai muito além das funções administrativas que tradicionalmente lhe são atribuídas. Ele é, antes de tudo, um educador, alguém que orienta, acolhe e inspira.

Os dados revelaram que a gestão escolar pautada pelo respeito, pela empatia, pela escuta sensível e pela valorização das relações humanas repercute diretamente na construção de um ambiente escolar mais afetivo, seguro e motivador. Os relatos dos alunos evidenciam que esse acolhimento, tantas vezes inédito em suas trajetórias escolares, é percebido como um gesto capaz de gerar vínculos de confiança e de reafirmar sua capacidade de aprender, persistir e sonhar com um futuro profissional promissor.

Estabelecer uma relação próxima e respeitosa com os alunos não é apenas um gesto ético, mas uma escolha política e pedagógica. Quando o gestor escolar se aproxima dos estudantes, os ouve com atenção, os reconhece como sujeitos singulares e legítimos, ele também contribui para o fortalecimento do vínculo afetivo dos alunos com a escola. Esse vínculo, sobretudo em contextos de vulnerabilidade social, como é o caso de parte dos alunos da Etec pesquisada, torna-se um fator determinante para a permanência e o engajamento escolar.

A análise das práticas identificadas mostrou que a liderança humanizada não está em oposição à eficiência da gestão, como por vezes se pensa. Ao contrário, coloca o ser humano no centro das decisões, reconhecendo que uma escola transformadora se constrói por meio do diálogo, da escuta e da presença ativa do gestor no cotidiano escolar.

Gestores que conhecem seus alunos pelo nome, que celebram suas conquistas, que estão disponíveis para ouvir e orientar, ajudam a construir um espaço de confiança mútua e de pertencimento.

Frente à imposição que se observa atualmente de modelos mecanicistas de gestão, que consideram os humanos como peças da engrenagem econômica, é fundamental que os gestores entendam a escola como local de convivência, em que os seres humanos e suas inter-relações sejam valorizados. A humanização da gestão escolar não é um detalhe; é um caminho necessário para que a escola pública cumpra, de fato, seu papel social.

Diante destas constatações, defende-se que os processos formativos de gestores escolares incluam, de forma intencional, o desenvolvimento de valores verdadeiramente humanos, tais como a empatia, a escuta ativa, a compreensão do contexto social dos alunos e a colaboração.

A construção de uma escola democrática, inclusiva e justa passa, inevitavelmente, por líderes que saibam lidar com pessoas, que reconheçam as dimensões humanas da educação e que estejam comprometidos com o bem-estar e o sucesso de seus estudantes.

Com isso, esta pesquisa reafirma a escola como espaço de cuidado e formação integral. O diretor, como liderança que humaniza e se humaniza na relação com os estudantes, tem um papel fundamental na criação de uma cultura escolar que acolhe, motiva e fortalece trajetórias educativas que poderiam, de outro modo, ser interrompidas.

Espera-se, por fim, que este estudo possa contribuir para o fortalecimento da gestão humanizada como uma perspectiva ética e necessária no cotidiano escolar. Que possamos, como educadores, continuar apostando na força transformadora das relações humanas, porque é por meio delas que a escola deixa de ser apenas um lugar de instrução e se torna, verdadeiramente, um espaço de construção de conhecimento, dignidade e esperança.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. **Gestão escolar: desafios e possibilidades para a construção de ambientes de aprendizagem**. São Paulo: Vozes, 2019.

ANDRADE, T. D. Comportamento de cidadania organizacional: um olhar à luz dos valores e da satisfação no trabalho. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, n. 64, p. 236-262, 2017.

ANDRÉ, M. O que é um estudo de caso qualitativo em educação. **Revista da FAEEBA – Educação e Contemporaneidade**, Salvador, v. 22, n. 40, p. 95-103, jul. /dez. 2013. Disponível em <https://www.revistas.uneb.br/index.php/faeeba/issue/view/412>. Acesso em 16 set.2022.

BAGGIO, D.K.; SAUSEN, J.F.C.L.; LOPES, L.F.D. Gestão humanizada e abordagens conceituais a partir de um estudo bibliométrico: contribuições para organizações e territórios. **DRd – Desenvolvimento Regional em Debate**, v. 11, p. 160-181, 2021. Disponível em <https://www.publicacoeseventos.unijui.edu.br/index.php/salaoconhecimento/article/view/>. Acesso em 25 de abril de 2025.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Senado Federal: Brasília, DF: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. **Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. Diário Oficial da União, Brasília, p. 27833, 23 dez. 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 10 de junho de 2025.

BRASIL. **Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)**. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Brasília, DF: Presidência da República, [2020]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/114020.htm. Acesso em 10 de julho de 2025.

BRASIL. Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República. **Caderno de Educação em Direitos Humanos. Educação em Direitos Humanos: Diretrizes Nacionais**. Brasília: Coordenação Geral de Educação em SDH/PR, Direitos Humanos, Secretaria Nacional de Promoção e Defesa dos Direitos Humanos, 2013. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=32131-educacaohdiretrizesnacionaispdf&Itemid=30192>. Acesso em: 23 mar. 2025.

