



FACULDADE DE TECNOLOGIA, CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO

GRADUAÇÃO EM PEDAGOGIA

**A GESTÃO DE PESSOAS NA EDUCAÇÃO:
COMO A LIDERANÇA ESCOLAR INFLUENCIA O DESEMPENHO DA
EQUIPE?**

**JÉSSICA COELHO DA SILVA
PROF. ANDRÉ MAFRA CALDERAN**

PIRASSUNUNGA

2025

JÉSSICA COELHO DA SILVA

**A GESTÃO DE PESSOAS NA EDUCAÇÃO:
COMO A LIDERANÇA ESCOLAR INFLUENCIA O DESEMPENHO DA
EQUIPE?**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Tecnologia Ciências e Educação
como exigência parcial para obtenção do título
Licenciado em Pedagogia. Orientador: Prof.
André Mafra Calderan

PIRASSUNUNGA

2025

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo estudar a relação entre os estilos de liderança adotados no ambiente escolar e o desempenho dos profissionais de educação, tomando como estudo de caso a Escola Estadual Professor Antônio Luiz de Moraes, situada no município de Leme/SP. De natureza exploratória descritiva e fundamentada em uma abordagem mista (quantitativa e qualitativa), o estudo investigou como as práticas de gestão e liderança influenciam o clima organizacional, a motivação e o engajamento da equipe. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário aplicado a 27 profissionais da escola, incluindo docentes, coordenadores e funcionários técnico administrativos. Os resultados apontaram uma percepção amplamente positiva em relação à atuação da equipe gestora, cuja liderança se configura como democrática e transformacional, em consonância com os princípios da "Pedagogia da Presença" preconizados pelo Programa de Ensino Integral (PEI). Entre os fatores destacados pelos participantes como determinantes para o bom desempenho da equipe, sobressaem a escuta ativa, a transparência nas relações, o estímulo ao trabalho colaborativo e o investimento contínuo na formação profissional. Conclui-se que a liderança escolar eficaz, quando orientada por práticas democráticas e humanizadas, constitui um elemento estratégico essencial para a construção de um clima organizacional saudável, a motivação dos profissionais e, consequentemente, para a melhoria da qualidade educacional.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Liderança Escolar. Desempenho da Equipe. Clima Organizacional. Gestão Democrática.

ABSTRACT

This research aimed to study the relationship between leadership styles adopted in the school environment and the performance of education professionals, taking the Professor Antônio Luiz de Moraes State School, located in the municipality of Leme/SP, as a case study. Descriptive-exploratory in nature and based on a mixed approach (quantitative and qualitative), the study investigated how management and leadership practices influence the organizational climate, motivation, and team engagement. Data collection was carried out through a questionnaire applied to 27 school professionals, including teachers, coordinators, and technical-administrative staff. The results indicated a widely positive perception regarding the performance of the management team, whose leadership is characterized as democratic and transformational, in line with the principles of the "Pedagogy of Presence" advocated by the Full-Time Education Program. Among the factors highlighted by participants as determinants for the team's good performance, active listening, transparency in relationships, encouragement of collaborative work, and continuous investment in professional training stand out. It is concluded that effective school leadership, when guided by democratic and humanized practices, constitutes an essential strategic element for building a healthy organizational climate, motivating professionals, and consequently, improving educational quality.

Keywords: People Management; School Leadership; Team Performance; Organizational Climate; Democratic Management.

LISTA GRÁFICO

<u>Gráfico 1 - Cargo atual dos participantes da pesquisa.....</u>	<u>23</u>
<u>Gráfico 2 - Tempo de atuação dos participantes da pesquisa na escola estudada...23</u>	<u>23</u>
<u>Gráfico 3 - Resultado da Avaliação de Percepção sobre se a gestão escolar promove um ambiente de respeito mútuo entre os membros da equipe escolar.....</u>	<u>25</u>
<u>Gráfico 4 - Resultado da Avaliação de Percepção sobre se a liderança da escola estimula relações colaborativas no cotidiano escolar.....</u>	<u>25</u>
<u>Gráfico 5 - Resultado da avaliação de percepção sobre se a liderança escolar se posiciona com clareza diante de dilemas éticos ou conflitos.....</u>	<u>26</u>
<u>Gráfico 6 - Resultado da avaliação de percepção sobre se a forma como a gestão se comunica e interage influencia positivamente a motivação profissional pessoal dos respondentes.....</u>	<u>26</u>
<u>Gráfico 7 - Resultado da avaliação de percepção sobre se a gestão organiza o cotidiano escolar de forma clara e coerente com as necessidades da equipe.....</u>	<u>27</u>
<u>Gráfico 8 - Resultado da avaliação de percepção sobre se as decisões coletivas são estimuladas e respeitadas pela gestão.....</u>	<u>28</u>
<u>Gráfico 9 - Resultado da avaliação de percepção sobre se a comunicação da gestão com a equipe é clara, tempestiva (ocorre em tempo hábil) e efetiva.....</u>	<u>28</u>
<u>Gráfico 10 - Resultado da avaliação de percepção sobre se a gestão promove uma cultura institucional baseada no diálogo, na justiça e na corresponsabilidade.....</u>	<u>29</u>
<u>Gráfico 11 - Resultado da Avaliação de Percepção sobre se o uso dos recursos materiais e humanos é feito de maneira eficiente pela gestão escolar.....</u>	<u>29</u>
<u>Gráfico 12 - Resultado da Avaliação de Percepção sobre se a gestão acompanha de forma próxima e qualificada o desenvolvimento das práticas pedagógicas.....</u>	<u>31</u>
<u>Gráfico 13 - Resultado da Avaliação de Percepção sobre se existe coerência entre os projetos pedagógicos propostos e a realidade concreta dos estudantes.....</u>	<u>31</u>
<u>Gráfico 14 - Resultado da Avaliação de Percepção sobre se a gestão articula o trabalho dos diferentes segmentos da escola em torno de objetivos pedagógicos comuns.....</u>	<u>32</u>
<u>Gráfico 15 - Resultado da Avaliação de Percepção sobre se a gestão incentiva ações pedagógicas voltadas à equidade e ao enfrentamento das desigualdades.....</u>	<u>32</u>

<u>Gráfico 16 - Resultado da Avaliação de Percepção sobre se a análise de dados (resultados de avaliações, diagnósticos) é incorporada criticamente pela gestão na tomada de decisões.....</u>	<u>33</u>
<u>Gráfico 17 - Resultado da Avaliação de Percepção sobre se a gestão promove espaços formativos significativos para a equipe escolar.....</u>	<u>33</u>
<u>Gráfico 18 - Resultado da Avaliação de Percepção sobre se a gestão busca continuamente se qualificar para responder aos desafios da escola.....</u>	<u>34</u>
<u>Gráfico 19 - Resultado da Avaliação de Percepção sobre se as decisões da liderança escolar demonstram conhecimento técnico-pedagógico consistente.....</u>	<u>35</u>
<u>Gráfico 20 - Resultado da Avaliação de Percepção sobre se a gestão escolar demonstra competência para adaptar orientações e políticas externas às condições reais da escola.....</u>	<u>35</u>

Sumário

1.	8
1.1 O PAPEL DA LIDERANÇA ESCOLAR	8
2. OBJETIVOS	9
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E CONSTRUÇÃO DO INSTRUMENTO	10
3.1 GESTÃO DE PESSOAS: CONCEITOS E APLICAÇÕES	10
3.2 A LIDERANÇA NO CONTEXTO EDUCACIONAL	11
3.3 ESTILOS DE LIDERANÇA NA GESTÃO ESCOLAR	12
3.4 O PAPEL DO LÍDER ESCOLAR COMO GESTOR DE PESSOAS	13
3.5 CLIMA ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES INTERPESSOAIS NA ESCOLA	15
3.6 A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO DESEMPENHO E NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE	16
4. METODOLOGIA DA PESQUISA	18
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO	18
4.2 CAMPO DE PESQUISA E PARTICIPANTES	20
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADO	21
5.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES	21
5.2 ASPECTOS PSICOSSOCIAIS E RELACIONAIS	23
5.3 ASPECTOS GERENCIAIS	27
5.4 ASPECTOS PEDAGÓGICOS	30
5.5 ASPECTOS FORMATIVOS	34
6. DISCUSSÃO GERAL DOS RESULTADOS	36
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40
APÊNDICES	43
ANEXOS	44

1. INTRODUÇÃO

O processo de gestão de pessoas, embora discutido há séculos em diversas áreas, ganhou contornos específicos no campo da administração a partir de movimentos como a administração científica, liderada por Frederick W. Taylor (1856–1915), nos Estados Unidos, e Henri Fayol (1841–1925), na França. Com foco na racionalização e na eficiência, essas abordagens influenciaram a gestão escolar na primeira metade do século XX, que passou a priorizar a padronização de processos e a mensuração de resultados. No entanto, essa visão foi contestada por pedagogos como John Dewey (1859–1952), que defendia a importância da colaboração e do desenvolvimento integral de todos envolvidos no processo educativo.

A partir da década de 1990, os movimentos de reforma educacional, descentralização administrativa e gestão escolar passaram por uma profunda transformação. Conceitos como gestão democrática e participação da comunidade passaram a ganhar espaço. Segundo Araujo, nesse cenário, a gestão de pessoas no âmbito educacional assume uma dimensão estratégica, voltada para o desenvolvimento humano e alinhada ao projeto pedagógico da escola.

1.1 O PAPEL DA LIDERANÇA ESCOLAR

A liderança escolar ultrapassa a mera administração de recursos e processos, tornando-se elemento central para construção de um ambiente colaborativo, para a motivação da equipe e para o aprimoramento da qualidade do ensino. Conforme demonstram Oliveira e Carvalho (2018), lideranças eficazes exercem impacto positivo nos resultados educacionais, especialmente em contextos vulneráveis. Ao adotar um estilo democrático e participativo, o gestor fortalece o comprometimento dos docentes, melhora o clima institucional e promove práticas pedagógicas mais eficazes.

No cenário atual da globalização e da revolução digital, a liderança transformacional, desenvolvida por Burns (1978) e aprofundada por Bass (1985), assume papel central. Líderes transformacionais são aqueles que inspiram, engajam e estimulam o desenvolvimento coletivo, criando condições para inovação e a colaboração. Quando articulada à gestão por competências, essa abordagem torna-se estratégica para preparar a escola diante dos desafios contemporâneos, como a promoção da inclusão, reconhecimento da diversidade e a integração das tecnologias emergentes.