BRASIL. **Base Nacional Comum Curricular**. Ministério da Educação. Brasília, 2018.

BRASIL. **Estatuto da Criança e do Adolescente**. Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18069.htm Acesso em: 22 mai 2025.

BRUNET, L. Clima de trabalho e eficácia da escola. In: NÓVOA, A. **As organizações escolares em análise**. Lisboa, Dom Quixote, 1995.

CORTEZ, P.A; ZERBINI, T.; VEIGA, H.M.S. Práticas humanizadas de gestão de pessoas e organização do trabalho: para além do positivismo e do dataísmo. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 17, n. 3, 2022. Disponível em: <https://www.tes.epsjv.fiocruz.br/index.php/tes/article/view/871>. Acesso em: 13 ago. 2024.

CENTRO PAULA SOUZA. **Sobre o Centro Paula Souza**. Disponível em <https://www.cps.sp.gov.br/sobre-o-centro-paula-souza>. Acesso em 10 jun. 2025.

CENTRO PAULA SOUZA. **Plano Plurianual de Gestão**. Disponível em <https://www.cps.sp.gov.br/etecs/etec-angelo-cavalheiro/>. Acesso em 05 mai. 2025.

CENTRO PAULA SOUZA. **Plano de curso M-Tec Administração**. Disponível em <https://www.cps.sp.gov.br/etecs/etec-angelo-cavalheiro/>. Acesso em 05 mai. 2025.

CUNHA, A. **Gestão escolar e liderança: perspectivas para a formação de gestores**. Rio de Janeiro: FGV, 2020.

FALSARELLA, A. M. **Cotidiano escolar e atuação do gestor: contribuições sobre o tema**. 1.ed – Curitiba: Appris, 2021.

FREIRE, P. **Educação como prática da liberdade**. São Paulo: Paz e Terra, 1967.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 19ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FREIRE, P. **Pedagogia do Oprimido**. São Paulo: Paz e Terra, 1970.

FREITAS, C.K.; GURGEL, I.C. Gestão escolar humanizada: perspectivas e desafios. **Revista Faculdade FAMEN (Faculdade Metropolitana Norte-grandense)**, v. 2, n. 2, 2021, p. 101-117. Disponível: <https://doi.org/10.36470/famen.2021.r2a22>. Acesso em 16 de agosto de 2025.

GASPAR, P.; DIOGO, F. **Sociologia da Educação e Administração Escolar**. Luanda: Plural, 2012.

GATTI, B. **Gestão escolar: entre a liderança e a pedagogia**. São Paulo: Cortez, 2018.

GENARI, D. Práticas de gestão sustentável de recursos humanos e os impactos no comprometimento organizacional. 2022. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**. Disponível em: DOI: 10.1590/S0034-759020220505x. Acesso em 15 de agosto de 2025.

GODOY, F. Entenda o que é gestão escolar humanizada e comece a aplicar no seu negócio. **EAD Plataforma**. 2024, s.p. Disponível em <https://blog.eadplataforma.com/educacao/gestao-escolar-humanizada/>. Acesso em 09 ago.2025.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Brasileiro de 2010**. Rio de Janeiro: IBGE, 2012. Disponível em <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/sp/serrana.html>, acesso em 06 abr.2025.

INGHAM, A. **O Sistema de formação de lideranças escolares da Inglaterra: Possíveis alternativas para o Brasil.** São Paulo: Fundação Itaú Social, 2015.

JESUS, M.G.S. **Estilo de liderança do diretor: contribuições para a gestão escolar.** Universidade do Estado da Bahia, Salvador, 2022.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola.** Goiânia: Alternativa, 2001.

LIMA, L.C. **Organização escolar democrática radical: Paulo Freire e a governação democrática da escola pública.** São Paulo: Cortez, 2000.

LIMA, J.Á. **As culturas colaborativas nas escolas: estruturas, processos e conteúdo.** Porto: Porto Editora, 2002.

LIMA, R. **Gestão humanizada e processos educacionais.** Brasília: UnB, 2022.

LIRA, P. S. **O diretor escolar e as práticas de colaboração em construção na escola pública municipal de São Paulo.** Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. SP: Puc, 2022.

LÜCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** Curitiba:-Positivo, 2009.

LÜCK, H. **Gestão educacional: uma questão paradigmática.** Petrópolis: Vozes, 2007.

LÜCK, H. **A Gestão participativa na escola.** Petrópolis, RJ. Vozes, 2011.

LÜCK. H. **A gestão participativa na escola.** Série: Cadernos de Gestão, vol. III. 11. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013a.

LÜCK. H. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional.** Série: Cadernos de Gestão, vol. II. 11. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013b.

LÜCK. H. **Liderança em gestão escolar.** Série: Cadernos de Gestão, v. IV. 9. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

MATIAS, M.C.S.; VERDI, M.I.M.; FINKLER, M. **A dimensão ético-política da humanização e a formação de apoiadores institucionais. Trabalho, Educação e Saúde [online].** 2016, v. 14, n. 1, p. 55-75. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1981-7746-sip00095>. Acesso em 13 ago.2024.