Apesar dos progressos teóricos no campo da liderança escolar, ainda há escassez de estudos contextualizados em escolas do Programa de Ensino Integral (PEI) no interior paulista, caracterizadas pela sobreposição de funções administrativas, pedagógicas e formativas atribuídas à liderança. Essa lacuna fundamenta a presente investigação, que busca responder à seguinte questão central: Qual é a influência da liderança escolar sobre o desempenho e o engajamento da equipe na EE Professor Antônio Luiz de Moraes?

Assim, este trabalho propôs a identificar e examinar as práticas de liderança presentes na escola estudada, relacionando-as ao desempenho e ao engajamento dos profissionais. A pesquisa busca, dessa forma, ampliar a compreensão desse fenômeno em um contexto específico e relevante para o fortalecimento da educação pública do Estado de São Paulo.

2. OBJETIVOS

Este estudo busca compreender de que forma a liderança escolar se articula com o desempenho, o engajamento e o clima organizacional da equipe na EE Prof Antônio Luiz de Moraes, situada em Leme, interior do Estado de São Paulo, identificando práticas que potencializam ambientes colaborativos e eficientes.

- Avaliar como os profissionais da escola percebem as práticas de liderança da gestão escolar, considerando dimensões psicossociais, gerenciais, pedagógicas e formativas.
- Identificar a correlação entre as práticas de gestão e seus impactos na organização pedagógica e no exercício da docência.
- Propor diretrizes e recomendações que contribuam para o fortalecimento da liderança e da gestão de pessoas na escola, com base nos resultados obtidos.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E CONSTRUÇÃO DO INSTRUMENTO

3.1 GESTÃO DE PESSOAS: CONCEITOS E APLICAÇÕES

A gestão de pessoas compreende um sistema de estratégias e práticas organizacionais voltada para o desenvolvimento do potencial humano nas instituições, na contemporaneidade, consolida-se como alicerce necessário para o sucesso das organizações independentemente de seu segmento de atuação. O papel principal

deste setor é humanizar os interesses e objetivos dos colaboradores com os resultados das organizações.

A GP é uma área muito sensível à mentalidade e à cultura corporativa que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a arquitetura organizacional, a cultura corporativa, as características do seu mercado, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos, o estilo de gestão e uma infinidade de outras variáveis. (CHIAVENATO, 2014, p. 8).

Ao evidenciar o caráter dependente e dinâmico do capital humano, Chiavenato revela uma natureza relacional e contingente, marcada pela interdependência com o ambiente organizacional em que desenvolve. O capital humano. Este, entretanto, deve ser estruturado como um sistema adaptativo, capaz de responder às variáveis culturais, humanas, estruturais e tecnológicas que compõem o cenário corporativo, promovendo ações capazes de se alinhar às especificidades de cada contexto e às necessidades da sua equipe.

No cenário educacional, a gestão de pessoas tem sua importância mais evidente, uma vez que a escola é uma instituição fundamentalmente estabelecida por capital humano e voltada para o desenvolvimento humano. De acordo com Paiva (2017), sem pessoas nada acontece em qualquer tipo de organização, considerando que são responsáveis pela integração de conhecimentos, competências fundamentais e habilidades necessárias para alcançar as diretrizes institucionais. Desse modo, entender as particularidades da gestão de pessoas no ambiente escolar requer admitir que o desempenho gerencial está condicionado à valorização do capital humano, ao incentivo de práticas colaborativas e à consolidação de um clima organizacional saudável.

No setor público, a gestão demanda uma abordagem participativa, estratégica e centrada nas pessoas, conciliando a valorização das relações humanas, requisitos burocráticos e à qualidade do ambiente institucional. Esse entendimento é reforçado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB Nº 9.394/1996), pois ao mostrar a relevância da valorização da autonomia e da democratização das interações no contexto educacional. Portanto, no cenário educacional a gestão de pessoas não se restringe à administração de recursos humanos, porém abrange o desenvolvimento integral dos profissionais, estímulo à participação e o fortalecimento da cultura organizacional escolar.

3.2 A LIDERANÇA NO CONTEXTO EDUCACIONAL

“Abordar a liderança em contexto escolar leva-nos a olhar para a escola como uma organização que gere pessoas, monitoriza relações e administra processos, no entanto é uma organização que tem de ser vista com as suas especificidades, distinguindo-se das demais devido à pluralidade de formação, percursos, experiências e ideologias dos atores que a compõem.” (NEVES, 2023, p. 14).

Conforme destaca Neves (2023), a liderança escolar possui natureza distinta. Diferente de outras organizações, a escola caracteriza-se pela heterogeneidade do seu capital humano, agrupando profissionais com formações e perfis diversos, essa constatação implica que a atuação do gestor ultrapassa a esfera meramente administrativa, demandando competências para articular diferentes perspectivas em prol de metas educacionais compartilhadas.

Um fator decisivo para resultados pedagógicos e qualidade de ensino é representado pela liderança no contexto educacional. Oliveira e Carvalho (2018) ressaltam que a atuação do diretor escolar, percebida pelos professores, impacta significativamente tanto o desempenho dos estudantes quanto a efetividade da eficiência organizacional. A liderança educacional transcende a simples administração de tarefas: consiste em engajar indivíduos, estimular práticas conjuntas e construir uma perspectiva institucional compartilhada. Diante desse contexto, o gestor escolar exerce o papel de mediador entre os diferentes agentes da comunidade escolar, alinhando dimensões didáticas, organizacionais e relacionais.

A liderança eficiente é aquela que demanda clareza de propósitos e objetivos, referência especializada nos processos de ensino-aprendizagem e envolvimento dos colaboradores nas resoluções. Diante disso, o papel do líder escolar não deve ser observado apenas como uma função burocrática, mas como um agente transformador, habilitado a promover ambientes propícios às práticas pedagógicas eficazes e ao aprimoramento do crescimento profissional da equipe docente.

3.3 ESTILOS DE LIDERANÇA NA GESTÃO ESCOLAR

A percepção dos estilos de liderança é fundamental para observar o comportamento e a eficácia dos gestores escolares. As abordagens de liderança mais analisadas na esfera educacional abrangem modelos transacional, transformacional, autocrático, democrático e situacional, cada um com consequências e características diferentes na gestão escolar:

- Liderança Transacional: Enfatiza-se em uma interação recíproca, como uma negociação, e ressalta nas relações interpessoais, processos e recompensas. Os líderes transacionais determinam objetivos claros e proporcionam recompensas ou punições com fundamento no cumprimento das diretrizes estabelecidas;
- Liderança Transformacional: Essa liderança procura transformações e mudanças, gerenciando demandas elevadas e incentivando os indivíduos transcendem seus próprios limites em busca do mais alto desempenho. Caracterizam-se por uma postura visionária, mobilizando a inovação e pelo estímulo constante ao desenvolvimento profissional;
- Liderança Autocrática: A liderança mais centralizada, rígida e autoritária, em que o líder decide os processos decisórios excluindo a participação dos demais membros. Criatividade e outras qualidades não são valorizadas, havendo pouco tempo para troca de ideias e questionamento entre a equipe. Em decisões importantes podem garantir rapidez, mas pode restringir o engajamento e causar desmotivação a longo prazo;
- Liderança Democrática: Realizada de maneira compartilhada a tomada de decisões é praticada nesse tipo de liderança. Valorizando o desempenho de todos os membros da equipe escolar nas decisões importantes. O líder estimula a cooperação, valoriza as ideias e opiniões de todos, promove o engajamento. Resultando em um comprometimento com as decisões tomadas e mais aceitação;
- Liderança Liberal (*Laissez-faire*): Segundo Owens (1976, *apud* NASCIMENTO et al., 2022), o líder *laissez-faire* é visto como uma pessoa amável e condescendente, que oferece total liberdade de atuação aos restantes membros da comunidade escolar, renunciando ao exercício da autoridade. Nesta abordagem, o líder delega ampla autonomia decisória à equipe adotando postura predominantemente não intervencionista. O líder, nesse caso, opta por uma postura permissiva com mínima supervisão, enfatizando a autonomia dos colaboradores e operam com pouca interferência hierárquica. Liderança Situacional: No momento das necessidades adaptam-se, os líderes são flexíveis, acertam seu estilo de liderança conforme as condições vigentes e o nível

de maturidade da equipe. Em situações rotineiras podem adotar um hábito mais participativo e uma postura mais diretiva.

Os diferentes estilos de liderança escolar se aplicam dependendo de fatores diversos, como os obstáculos específicos enfrentados pela instituição, a cultura educacional e as necessidades da equipe. Um gestor eficaz deve ter capacidade de identificar qual estilo de liderança é mais apropriado para cada situação e, frequentemente, estabelecer diferentes abordagens para encontrar melhores resultados.

“Uma liderança eficaz é praticada através dos diversos órgãos de gestão da escola, implicando a participação dos vários intervenientes e rentabilizando as suas características individuais, tornando a ação de liderar numa prática alargada e inclusiva. É na combinação de todos os saberes, competências, visões e posições que se fica mais perto da excelência.” (NEVES, 2023, p. 20).

Não existe um modelo único de liderança eficaz, mas trata-se de uma abordagem estruturada de forma dinâmica, ajustável às especificidades do ambiente escolar e às demandas institucionais. Desse modo, o gestor necessita desenvolver uma consciência para entender o comportamento dos profissionais, aptidão para ajustar demandas situacionais, habilidade relacional voltada a competência interpessoal necessária para engajar e orientar o grupo em direção a objetivos comuns. Assim, a liderança escolar configura-se como situacional e humanizado, fundamental para impulsionar o aprimoramento institucional e o fortalecimento da gestão de recursos humanos no ambiente escolar.

3.4 O PAPEL DO LÍDER ESCOLAR COMO GESTOR DE PESSOAS

“A figura do gestor escolar desempenha um papel fundamental na promoção de mudanças efetivas e na busca pela melhoria da escola. Como líder, o diretor deve estar preparado para lidar com uma ampla gama de situações imprevistas que surgem ao lidar com diversas pessoas. Ter políticas e procedimentos estabelecidos para enfrentar essas situações é parte essencial do planejamento e preparação necessários para ser eficaz.” (SILVA *et al.*, 2023, p. 95).

O fragmento destaca a posição estratégica do gestor escolar na conduta de mudanças institucionais e no fortalecimento de práticas que sustentam uma cultura voltada à melhoria progressiva da instituição educacional. A função em questão transcende os limites da administração de recursos, consolidando-se como liderança capaz de mobilizar indivíduos, coordenar processos e alinhar práticas educacionais eficientes e humanizadas.

O líder escolar exerce uma função central no entendimento entre gestão de pessoas e gestão administrativa dentro da escola. Para além de coordenar tarefas, cabe a ele entender as motivações e dificuldades de cada membro da equipe, as potencialidades, incentivar um ambiente de trabalho produtivo e cooperativo. De acordo com Medeiros e Prazeres (2020), abordar a gestão de pessoas num enfoque participativo e citar estratégias de articulação na escola na gestão de pessoas que darão sustentação à escola eficaz.

Segundo Luz (2009), o gestor deve liderar de forma a diagnosticar, articular, facilitar e influenciar a todos. O exercício da função demanda conhecimento dos pilares da gestão e da liderança, conciliando o alcance de metas institucionais com o bem-estar dos profissionais envolvidos. Assim, no cenário educacional, o líder escolar assume o papel de mediador de conflitos, orientador pedagógico, incentivador do engajamento da equipe e motivando o comprometimento dos colaboradores com o Projeto Político-Pedagógico (PPP). O que transforma a gestão em um processo eficaz e humanizado é a sua capacidade de ouvir, valorizar e reconhecer as pessoas.

No setor público, o representante legal da unidade educacional é o diretor escolar, exercendo uma função essencial na integração entre as relações humanas e a administração dentro da escola. Seu desempenho é regido por legislações e normas que direcionam as atitudes e os princípios éticos do serviço público, conforme a Lei nº 10.261 de 28/10/1968, que estabelece o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado de São Paulo. Ademais, a Constituição do Estado de São Paulo de 1989, estabelece em seu Artigo 111, os fundamentos administrativos e éticos que regem a gestão pública. O referido dispositivo determina que a administração pública direta, indireta ou fundacional, vinculada a quaisquer poderes do Estado, obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (LIMPE).

Nessa abordagem, alinhada à construção de vínculos interpessoais consistentes e a comunicação eficaz, configura-se como ferramenta essencial para o desempenho da gestão escolar. A transparência e a publicidade demandam precisão na disseminação de informações e na interlocução da comunidade escolar. Já a moralidade e a impessoalidade são consolidadas por um diálogo respeitoso e franco, que previne práticas de favorecimentos e promove um ambiente pautado pela justiça e a equidade. A eficiência é potencializada por meio de uma comunicação estratégica,

delegar atribuições com clareza e promover a cooperação entre os membros da comunidade.

A legalidade estabelece que todas as ações empreendidas pelo gestor escolar, desde a elaboração do calendário escolar até imposição de sanções disciplinares, devem estar rigorosamente fundamentadas nas leis, decretos, resoluções e regulamentos educacionais vigentes. Dessa forma, esses princípios evidenciam que a atuação do gestor escolar transcende a liderança pedagógica e da competência administrativa, incorporando um compromisso ético profundo e a aptidão para conduzir processos de gestão de pessoas, por meio do diálogo e a construção de relações interpessoais. Tais elementos são indispensáveis para efetividade da gestão pública educacional e o cumprimento da legislação vigente.

3.5 CLIMA ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES INTERPESSOAIS NA ESCOLA

“Na Dimensão da Gestão de Pessoas, o Gestor Escolar deverá zelar pela estruturação de clima organizacional eficaz, envolvendo as equipes (técnico pedagógica, técnico-administrativa, corpo docente e corpo discente) da escola.” (MEDEIROS; PRAZERES, 2020, p. 457)

A responsabilidade do gestor escolar na manutenção e construção de um clima organização saudável, entendido como o conjunto de sentimentos e percepções que influenciam a motivação, o comportamento e a cooperação dentro do clima escolar. A eficácia desse clima depende da integração entre todas as partes da escola, desenvolvendo o envolvimento da equipe administrativa, pedagógica, docente e estudantes em um processo colaborativo e participativo. Desse modo, o gestor trabalha como mediador das relações interpessoais e facilitador de um ambiente de trabalho baseado na confiança, na corresponsabilidade, no respeito mútuo, fatores essenciais para alcance de resultados educacionais sustentáveis e consistentes.

O clima organizacional no ambiente escolar está diretamente vinculado à maneira como o gestor conduz as relações interpessoais e administra os aspectos emocionais do contexto laboral. Observa-se uma correlação significativa entre o desenvolvimento de competências socioemocionais e o desempenho de uma liderança eficaz, evidenciando que a empatia e o equilíbrio emocional do gestor influenciam construtivamente o clima organizacional da instituição escolar. Para um ambiente ser respeitoso, cooperativo e confiável, que são componentes primordiais para uma boa performance colaborativa, a liderança torna-se mais eficaz quando o

gestor é capaz de gerenciar suas emoções e interpretar adequadamente os estados emocionais da equipe.

Diante disso, a qualidade do clima organizacional aplica influência direta sobre a eficácia da comunicação interna, o engajamento dos profissionais e a consolidação do trabalho colaborativo. Por outro lado, a ausência do diálogo e algumas posturas autoritárias contribuem para a desmotivação e resistência por parte dos profissionais. Nesse cenário, a liderança socioemocional configura-se como uma competência estratégica, uma vez que o gestor atua com empática e colaborativa fortalece o bem-estar dos profissionais educacionais. Impactando diretamente na qualidade de ensino e na harmonia das relações humanas nas instituições.

3.6 A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO DESEMPENHO E NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE

“(…) liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Um cientista pode ser influenciado por um colega de produção que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época. Líderes religiosos são capazes de influenciar adeptos que estão muitos longes e que têm pouquíssima chance de vê-los pessoalmente” (MAXIMIANO, 2007 apud NASCIMENTO et al., 2022, p. 8).

A atuação da liderança exerce um papel determinante na gestão de pessoas e na conquista dos resultados organizacionais, na medida em que o desempenho das equipes está diretamente atrelado à forma como o líder conduz, orienta e inspira seus liderados. O êxito da liderança em ambientes organizacionais está diretamente relacionado à competência do líder em cultivar relações interpessoais sólidas, delegar funções com inteligência situacional e promover o engajamento coletivo em torno de metas compartilhadas, de forma harmoniosa e funcional para o conjunto da equipe. Essa perspectiva revela que o rendimento coletivo não se limita ao domínio técnico, mas é profundamente influenciado por dimensões subjetivas e relacionais, tais como a construção de relação de confiança, a manutenção de diálogo constante e a valorização do trabalho individual e coletivo no ambiente organizacional.

No ambiente escolar, a importância da liderança na gestão de pessoas assume relevância ainda maior, uma vez que o gestor escolar lida diariamente com uma equipe composta por profissionais com diferentes perfis, trajetórias e valores. Diante desse cenário, cabe ao líder estimular a motivação intrínseca da equipe. Conforme Chiavenato (2015), a motivação está diretamente relacionada à capacidade da organização de criar condições que promovam o bem-estar e o sentimento de

pertencimento dos colaboradores, refletindo-se em maior produtividade e comprometimento.

Segundo Nascimento *et al.* (2022) o papel do líder é de um agente responsável por “estimular e influenciar sua equipe a realizar determinadas atividades, e o sucesso da realização dessas ações se dá por meio das relações interpessoais construídas ao longo do processo.” No cenário escolar, essa construção se concretiza de forma como o gestor escolar promove o diálogo, reconhece o empenho dos servidores e viabiliza oportunidades de desenvolvimento profissional, contribuindo para a construção de um ambiente motivador e colaborativo.

A motivação, por sua vez, é compreendida como uma fonte de estímulo para realização de tarefas e alcance de metas, sendo um fator decisivo para a concretização dos objetivos educacionais. Líderes que valorizam suas equipes, demonstra empatia e estimula a autonomia tende a fortalecer o clima organizacional e a elevar o nível de comprometimento dos profissionais em relação aos projetos pedagógicos. A motivação pode ser impulsionada por fatores internos e externos, mas é a atuação do líder que se revela essencial para canalizar essas energias em direção a objetivos comuns. A liderança eficaz, nesse ambiente, é caracterizada pela capacidade de exercer influência, praticar a escuta ativa, demonstrar sensibilidade emocional, convertendo os potenciais individuais em resultados institucionais concretos.

No âmbito da gestão escolar, essa abordagem se reflete em equipes mais integradas, comunicativas e comprometidas com a excelência educacional. Em síntese, a influência da liderança sobre o desempenho e a motivação da equipe está diretamente atrelada à forma como o gestor conduz as relações interpessoais de confiança e promove o sentimento de pertencimento. O sucesso da liderança está diretamente relacionado à capacidade do gestor de reconhecer o valor singular de cada integrante da equipe, compreendendo que liderar envolve interações com pessoas diversas. No ambiente escolar, essa perspectiva humanizada e inspiradora confere ao diretor escolar um papel estratégico na promoção do desenvolvimento coletivo e na elevação da qualidade dos resultados pedagógicos.

4. METODOLOGIA DA PESQUISA

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

“Quase todos os estudos de eficácia escolar mostram a liderança como fator-chave, tanto na escola primária quanto na secundária. [...] Três características foram frequentemente associadas à liderança de sucesso: propósito forte, envolvimento de outros funcionários no processo decisório e autoridade profissional nos processos de ensino e aprendizagem.” (OLIVEIRA; CARVALHO, 2018, p. 4).

Esta pesquisa fundamenta-se na estratégia metodológica de estudo de caso único, conforme proposto por Yin (2015), aplicada em uma escola da rede pública estadual. O estudo de caso é uma delimitação clara entre o fenômeno e o contexto. A escolha por um estudo de caso único decorre da necessidade de aprofundar a compreensão da gestão escolar sob a ótica dos profissionais que compõem a equipe, explorando dinâmicas internas.