MENEGELLI, R. L. B.; **Gestão democrática e participativa: perfil e desafios do gestor escolar no século XXI.** 2023. 101f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação) - Universidade de Araraquara, Araraquara.

MIRANDA, N.A.; SANTANA, M.A.N. A implementação da gestão escolar democrática na escola pública paulista em discussão. Horizontes, 40(1), p. e022039. Disponível em: <https://revistahorizontes.usf.edu.br/horizontes/article/view/1171>. Acesso em 13 ago.2024.

MOISÉS, J.V.; AZNAR, I. Y.; AGREDA, M. Liderança na gestão pedagógica: uma visão dos diretores das escolas secundárias. *Journal for Educators, Teachers and Trainers*, Vol. 8 (1), 2017, p.74- 90.

OLIVEIRA, C.; SILVA, R. **Desafios da gestão escolar na contemporaneidade**. Porto Alegre: Penso, 2020.

ONU. Organização das Nações Unidas. **Transformando Nosso Mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>. Acesso em: 23 mar. 2025.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 3 ed. São Paulo: Ática, 2006.

RISSO, D. L. **Gestão escolar, inclusão e permanência de alunos: estudo em uma Escola Técnica Estadual (ETEC) do interior do estado de São Paulo**. 2022.120 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação) Universidade de Araraquara, Araraquara.

SANTANA, A.W.; PAIVA, A.V.S.P.; COUTINHO, D.J.G. A gestão escolar humanizada e sua relevância para prestação de serviço no âmbito das instituições de ensino. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**. São Paulo, v.10. n.05.maio.2024, p. 3306-3318.

SANTOS, J. M. V.; ADAM, J. M. **Clima escolar: perspectivas e possibilidades de análise** [online]. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2022.

SÃO PAULO (Estado), **Decreto nº 54.731. Cria a Escola Técnica Estadual Angelo Cavalheiro, no Município de Serrana**. Disponível: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2009/decreto-54733-01.09.2009.html>, acesso em: 22 mai de 2025.

SERRANA. **Portal do Município de Serrana**. Disponível em: <https://www.serrana.sp.gov.br/>. Acesso em: 05 de jun 2025.

SOUZA, A. R. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. 2009. Educação em Revista. Belo Horizonte, v.25, n.03, p.123-140, dez. 2009 Disponível em <https://doi.org/10.1590/S0102-46982009000300007>. Acesso em: 05 de jun 2025.

SOUZA, F. **Gestão humanizada e inclusão escolar**. São Paulo: Atlas, 2021.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 41, n. 2, p. 20-30, 2001. Disponível em <https://www.scielo.br/j/rae/a/LMc849j8Xz4h7SK4kYVW9pv/>. Acesso em 20 ago.2024.

WHEATLEY, M. J. **Liderança e a nova ciência**. São Paulo: Cultrix, 1999.

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO PARA ALUNOS

Assinale

1. A escola anterior

Com relação à escola em que você estudou imediatamente antes desta, assinale seu nível de concordância com as afirmativas que se seguem:	CONCORDO PLENAMENTE	CONCORDO	CONCORDO POUCO	NÃO CONCORDO	PREFIRO NÃO RESPONDER
01.Você se sentia bem acolhido pela equipe da escola					
02.O diretor conhecia você pessoalmente					
03.O diretor tratava você de modo impessoal e indiferente					
04.O diretor nem conhecia você					
05.Você não conhecia o diretor da escola					
06.O diretor acompanhava seu desenvolvimento escolar					
07.O diretor cuidava para que você fosse frequente às aulas					
08.O diretor cuidava para que você permanecesse na escola sem abandonar os estudos					
09.O diretor só aparecia para dar broncas e advertências					
10.O diretor estava presente nos diversos horários da escola					
11.O diretor recebia amigavelmente os alunos					
12.O diretor sempre andava pelo pátio e outros espaços da escola conversando amigavelmente com os alunos					
13.A escola era bem-organizada					
14.A escola era limpa					
15.O ambiente era agradável					
16.Você se sentia bem dentro da escola					
17.Você sentia que pertencia àquele ambiente					
18.Em caso de conflito, o diretor sempre dava razão aos professores					
19.Em caso de conflito, o diretor sempre ouvia todas as partes antes de tomar sua decisão					
20.Caso você tivesse algum problema, você contava com o diretor para ajudar a resolver					
21.Havia preocupação em recepcionar os alunos novos por parte do diretor					
22.Os alunos eram chamados a dar sua opinião sobre as questões escolares					