De acordo com Yin (2015), o estudo de caso único é apropriado quando o caso analisado possui caráter representativo, revelador ou crítico para compreensão de um fenômeno. A escola selecionada neste estudo cumpre esse papel ao refletir, de forma significativa, as condições, tensões e potencialidades da gestão escolar no contexto da rede pública estadual, possibilitando uma análise aprofundada e interpretativa.

No que se refere à abordagem metodológica, o estudo adota um delineamento misto, que combina dimensões quantitativas e qualitativas. A coleta de dados primários foram coletados por meio de uma pesquisa survey, utilizando questionário estruturado aplicado aos profissionais da escola. A dimensão quantitativa concentra-se na tabulação e análise estatística das respostas, enquanto a dimensão qualitativa se manifesta na interpretação das percepções, opiniões e experiências dos participantes, elementos essenciais para uma compreensão aprofundada do clima organizacional e dinâmica da liderança.

A elaboração do questionário teve como elemento central sua fundamentação teórica. As questões foram construídas a partir de uma revisão narrativa da literatura sobre gestão de pessoas e liderança escolar, evitando qualquer formulação aleatória. A análise de artigos científicos relevantes possibilitou a definição de quatro categorias fundamentais, apontadas pela literatura como determinantes para a eficácia da liderança no ambiente educacional. Esses aspectos serviram de eixos temáticos para

a formulação das perguntas, assegurando a consistência e a validade do conteúdo do instrumento.

O questionário utilizado nesta pesquisa foi construído a partir de quatro categorias centrais de análise: Aspectos Psicossociais e Relacionais, Aspectos Gerenciais, Aspectos Pedagógicos e Aspectos Formativos. A vinculação de cada questão a um ou mais desses elementos assegura que o instrumento esteja solidamente fundamentado na literatura e que a pesquisa de campo responda de forma consistente aos objetivos propostos.

A primeira categoria, intitulada Aspectos Psicossociais e Relacionais, aborda a percepção dos professores sobre elementos como motivação, confiança, respeito, cooperação, comunicação e resolução de conflitos. Essa dimensão foi construída a partir das contribuições de Oliveira e Carvalho (2018) e Luz (2009), que destacam a importância das relações interpessoais e do clima emocional como fatores decisivos para a eficácia da gestão e do trabalho escolar.

A segunda categoria Aspectos Gerenciais abrange elementos como a cultura escolar, o ambiente institucional, os diferentes estilos de liderança transformacional, transacional e democrático e a interação com a comunidade. Para fundamentar essa dimensão, o questionário apoiou-se nos estudos de Bento (2008), Lopes (2023) e Luz (2009), que evidenciam como as práticas gerenciais e os estilos de liderança moldam tanto o clima organizacional quanto o relacionamento da escola com sua comunidade.

A categoria Aspectos Pedagógicos focaliza a organização do trabalho escolar, a articulação do planejamento pedagógico, a mobilização do corpo docente e os efeitos desses elementos no desempenho dos estudantes. Os referenciais de Oliveira e Carvalho (2018) e de Medeiros e Prazeres (2020) sustentam essa dimensão, destacando a importância da liderança e da gestão pedagógica como fatores diretamente associados à melhoria dos resultados educacionais.

Por fim, a categoria Aspectos Formativos concentra-se na formação do gestor, na qualidade da prática administrativa e pedagógica e na criação de espaços formativos voltados à equipe escolar. As contribuições de Medeiros e Prazeres (2020) e Paiva (2018) serviram de base para elaboração de questões desse eixo, sublinhando que o desenvolvimento profissional contínuo constitui um pilar indispensável para a efetividade da gestão escolar.

Cada item do questionário está diretamente relacionado a um ou mais aspectos das categorias de análise, garantindo que a pesquisa de campo se mantenha solidamente fundamentada no referencial teórico e coerente com os objetivos propostos. Nesse sentido, a survey transcende a função de simples coleta de dados, constituindo-se como um instrumento voltado à apreensão das percepções da equipe sobre os pilares da liderança escolar discutidos na produção acadêmica.

Para tanto, foi desenvolvido para coleta de dados um questionário online, elaborado através da plataforma Google Forms, aplicado a professores, coordenadores, diretores e funcionários técnico-administrativos vinculados à Escola Estadual Prof Antônio Luiz de Moraes. No período de 01/09/2025 a 19/09/2025, o questionário ficou aberto para melhor compreensão, análise e para sentirem mais confortáveis compartilhar suas percepções livres de cada participantes. O instrumento contou com 22 questões, sendo 20 fechadas em escala Likert (Discordo Totalmente, Discordo Parcialmente, Neutro, Concordo Parcialmente e Concordo Totalmente) e 2 perguntas abertas organizadas em eixos temáticos que refletem as principais preocupações identificadas na literatura especializada.

4.2 CAMPO DE PESQUISA E PARTICIPANTES

- Nome da Instituição: EE Prof Antônio Luiz de Moraes
- Endereço: Estr. Mun. Orlando Leme Franco, S/N, Jd. São Joaquim. Leme – SP.
- Mantenedora: Estadual
- Horário de funcionamento: Período Integral - 7h às 16h.
- Diretor: 1
- Vice-Diretor Escolar: 1
- Coordenador(a) de Gestão Pedagógica Geral (CGPG): 1
- Coordenador de Gestão Pedagógica por Área de Conhecimento (CGPAC): 3
- Gerente de Organização Escolar: 1
- Agente de Organização Escolar Temporários (AOE): 3
- Total de Professores: 22
- Funcionários Terceirizados: 6
- Total de alunos: 290

O Ano de criação da escola foi em 30 de janeiro de 2004, no ano da criação a escola chamava EE JARDIM ALTO DA BOA VISTA em referência ao nome do bairro. Em 2009, tornou-se EE PROF ANTÔNIO LUIZ DE MORAES, em homenagem ao professor Antônio Luiz

de Moraes, que foi muito importante para comunidade e história da educação lemensense, mais conhecido como professor Toninho. Um dos pontos importantes dele foi trazer para Leme o antigo “Mobral” e a Faculdade Anhanguera, que hoje é uma Universidade, mas para isso preparou uma documentação com dedicação e foi tudo protocolado, foram trinta e três viagens para Brasília.

O público atendido é dos bairros em torno da escola, como Alto da Boa Vista, Alto da Glória, Jd. Angélica, Jd. Flórida, São Manoel, Primavera, Palmeira e outros. A comunidade é uma comunidade carente, pois a maioria dos alunos são de bairros periféricos de Leme. Em 2021, a escola tornou-se PEI (Programa de Ensino Integral). Assim, desde então a com esse programa a escola vem se destacando com as oficinas (nos clubes juvenis, eletivas e projetos institucionais). Além de representarem práticas pedagógicas inovadoras, tornando-se também ferramentas estratégicas de gestão de pessoas, promovendo a colaboração, o engajamento e o protagonismo de estudantes e servidores. A escola atual reafirma, por meio de sua equipe gestora e docente, o valor da gestão de pessoas como eixo estruturante de qualidade educacional, sustentada por propósito, dedicação e compromisso com a transformação social.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADO

5.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES

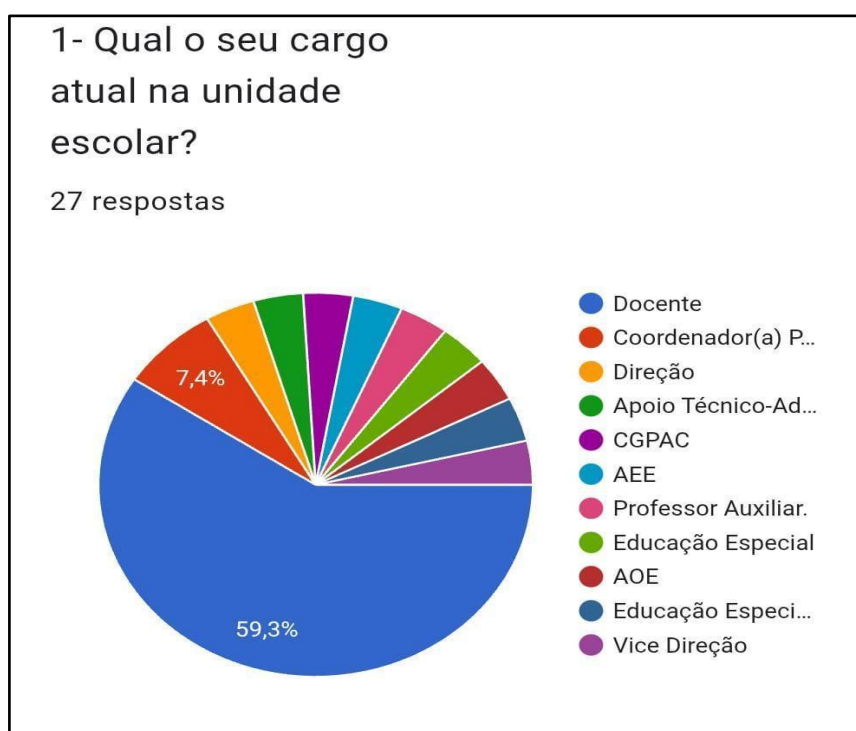
Conforme ilustrado no Gráfico 1, a caracterização da amostra revela um perfil altamente representativo da realidade escolar, contemplando os diversos segmentos da comunidade educativa. Destaca-se a predominância do corpo docente (59,3%; n = 16), pertence ao corpo docente, grupo que vivencia cotidianamente os efeitos da liderança tanto nas práticas de sala de aula quanto, no planejamento pedagógico, configurando-se como a principal voz desta investigação.

A distribuição dos demais participantes revela equilíbrio entre funções estratégicas da escola. O segmento da educação especial representa 14,8% da amostra (n = 4), agregando profissionais com atuação voltada à diversidade e à inclusão. Já as funções de coordenação pedagógica/ CGPAC representam (11,1%, n = 3), apoio técnico-administrativo e direção / vice direção somam, cada uma, 7,4% (n=2), assegurando perspectivas complementares e essenciais para compreensão da gestão escolar em suas dimensões pedagógicas, administrativa e institucional.

Essa configuração da amostra oferece uma perspectiva abrangente e integrada da gestão escolar, permitindo que a análise considere tanto a visão majoritária dos

docentes, protagonistas na execução do projeto pedagógico, quanto às contribuições especializadas dos demais profissionais que participam da construção cotidiana da vida escolar.