2. A escola atual

Com relação à escola em que você estuda atualmente, assinale seu nível de concordância com as afirmativas que se seguem:	CONCORDO PLENAMENTE CONCORDO	CONCORDO	CONCORDO POUCO	NÃO CONCORDO	PREFIRO NÃO RESPONDER
01. Você se sente bem acolhido pela equipe da escola					
02. O diretor conhece você pessoalmente					
03. O diretor trata você de modo impessoal e indiferente					
04. O diretor nem conhece você					
05. Você não conhece o diretor da escola					
06. O diretor acompanha seu desenvolvimento escolar					
07. O diretor cuida para que você frequente às aulas					
08. O diretor cuida para que você permaneça na escola sem abandonar os estudos					
09. O diretor só aparece para dar broncas e advertências					
10. O diretor está presente nos diversos horários da escola					
11. O diretor recebe amigavelmente os alunos					
12. O diretor sempre anda pelo pátio e outros espaços da escola conversando amigavelmente com os alunos					
13. A escola é bem-organizada					
14. A escola é limpa					
15. O ambiente é agradável					
16. Você se sente bem dentro da escola					
17. Você sente que pertence ao ambiente escolar					
18. Em caso de conflito, o diretor sempre dá razão aos professores					
19. Em caso de conflito, o diretor sempre ouve todas as partes antes de tomar sua decisão					
20. Caso você tenha algum problema, você conta com o diretor para ajudar a resolver					
21. Há preocupação em recepcionar os alunos novos por parte do diretor					
22. Os alunos são chamados a dar sua opinião sobre as questões escolares					
23. O diretor influencia a permanência e a continuidade dos estudos por parte dos alunos					
24. A relação entre o diretor e os alunos contribui para uma boa convivência escolar					
25. A relação entre o diretor e os alunos contribui para um bom ambiente de estudos					

Responda

3. Comparando sua antiga escola com a atual, você sente diferença no acolhimento por parte do diretor? Qual a diferença? Prefiro não responder ().
4. Você já vivenciou ou observou alguma situação nesta escola em que o diretor conversa, apoia e acolhe os alunos? Consegue relatá-la? Prefiro não responder ().
5. Relate suas expectativas em relação ao seu futuro profissional. Você acredita que a escola contribuirá para concretizar esse futuro? Como? Prefiro não responder ().

APÊNDICE 2 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA DA UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA

Rua Voluntários da Pátria, 1309 Bloco C, Centro – Araraquara SP – CEP: 14801-320 – Telefone: (16) 3301.7263
www.uniara.com.br/comite-de-etica

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do Projeto de pesquisa: A gestão humanizada nas relações entre diretor e alunos de uma escola de ensino técnico: permanência e continuidade dos estudos.

Pesquisador Responsável: Vanderlei Naves de Andrade

Nome _____ do _____ participante:

Data de nascimento: ____/____/____.

Você está sendo convidado (a) para ser participante do Projeto de pesquisa intitulado “A gestão humanizada nas relações entre diretor e alunos de uma escola de ensino técnico: permanência e continuidade dos estudos” de responsabilidade do pesquisador Vanderlei Naves de Andrade.

Leia cuidadosamente o que se segue e pergunte sobre qualquer dúvida que você tiver. Caso se sinta esclarecido (a) sobre as informações que estão neste Termo e aceite fazer parte do estudo, peço que assine ao final deste documento, em duas vias, sendo uma via sua e a outra do pesquisador responsável pela pesquisa. Saiba que você tem total direito de não querer participar.

1. O trabalho tem por objetivo geral investigar, da perspectiva dos alunos, a possível influência positiva da postura amigável do gestor escolar na permanência e na continuidade de estudos dos alunos do ensino médio com habilitação profissional de técnico em administração (M-tec), de uma Escola Técnica Estadual (ETEC) do interior de São Paulo e as principais características dessa postura.

2. Esta pesquisa é qualitativa e de campo. Pretende-se aplicar um questionário aos estudantes do ensino médio com habilitação profissional de técnico em administração (M-tec), da Escola Técnica Estadual Ângelo Cavalheiro para identificar a percepção sobre a influência da postura amigável do gestor escolar na permanência escolar. O questionário será aplicado especificamente aos alunos que estiverem cursando o segundo ano do ensino médio com habilitação profissional de técnico em administração (M-tec), com a amostragem de 10 alunos por sala, totalizando 20 alunos que constituirão o universo a ser pesquisado. A escolha de alunos da segunda série se deve ao fato de não serem nem iniciantes (estando em fase de adaptação), nem concluintes (com preocupações sobre a continuidade da escolarização e/ou ingresso no mundo do trabalho). São duas turmas com aproximadamente 40 alunos cada, que estudam no período matutino. O método escolhido para a seleção dos dez alunos por sala é o sorteio pelo número de chamada. Cada aluno sorteado somente poderá responder o questionário após autorização dos responsáveis (por serem menores de 18 anos) e concordância própria. Antes, serão devidamente esclarecidos sobre os objetivos da pesquisa, o sigilo das respostas e a liberdade de participar ou não. Aos responsáveis será enviado comunicado detalhado por escrito. No caso de não aceite ou não autorização, será chamado o próximo aluno da lista. A coleta de dados de campo, será no próprio ambiente escolar, em horário previamente combinado e fora do tempo de aulas, após o consentimento institucional por autorização do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza.