Gráfico 1 - Cargo atual dos participantes da pesquisa

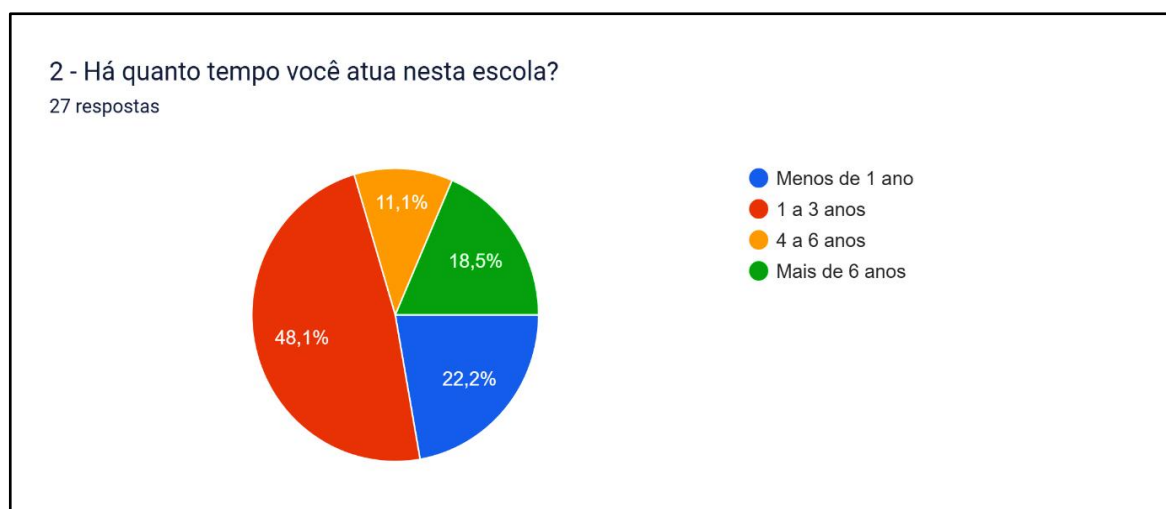


Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados da Pesquisa Coletados (2025).

A análise do tempo de vínculo com a instituição, apresentada no Gráfico 2, demonstra uma distribuição que combina elementos de estabilidade e de renovação da equipe escolar. A predominância de profissionais com até três anos de atuação (70,4%; n = 19), sendo quase metade (48,1%; n = 13) estão na faixa de 1 a 3 anos, sugerindo que a gestão atual tem desenvolvido práticas eficazes de integração de novos membros, ao mesmo tempo em que lida com a rotatividade decorrente de contratações temporárias e remoções próprias da rede pública.

Observa-se que um grupo consolidado de 29,7% dos participantes (n = 8) possui mais de quatro anos de atuação na escola, dos quais 18,6 (n = 5) ultrapassam seis anos de vínculo. A contribuição desses profissionais é particularmente significativa, confere maior profundidade e solidez às percepções registradas, uma vez que suas avaliações se fundamentam em amplo conhecimento da cultura organizacional e em experiências acumuladas ao longo de diferentes ciclos de gestão.

Gráfico 2 - Tempo de atuação dos participantes da pesquisa na escola estudada.



Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados da Pesquisa Coletados (2025).

5.2 ASPECTOS PSICOSSOCIAIS E RELACIONAIS

No âmbito dos aspectos psicossociais e relacionais da liderança escolar, a análise revela uma percepção predominantemente positiva entre os participantes. As questões que tratam do respeito mútuo (Q3), da promoção da colaboração (Q4) e da postura da liderança diante de conflitos (Q5) registram 100% de concordância, considerando as respostas “Concordo Totalmente” e “Concordo Parcialmente”. Esse resultado reforça a ideia de que a gestão da EE Prof Antônio Luiz de Moraes tem se mostrado bem-sucedida em promover um clima organizacional que valoriza a ética e fortalece as relações interpessoais.

A alta taxa de concordância confirma a concepção de Lück (2009) acerca da liderança pedagógica, concebida como prática baseada no diálogo e na gestão democrática, em que o gestor desempenha funções de mediação e facilitação, estimulando o engajamento da equipe. A clareza percebida no posicionamento da liderança diante de dilemas éticos (Q5), conforme delineado por Bass (1985) constitui evidência de liderança transformacional, que inspira confiança e expressa um forte senso de justiça.

Os dados sugerem que os profissionais mais atuantes nos colegiados escolares, como a APM e o Conselho de Escola, possuem melhor preparo para compreender que a colaboração institucional se sustenta em mecanismos legais e

orientações formativas. Percebem também que dilemas éticos são encaminhados a esses espaços para decisões mais consistentes, embora nem sempre haja compreensão plena por partes de todos, o que pode estar relacionado à pouca experiência ou ao acesso restrito às ações formativas.

No entanto, o confronto entre resultados quantitativos e as respostas abertas (Q22) revela uma tensão sutil que merece destaque. Embora a percepção de respeito e colaboração seja unânime, a comunicação e a escuta ativa aparecem como pontos de melhoria. A questão sobre a influência da comunicação na motivação (Q6) demonstra uma leve variação, com 92,6% de concordância e 7,4% de neutralidade, indicando que a comunicação, ainda que presente, não alcança plena efetividade junto a toda a equipe.

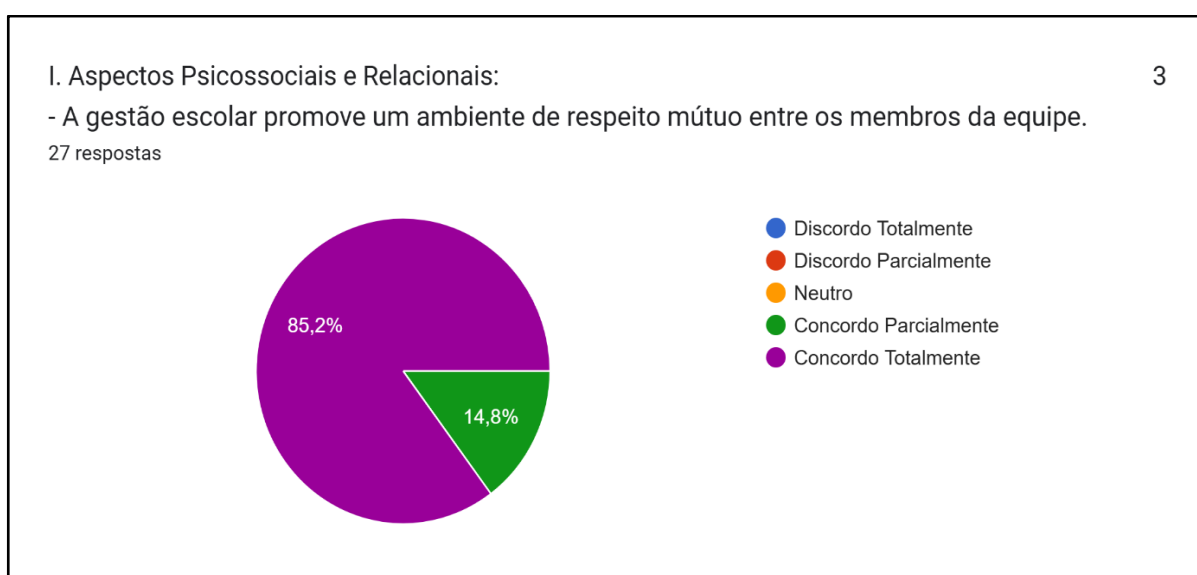
As sugestões de melhoria apresentadas pelos participantes revelam que, apesar do reconhecimento positivo da gestão, há uma percepção de que o fluxo comunicacional e a escuta ativa ainda podem ser aprimorados. Entre as observações registradas, destacam-se: *“A comunicação às vezes não é eficiente como deveria ser”*; *“Um aspecto que poderia ser melhorado é ampliar ainda mais o diálogo e a escuta ativa entre gestão e equipe, criando espaços para troca de ideias e construção conjunta de soluções”* e *“Escuta dos professores”*.

Os resultados revelam que, embora a gestão percebida como respeitosa na questão 3, a escuta ativa e o diálogo, pilares da Pedagogia da Presença e da liderança democrática, não se mostram plenamente efetivos para os membros da equipe. A gestão é valorizada como referência de respeito, mas a consolidação de canais comunicacionais e a criação de espaços formais de participação coletiva constituem o próximo passo necessário para o aprimoramento da prática.

Conceito da Pedagogia da Presença: Segundo SÃO PAULO (2021 p.12), a Pedagogia da Presença é outro princípio do Programa Ensino Integral. É esperado que o educador exerça uma presença afirmativa na vida dos seus estudantes, levando-os a refletir acerca dos seus Projetos de Vida, dos seus objetivos, desenvolvendo, assim, um novo olhar sobre os estudos. A Pedagogia da Presença não se restringe à presença física do educador. No Programa Ensino Integral, essa presença deve ser educativa, intencional e deliberada, o educador precisa se aproximar dos jovens com alegria, deve estimular os estudantes a agirem com

liberdade e responsabilidade, incentivando, dessa forma, o protagonismo juvenil. A prática da Pedagogia da Presença pressupõe o estreitamento das relações entre educadores e estudantes. É fundamental que o educador se faça cada vez mais presente na vida do estudante, agindo sempre com compreensão e receptividade. Dessa forma, a função do educador e da escola ultrapassa a ideia de uma formação estritamente acadêmica e se reconfigura, proporcionando, assim, uma formação integral.

Gráfico 3 - Resultado da Avaliação de Percepção sobre se a gestão escolar promove um ambiente de respeito mútuo entre os membros da equipe escolar.



Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados da Pesquisa Coletados (2025).

Gráfico 4 - Resultado da Avaliação de Percepção sobre se a liderança da escola estimula relações colaborativas no cotidiano escolar.



Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados da Pesquisa Coletados (2025).

Gráfico 5 - Resultado da avaliação de percepção sobre se a liderança escolar se posiciona com clareza diante de dilemas éticos ou conflitos.



Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados da Pesquisa Coletados (2025).

Gráfico 6 - Resultado da avaliação de percepção sobre se a forma como a gestão se comunica e interage influencia positivamente a motivação profissional pessoal dos respondentes.



Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados da Pesquisa Coletados (2025).

5.3 ASPECTOS GERENCIAIS

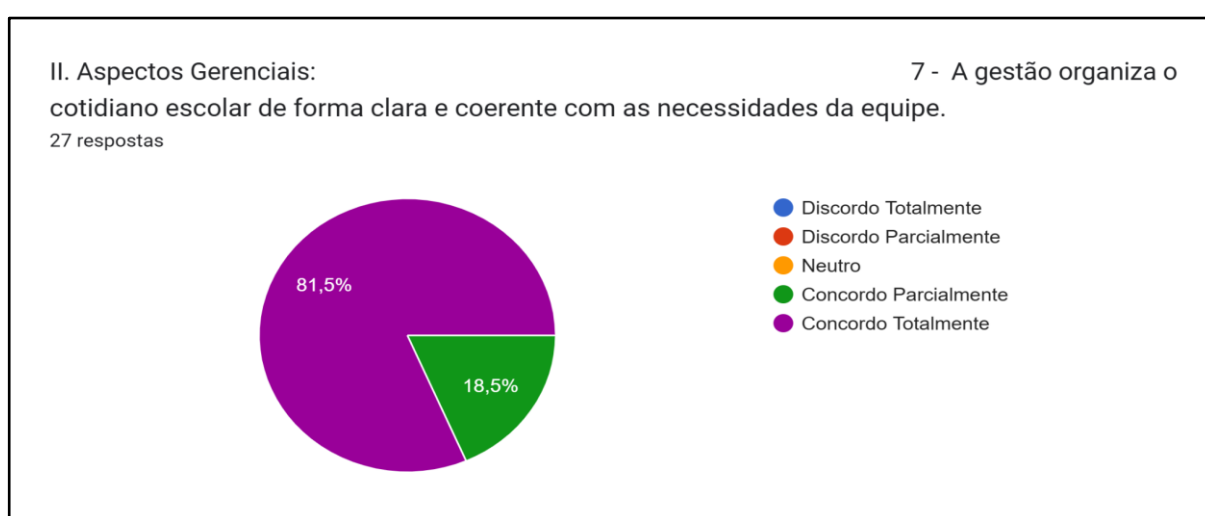
Os resultados referentes aos Aspectos Gerenciais (Questões 7 a 11) apontam para avaliação unânime e altamente positiva da equipe, com 100% de concordância em todas as dimensões investigadas. A clareza na organização do cotidiano escolar (Q7), o estímulo e respeito às decisões coletivas (Q8), a comunicação transparente e efetiva (Q9) e a promoção de uma cultura institucional baseada no diálogo e na

corresponsabilidade (Q10) reforçam a caracterização da liderança como democrática e participativa, em consonância com os princípios de gestão escolar propostos por Paro (2012).

A unanimidade observada na questão 11 sobre o uso eficiente dos recursos materiais e humanos constitui um dado de grande relevância, ao indicar que a equipe percebe a gestão como competência em sua dimensão administrativa. Esse reconhecimento é particularmente expressivo em um cenário de escassez de recursos, típico da rede pública, e evidencia a habilidade da liderança em administrar de forma eficaz os desafios cotidianos.

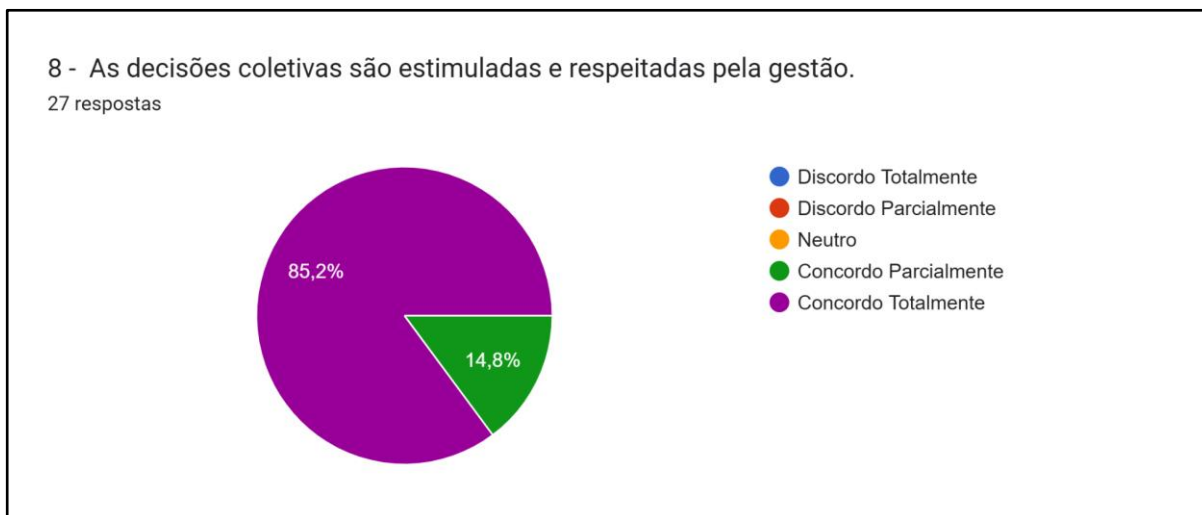
Ao explorar as respostas abertas confirma a percepção de excelência gerencial, já que a maioria dos participantes não aponta falhas administrativas internas, mas sim questões que dependem de instâncias superiores. Como afirmam as respostas abertas *“Entende-se que a questão apresentada não configura um ponto de melhoria à gestão desta unidade escolar, mas sim às instâncias superiores a Secretaria de Educação do Estado de São Paulo e o Governo Estadual”*. Esse resultado sugere que a equipe reconhece a competência da gestão local e compreende que determinados desafios só podem ser enfrentados em níveis mais amplos da administração educacional.

Gráfico 7 - Resultado da avaliação de percepção sobre se a gestão organiza o cotidiano escolar de forma clara e coerente com as necessidades da equipe.



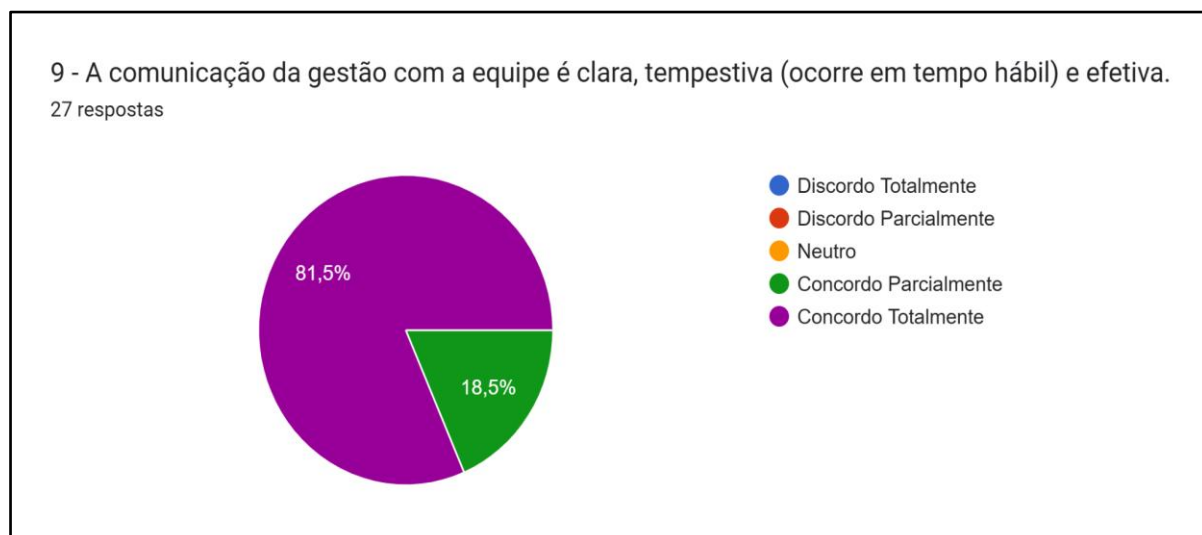
Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados da Pesquisa Coletados (2025).

Gráfico 8 - Resultado da avaliação de percepção sobre se as decisões coletivas são estimuladas e respeitadas pela gestão.



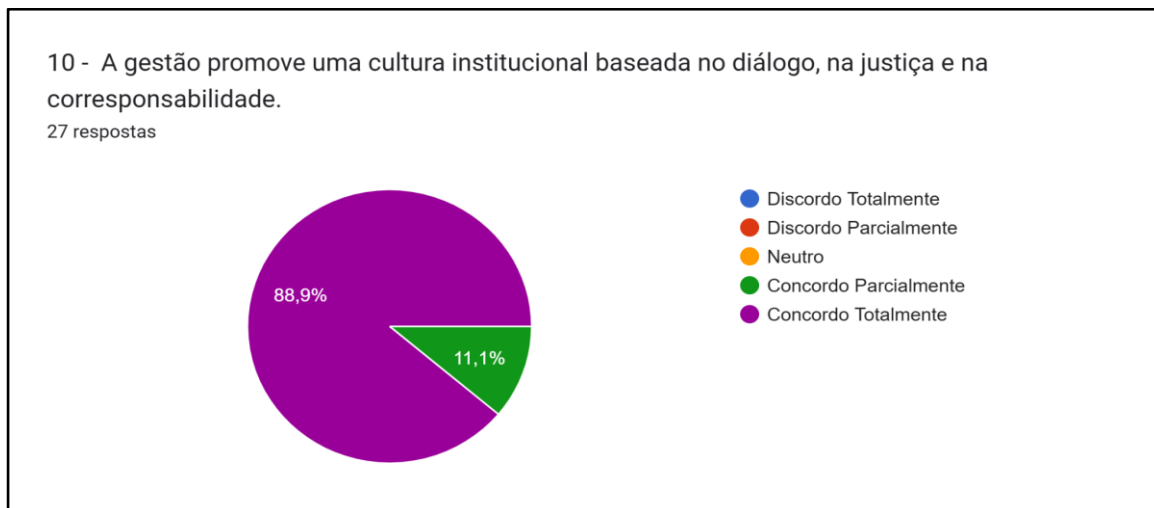
Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados da Pesquisa Coletados (2025).

Gráfico 9 - Resultado da avaliação de percepção sobre se a comunicação da gestão com a equipe é clara, tempestiva (ocorre em tempo hábil) e efetiva.



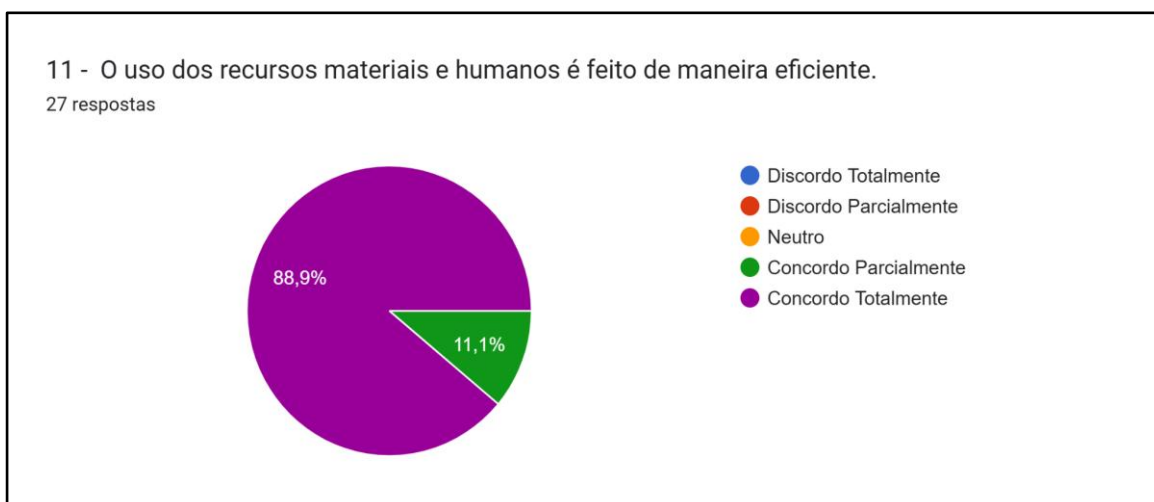
Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados da Pesquisa Coletados (2025).

Gráfico 10 - Resultado da avaliação de percepção sobre se a gestão promove uma cultura institucional baseada no diálogo, na justiça e na corresponsabilidade.



Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados da Pesquisa Coletados (2025).

Gráfico 11 - Resultado da Avaliação de Percepção sobre se o uso dos recursos materiais e humanos é feito de maneira eficiente pela gestão escolar.



Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados da Pesquisa Coletados (2025).

5.4 ASPECTOS PEDAGÓGICOS

No âmbito dos Aspectos Pedagógicos (Questões 12 a 17) os resultados demonstram unanimidade positiva, confirmando que a liderança escolar da EE Prof. Antônio Luiz de Moraes exerce uma forte liderança pedagógica, em consonância com a concepção de eficiência escolar defendida por Lück (2009). O acompanhamento qualificado das práticas (Q12), coerência entre projetos e realidade dos estudantes (Q13), articulação entre segmentos (Q14) e o estímulo à equidade (Q15) obtiveram 100% de concordância, evidenciando a consistência da atuação pedagógica da gestão.

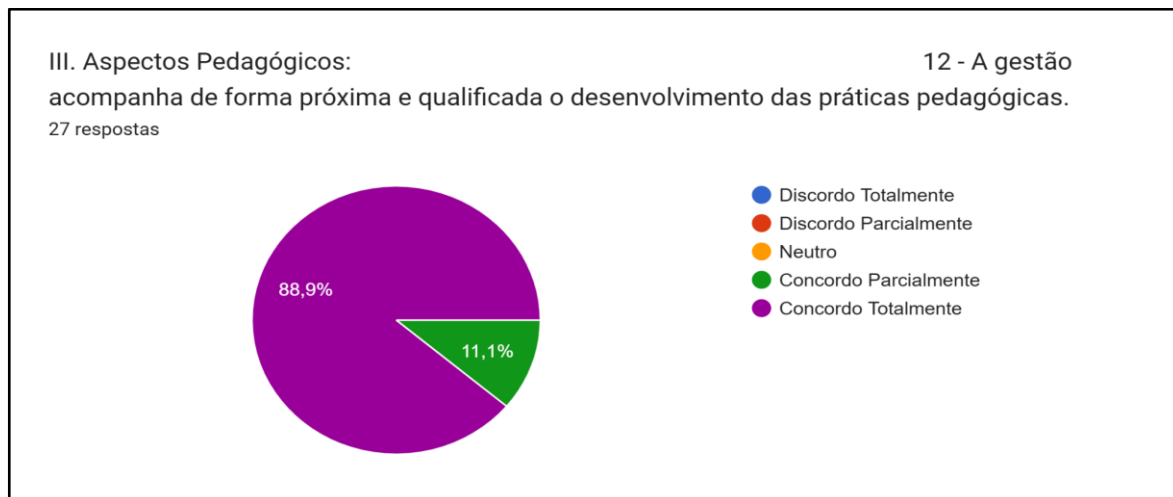
Os resultados evidenciam que a gestão tem sido capaz de traduzir as diretrizes educacionais em práticas pedagógicas efetivas e coerentes com a realidade da escola, superando um dos principais desafios do Programa de Ensino Integral (PEI). O reconhecimento de que a gestão promove ações voltadas à equidade, questão 15, reforça o compromisso da instituição com uma gestão democrática e inclusiva, consolidando sua legitimidade perante a comunidade escolar.

A análise de dados da questão 16, revelam 96,3% de concordância e 37% de neutralidade, confirmando uma percepção altamente favorável. Apesar do índice expressivo, a reflexão crítica deve sublinhar a importância da cultura de dados como eixo estruturante da gestão escolar atual. O reconhecimento quase total sugere que a gestão apoia nos resultados das avaliações para fundamentar suas decisões, reafirmando o princípio da gestão orientada por resultados.

A tensão observada neste tópico não se manifesta em forma de discordância, mas na complexidade dos desafios pedagógicos que a escola enfrenta, mesmo sob uma gestão bem avaliada. As respostas abertas, embora reconheçam os méritos da liderança, apontam para pontos de melhorias em áreas sensíveis: *“Fortalecer práticas que acolhem melhor a diversidade, criar momentos para feedback (alunos, familiares e professores)”*; *“Lidar com conflitos entre alunos e professores. Ação mais ágil”*.

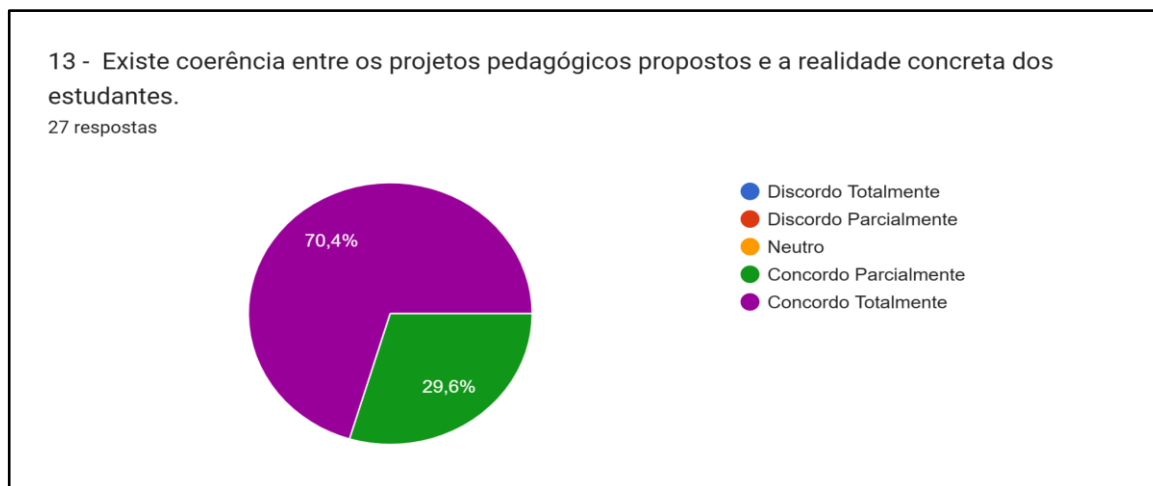
Os resultados revelam que, apesar do forte acompanhamento pedagógico, questão 12, a gestão deve ampliar o suporte oferecido aos docentes no enfrentamento de questões sensíveis, como a diversidade e os conflitos em sala de aula. A liderança pedagógica é reconhecida, mas o avanço em dimensões ligada ao clima escolar e à inclusão constitui o próximo desafio a ser superado pela equipe gestora.

Gráfico 12 - Resultado da Avaliação de Percepção sobre se a gestão acompanha de forma próxima e qualificada o desenvolvimento das práticas pedagógicas.



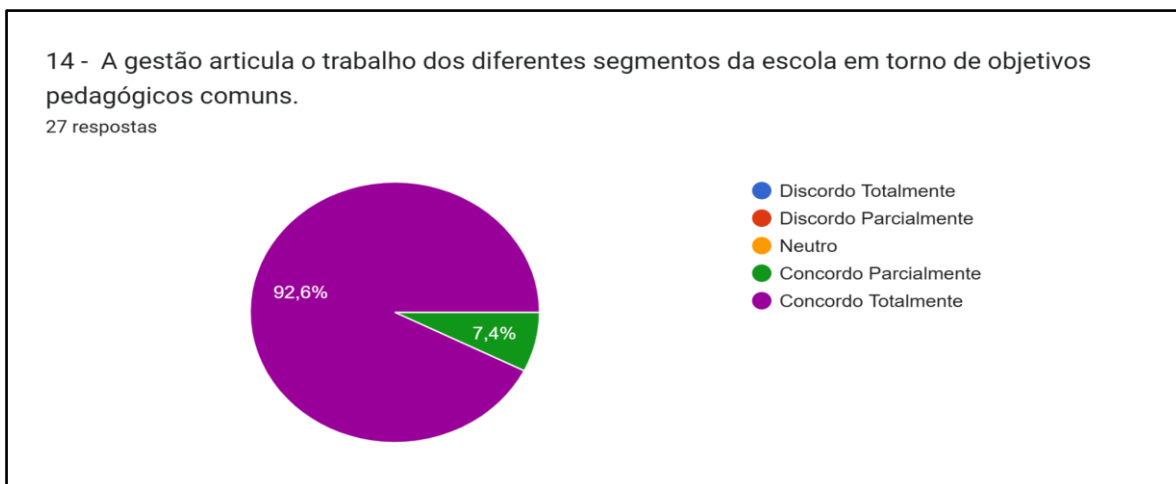
Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados da Pesquisa Coletados (2025).