3. Os participantes desta pesquisa terão seus dados resguardados com confiabilidade e segurança e somente responderão as questões se se sentirem aptos e não ficarem constrangidos ou desconfortáveis com nenhuma questão. Terão suas imagens preservadas e seus dados serão protegidos de acordo com a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, ou lei nº 13.709/2018 (LGPD).

4. Entendo que a pesquisa não oferecerá riscos físicos aos participantes, mas poderá oferecer certo desconforto emocional. Para minimizar algum possível desconforto, o pesquisador esclarecerá a importância da colaboração de cada um para o levantamento de dados sobre o tema pesquisado. Também esclarecerá as dúvidas que eles porventura apresentarem para que não haja quaisquer mal-entendidos e serão informados que poderão interromper a participação ou deixar de responder a alguma questão a qualquer momento sem que sejam prejudicados moralmente ou financeiramente.

5. Os benefícios com a participação nesta pesquisa serão o de colaborar para identificar aspectos que demonstrem a existência da relação amigável entre gestor escolar e alunos para a unidade escolar e contribuir para a melhoria do ambiente e da gestão da escola.

6. Este pesquisador, se compromete a dar uma devolutiva dos resultados obtidos aos participantes da pesquisa, os quais serão compartilhados com toda comunidade escolar, funcionários e professores, em posteriores reuniões. Os dados coletados em campo serão precedidos de parecer favorável ao desenvolvimento da pesquisa emitido pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UNIARA (Parecer nº _____/_____).

7. Os participantes não terão nenhuma despesa ao participar da pesquisa e poderão retirar sua concordância na continuidade da pesquisa a qualquer momento.

8. Não há nenhum valor econômico a receber ou a pagar aos voluntários pela participação, no entanto, caso haja qualquer despesa decorrente desta participação haverá o seu ressarcimento pelos pesquisadores.

9. Caso ocorra algum dano comprovadamente decorrente da participação no estudo, os voluntários poderão pleitear indenização, segundo as determinações do Código Civil (Lei nº 10.406 de 2002) e das Resoluções 466/12 e 510/16 do Conselho Nacional de Saúde.

10. O nome dos participantes será mantido em sigilo, assegurando assim a sua privacidade, e se desejarem terão livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim, tudo o que queiram saber antes, durante e depois da sua participação.

11. Os dados coletados serão utilizados única e exclusivamente para fins desta pesquisa, e os resultados poderão ser publicados. Qualquer dúvida, pedimos a gentileza de entrar em contato com Vanderlei Naves de Andrade, pesquisador responsável pela pesquisa, telefone: (16) 98129-0732, e-mail:

vnandrade@uniara.edu.br, com o Comitê de Ética em Pesquisa da Uniara, localizado na Rua Voluntários da Pátria nº 1309 - bloco C, no Centro da cidade de Araraquara-SP, telefone: (16) 3301.7263, e-mail: comitedeetica@uniara.com.br, atendimento de segunda a sexta-feira das 08h00min. – 13h00min. - 14h00min – 17h00min, e/ou com a Comissão Nacional de Ética em Pesquisa-CONEP, telefone (61) 3315.5877, e-mail: conep@saude.gov.br.

Eu, _____, RG nº _____

declaro ter sido informado e concordo em ser participante do Projeto de pesquisa acima descrito.

Serrana - SP, _____ de _____ de _____.

Assinatura do participante

Nome e assinatura do responsável por obter o consentimento

APÊNDICE 3 – TERMO DE ASSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE ASSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Serrana - SP, _____ de _____ de _____.

Prezado (a) aluno (a)

Você está sendo convidado a participar da pesquisa intitulada ***“A gestão humanizada nas relações entre diretor e alunos de uma escola de ensino técnico: permanência e continuidade dos estudos”***, que eu, Vanderlei Naves de Andrade, estou realizando como mestrando do Programa de Pós-Graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação, da Universidade de Araraquara. A pesquisa tem como objetivo investigar se a postura humanizada do diretor da escola exerce influência na permanência e na continuidade de estudos por parte dos alunos. Esclareço que uma postura humanizada significa que o diretor dialoga, ouve, vê, orienta e valoriza as pessoas, promovendo um ambiente saudável de convivência dentro da escola.

Você foi selecionado por meio de um sorteio entre todos os alunos do 2º ano, mas sua participação é voluntária, ou seja, você é quem decide se quer ou não fazer parte da pesquisa. Caso você decida não participar nada mudará no tratamento e na sua relação com os profissionais da escola. Nesse caso, você será substituído por outro aluno. Se você for menor de idade, haverá necessidade de autorização por escrito de seu pai ou responsável. Sua colaboração consistirá em responder a um questionário que será aplicado presencialmente por este pesquisador. Seus dados pessoais, o sigilo e a confidencialidade de suas respostas serão garantidos. Apenas este pesquisador terá acesso às informações coletadas na pesquisa. Seu nome, imagem e voz não serão divulgados por nenhum meio.

A pesquisa respeitará as normas estabelecidas no Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA).

Você não corre nenhum risco do ponto de vista físico em responder ao questionário, mas caso ocorram desconfortos emocionais ou psicológicos, pode desistir a qualquer momento ou deixar de responder a alguma questão que lhe cause mal-estar.

Saiba que sua participação séria e criteriosa gerará benefícios para a instituição como um todo, ao contribuir para o estudo de como melhorar o ambiente e a gestão desta escola.

Depois que a pesquisa acabar, os resultados serão divulgados para você, seus responsáveis e para a comunidade escolar; também poderão ser publicados em revistas e livros acadêmicos e divulgados em congressos e outros eventos da área da educação.

Contato: Caso queira conversar sobre a pesquisa, entre em contato com Vanderlei Naves de Andrade, e-mail: vnandrade@uniara.edu.br e telefone: (16) 98129-0732.

CERTIFICADO DE ASSENTIMENTO

Eu _____ entendi que a pesquisa é sobre investigar, da perspectiva dos alunos, a possível influência positiva da postura amigável do gestor escolar na permanência e na continuidade de estudos dos alunos de cursos do ensino médio com habilitação profissional de técnico em administração (M-tec), de uma Escola Técnica Estadual (ETEC) do interior de São Paulo e as principais características dessa postura.

Nome do adolescente: _____ Idade: _____ anos.

Assinatura: _____ RG: _____.

Serrana - SP, _____ de _____ de _____.

Eu, _____, RG nº _____, responsável legal por _____, nascido(a) em _____/_____/_____, li o **Termo de Assentimento Livre e Esclarecido**, declaro ter sido informado e concordo com a participação de meu filho na pesquisa “A gestão humanizada nas relações entre o diretor e os alunos de uma escola de ensino técnico: permanência e continuidade dos estudos”.

Rubrica do pesquisador: _____. Rubrica do participante: _____.

Página 2 de 3

Serrana - SP, _____ de _____ de _____.

Nome do pai ou responsável: _____ RG:

Assinatura do pai ou responsável:

Nome do pesquisador responsável por obter o consentimento: Vanderlei Naves de Andrade.

Assinatura: _____ RG:

Rubrica do pesquisador: _____, Rubrica do participante: _____.

APÊNDICE 4 – TERMO DE COMPROMISSO



UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA
Rua Voluntários da Pátria, 1309 Centro - Araraquara - SP
CEP 14801-320 - Telefone: (16) 3301.7263

www.uniara.com.br/comite-de-etica

TERMO DE COMPROMISSO DO PESQUISADOR RESPONSÁVEL

Eu, Vanderlei Naves de Andrade, portador do CPF 264.535.608-79, pesquisador responsável pelo projeto de pesquisa intitulado "*A gestão humanizada nas relações entre o diretor e os alunos de uma escola de ensino técnico: permanência e continuidade dos estudos*" comprometo-me a utilizar todos os dados coletados, unicamente, para o projeto acima mencionado, bem como:

- Garantir que a pesquisa só será iniciada após a avaliação e aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Araraquara-Uniara, respeitando assim, os preceitos éticos e legais exigidos pelas Resoluções vigentes, em especial a 466/12 e a 510/16, do Conselho Nacional de Saúde;
- Apresentar dados para o CEP da Uniara ou para a CONEP a qualquer momento, inclusive uma cópia dos Termos de Consentimento Livre e Esclarecido assinados pelos participantes, caso sejam solicitados;
- Preservar o sigilo e a privacidade dos participantes cujos dados serão coletados e estudados;
- Assegurar que os dados coletados serão utilizados, única e exclusivamente, para a execução do projeto de pesquisa em questão;
- Assegurar que os resultados da pesquisa somente serão divulgados de forma anônima;
- Encaminhar os resultados da pesquisa para publicação, com os devidos créditos aos pesquisadores associados e ao pessoal técnico integrante do projeto;
- Justificar fundamentadamente, perante o CEP da Uniara ou a CONEP, interrupção do projeto ou a não publicação dos resultados;
- Elaborar e apresentar o Relatórios parciais e o Relatório final ao o CEP da Uniara;
- Manter os dados da pesquisa em arquivo, físico e digital, sob minha guarda e responsabilidade, por um período de 05 (cinco) anos após o término da pesquisa.
- Responsabilizo-me civil e criminalmente pela veracidade das informações declaradas acima.

Araraquara -SP, 27 de Agosto de 2024.

Vanderlei Naves de Andrade
Pesquisador Responsável

APÊNDICE 5 – PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Universidade de Araraquara/UNIARA Programa de Pós-Graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação

Nome do autor: Vanderlei Naves de Andrade

Título da pesquisa: A gestão humanizada nas relações entre diretor e alunos de uma escola de ensino técnico: permanência e continuidade dos estudos

Proposta de Intervenção

Produto da pesquisa supracitada. Será desenvolvida pelo autor na escola onde os dados foram coletados. Poderá servir de base para oferta de minicursos semelhantes em eventos da área da educação.

Apresentação

A presente proposta de intervenção visa esclarecer e envolver a equipe escolar em uma gestão escolar humanizada, democrática e colaborativa, entendida como referente não somente ao diretor, mas envolvendo a postura de toda a equipe da escola em todos os seus tempos e espaços.

Busca-se, por meio da proposta, promover melhorias na gestão por meio da participação coletiva em debates e ações práticas que contribuam para a construção de um ambiente acolhedor, de empatia, atenção e escuta para com os alunos.

A proposta nasce dos resultados de uma pesquisa de mestrado, fundamentada em autores como Freire (1996), Libâneo (2001), Lück (2013) e Paro (2006), que ressaltam a importância da educação como prática de liberdade, respeito e cooperação.

Informações gerais a pesquisa

A pesquisa teve como objetivo geral investigar, da perspectiva dos alunos, a possível influência positiva da postura amigável do gestor escolar na sua permanência e continuidade de estudos e as principais características dessa postura. Entende-se que uma gestão humanizada valoriza o respeito, a empatia e a comunicação eficaz nas relações interpessoais dentro da instituição de ensino. Como metodologia, utilizou-se revisão bibliográfica e pesquisa de campo com aplicação de questionário a alunos do 2º ano do ensino médio com habilitação profissional de Técnico em Administração (M-Tec) de uma escola de Ensino Técnico e Médio (Etec) vinculada ao Centro Paula Souza (CPS) localizada em município do interior do estado de São Paulo. A coleta de dados se deu em 2024.

Minicurso

Tema: A gestão humanizada nas relações entre diretor e alunos de uma escola de ensino técnico: permanência e continuidade dos estudos

Professor: Vanderlei Naves de Andrade

Local: Escola Técnica Estadual Angelo Cavalheiro

Público-Alvo: Toda a equipe escolar: direção, coordenação pedagógica, professores, servidores e demais profissionais que constroem, juntos, o dia a dia da escola.

Carga Horária: 8 horas - divididas em 4 encontros de 2 horas cada.

1. Objetivo

O objetivo é fortalecer uma **gestão escolar humanizada**, em que o diálogo, a escuta e o acolhimento se tornem atitudes coletivas que contribuam, tanto para um clima de escola positivo quanto para a permanência e continuidade de estudos por parte dos estudantes.

Mais do que falar **sobre gestão escolar**, este minicurso convida cada participante a refletir sobre como sua presença e suas atitudes impactam a vida dos alunos e colegas e a gestão da escola como um todo.

2. Estrutura e conteúdo programático

Módulo	Título e Foco	O que será tratado
1	O Contexto e a urgência da humanização na escola	Vamos compreender por que falar de <i>gestão humanizada</i> é urgente hoje. A partir dos dados da pesquisa, discutiremos como a postura do gestor influencia o sentimento de pertencimento dos alunos e o ambiente de trabalho da equipe. • Apresentação da pesquisa e principais descobertas. • Conceito de gestão escolar humanizada (à luz de Freire, Lück e Paro). • Como o cuidado e o respeito fortalecem vínculos e resultados. • O professor como gestor e líder da sala de aula.

Módulo	Título e Foco	O que será tratado
2	Pilares da gestão humanizada e práticas de liderança	É hora de mergulhar nas práticas que constroem relações saudáveis na escola. • Escuta ativa, empatia e diálogo aberto como bases da liderança. • Relação entre postura do gestor e o clima organizacional. • Estudo de caso: analisando um desafio real da escola e propondo soluções humanizadas.
3	Estilos de liderança e indicadores de acolhimento	Vamos refletir sobre diferentes formas de liderar e como elas se manifestam no cotidiano escolar. • Comparação entre estilos de liderança (autocrático, democrático, laissez-faire e humanizado). • A “postura amiga” do gestor: o que os alunos percebem e valorizam. • Atividade prática: autoavaliação do estilo de liderança.
4	Plano de Ação: promovendo a permanência e o desenvolvimento Pleno	Chegou o momento de transformar ideias em compromissos. • Estratégias de acolhimento para favorecer a permanência e combater a evasão de alunos. • O papel dos gestores, dos docentes e demais membros da equipe escolar. • Elaboração coletiva do “Compromisso da Equipe Escolar com a Gestão Humanizada” — um plano prático para fortalecer vínculos e permanência.

3. Metodologia: aprender com a reflexão e a experiência

Inspirado nos princípios da educação libertadora de Paulo Freire, o minicurso será construído de forma dialogada e colaborativa.

1. **Exposições orais dialogadas** – apresentações breves que convidam à reflexão e à conversa.
2. **Discussões em grupo** – partindo das vozes dos alunos presentes na pesquisa.
3. **Leituras** – de pequenos trechos da pesquisa para fundamentação dos debates.

4. **Estudos de situações-problemas** – desafios cotidianos da escola analisados sob a perspectiva da empatia.
 5. **Atividades práticas e oficinas** – criação de instrumentos de autoconhecimento e planejamento (autoavaliação, plano de ação, compromissos coletivos).
-

4. Recursos Didáticos

- Apresentação multimídia com os principais achados da pesquisa.
 - Textos de apoio com trechos de Freire, Lück, Paro e Libâneo.
 - Formulários de autoavaliação e modelos de plano de ação.
 - Depoimentos e citações reais dos alunos, vozes que inspiram a mudança.
-

5. Avaliação: aprender fazendo sentido

A avaliação aqui não é prova, é **processo e construção**. Buscamos perceber o quanto o grupo conseguiu refletir, dialogar e transformar ideias em ações concretas.

1. **Avaliação Formativa:** observação das participações, envolvimento e contribuições nos debates.
 2. **Avaliação Somativa:** qualidade e pertinência do plano de ação ou compromisso coletivo elaborado.
 3. **Avaliação de Reação:** um momento final de escuta, o que tocou, o que inspirou e o que pode ser aprimorado.
-

ANEXO 1 – CONSENTIMENTO INSTITUCIONAL



SÃO PAULO
GOVERNO DO ESTADO

Governo do Estado de São Paulo Centro Paula
Souza Gestão Pedagógica

PARECER TÉCNICO

Nº do Processo: 136.00012103/2025-61

Interessado: Vanderlei Naves de Andrade

Assunto: Solicitação para autorização de pesquisa de Mestrado

PARECER TÉCNICO 27/2025-G-SE/GEPEP

A área de Gestão Pedagógica (Geped), do Grupo de Supervisão Educacional, realizou análise da documentação referente ao pedido de autorização de pesquisa feito por **Vanderlei Naves de Andrade**, aluno do Programa de Pós-Graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação, da Universidade de Araraquara - UNIARA.

De acordo com o projeto, a pesquisa intitulada "A gestão humanizada nas relações entre diretor e alunos de uma escola de ensino técnico: permanência e continuidade dos estudos" tem como objetivo geral: "investigar, da perspectiva dos alunos, a possível influência positiva da postura amigável do gestor escolar na permanência e na continuidade de estudos dos alunos do ensino médio com habilitação profissional de técnico em administração (M-tec), de uma Escola Técnica Estadual (ETEC) do interior de São Paulo e as principais características dessa postura".

A metodologia utilizada será pesquisa qualitativa, em campo. Pretende-se aplicar um questionário aos estudantes do 2º ano do Ensino Médio com habilitação profissional de Técnico em Administração (M-tec), na Etec Ângelo Cavalheiro, localizada no município de Sorana-SP, para identificar a percepção sobre a influência da postura amigável do gestor escolar na permanência escolar. O questionário impresso será aplicado fisicamente, em sala de aula, fora do horário de aula, à amostragem de 10 alunos por sala, totalizando 20 alunos que constituirão o universo a ser pesquisado.

A pesquisa foi cadastrada na Plataforma Brasil e obteve aprovação, em 10/12/2024.

Ademais, consta da documentação recebida o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Cabe esclarecer que, na página 8 do projeto, o pesquisador afirma: "Com o decorrer do tempo, com os estudos realizados, conhecimentos e experiências adquiridas, assumi a função de Diretor de Escola Técnica, no ano de 2016, exercendo minhas atribuições na Etec Ângelo Cavalheiro até a presente data. Atualmente exerço as funções de Diretor de Escola Técnica e de Professor de Ensino Médio e Técnico na mesma escola".

Entretanto, quando da data de análise deste processo, o diretor da Unidade de Ensino é João Ricardo Sanches, conforme consta da "Declaração" autorizando a pesquisa na Unidade de Ensino, assinada pelo diretor atual, em 07/02/2025.

Cabe enfatizar que, a participação dos estudantes ocorrerá de maneira espontânea, voluntária e sem custos. No caso de aluno menor de idade, a autorização deve ser assinada pelos pais ou responsável legal. E de total responsabilidade do pesquisador o atendimento à Lei Geral de Proteção de Dados (13.709/2018).

Por fim, a área da Gestão Pedagógica, do Grupo de Supervisão Educacional, realizou a análise do processo e manifesta-se **favorável** à realização da pesquisa por Vanderlei Naves de Andrade.

Encaminhe-se ao Coordenador do Ensino Médio e Técnico para que, se concorde, dê andamento às providências sequenciais.

São Paulo, na data da assinatura digital.

Atenciosamente,

LUCIVANIA PERICO

Coordenadora de Projeto Área de Gestão

Pedagógica

AMNERI S RIBEIRO CACIATORI

Gestora de Supervisão Educacional Área de Gestão

Pedagógica

SABRINA RODERO FERREIRA GOMES

Diretora de Departamento Grupo de

Supervisão Educacional

Documento assinado eletronicamente por **Lucivania Antônia de Silva Pinco**, Coordenador de Projeto, em 12/02/2025, às 12:05, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no [Decreto Estadual nº 67.641, de 18 de abril de 2022](#).



Documento assinado eletronicamente por **Amneri S Ribeiro Caciatori**, Gestor de Supervisão Educacional, em 12/02/2025, às 13:41, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no [Decreto Estadual nº 67.641, de 18 de abril de 2022](#).



autenticidade desse documento pode ser conferida na site https://sei.sp.gov.br/validador_documento.php?documento=0056163882&assinatura=0056163882, informando o código verificador **0056163882** e o código CRC **0022F02c**.