Gráfico 13 - Resultado da Avaliação de Percepção sobre se existe coerência entre os projetos pedagógicos propostos e a realidade concreta dos estudantes.



Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados da Pesquisa Coletados (2025).

Gráfico 14 - Resultado da Avaliação de Percepção sobre se a gestão articula o trabalho dos diferentes segmentos da escola em torno de objetivos pedagógicos comuns.



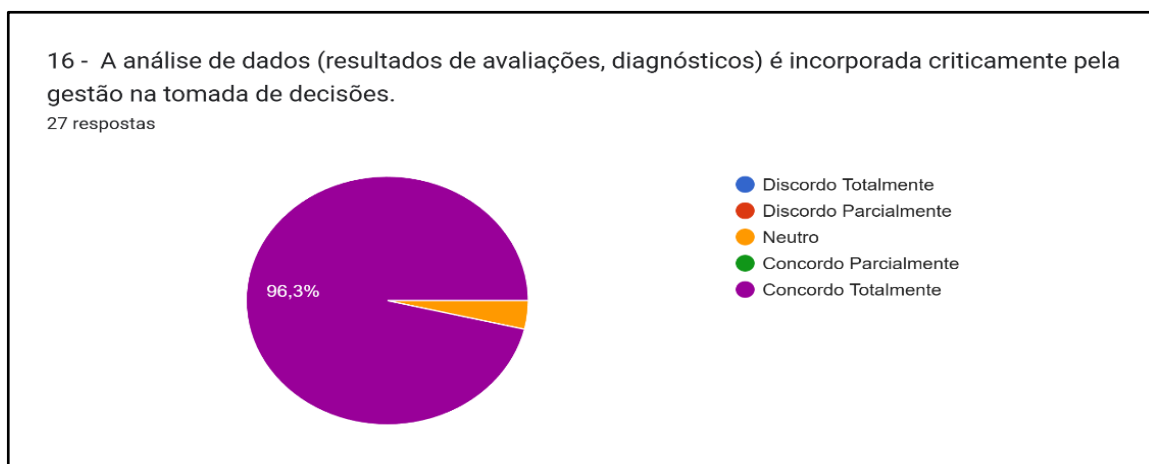
Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados da Pesquisa Coletados (2025).

Gráfico 15 - Resultado da Avaliação de Percepção sobre se a gestão incentiva ações pedagógicas voltadas à equidade e ao enfrentamento das desigualdades.



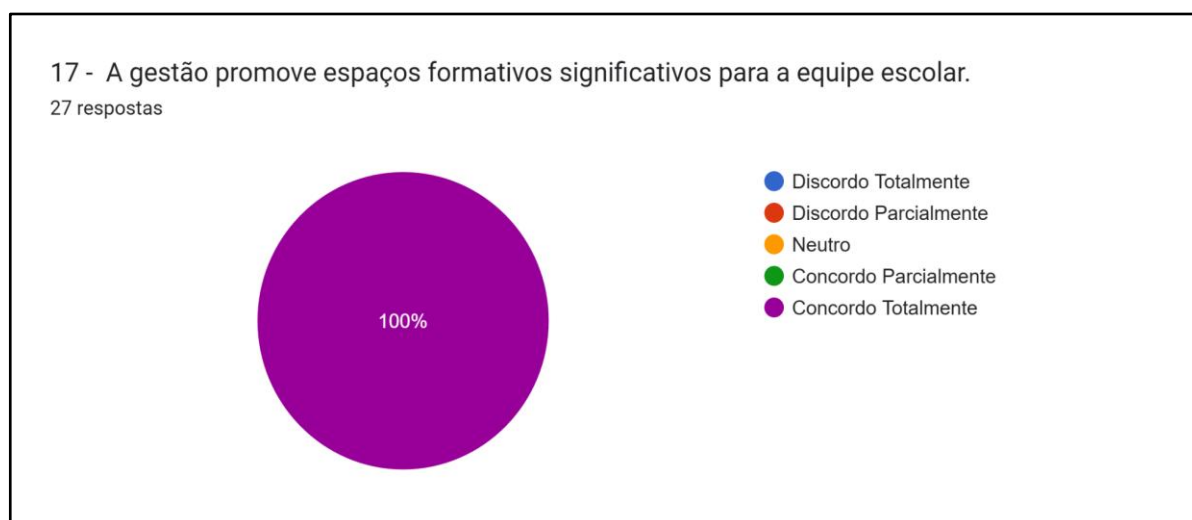
Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados da Pesquisa Coletados (2025).

Gráfico 16 - Resultado da Avaliação de Percepção sobre se a análise de dados (resultados de avaliações, diagnósticos) é incorporada criticamente pela gestão na tomada de decisões.



Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados da Pesquisa Coletados (2025).

Gráfico 17 - Resultado da Avaliação de Percepção sobre se a gestão promove espaços formativos significativos para a equipe escolar.



Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados da Pesquisa Coletados (2025).

5.5 ASPECTOS FORMATIVOS

Resultados referentes aos Aspectos Formativos (Questões 18 a 20) apontam concordância nas respostas, indicando a consolidação de uma cultura institucional voltada ao desenvolvimento profissional. A percepção da equipe destaca que a gestão investe em sua própria qualificação, questão 18, apresenta domínio técnico-

pedagógico consistente, questão 19 e demonstra capacidade de adequar políticas externas ao contexto da escola, questão 20.

Os dados evidenciam que a liderança da escola exerce papel de transformação e inovação, capaz de mediar as demandas do sistema de ensino com as especificidades da comunidade escolar. A competência de adaptação, questão 20, revela uma liderança transformacional que transcende a mera execução de políticas, reinterpretando-as de forma crítica e participativa, de modo a garantir alinhamento com o Projeto Político-Pedagógico (PPP) da unidade.

A alta percepção de qualificação da gestão (Questões 18 e 19) confirma a importância da credibilidade técnica com base na legitimidade da liderança, conforme defendida por Lück (2009). A confiança da equipe no conhecimento e na capacidade de adaptação da gestão fortalece naturalmente o engajamento e a motivação coletiva. Entretanto, as respostas abertas apontam uma tensão sutil, não relacionada à ausência de formação, mas à necessidade do reconhecimento externo e de suporte aos docentes, como demonstram os registros: “Maior divulgação dos feitos a fim de um reconhecimento digno dos superiores”; “Desenvolvimento Profissional, oferecer mais oportunidades de capacitação e suporte aos professores”.

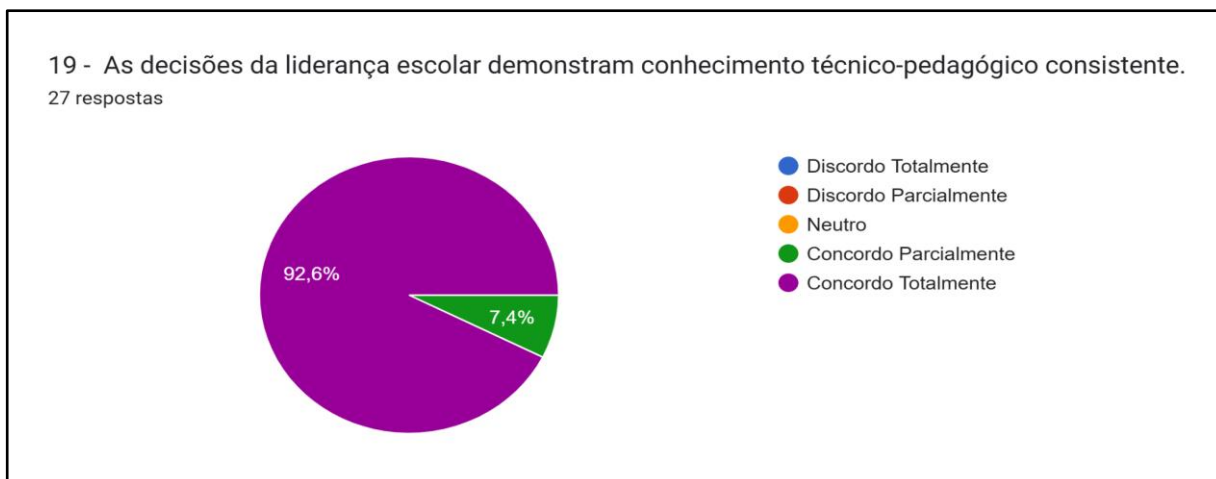
Em a gestão demonstra qualificação e incentiva a formação interna, questão 17, o próximo desafio é transformar esse reconhecimento interno em legitimidade perante as instâncias superiores, garantindo que o suporte e as oportunidades de capacitação cheguem de forma mais personalizada e consistente aos professores.

Gráfico 18 - Resultado da Avaliação de Percepção sobre se a gestão busca continuamente se qualificar para responder aos desafios da escola.



Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados da Pesquisa Coletados (2025).

Gráfico 19 - Resultado da Avaliação de Percepção sobre se as decisões da liderança escolar demonstram conhecimento técnico-pedagógico consistente.



Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados da Pesquisa Coletados (2025).

Gráfico 20 - Resultado da Avaliação de Percepção sobre se a gestão escolar demonstra competência para adaptar orientações e políticas externas às condições reais da escola.



Fonte: Elaboração Própria a partir dos dados da Pesquisa Coletados (2025).

6. DISCUSSÃO GERAL DOS RESULTADOS

A integração dos eixos Psicossociais, Gerenciais, Pedagógicos e Formativo na Discussão Geral dos Resultados permite compreender a gestão escolar em sua totalidade, articulando dados quantitativos e qualitativos. As linhas gerais, os dados indicam a consolidação de um modelo de gestão que alia racionalidade administrativa

à intencionalidade pedagógica, em consonância com a perspectiva de Lück (2009), rompendo com dicotomias históricas entre técnica e educação.

A alta concordância registrada em todos os aspectos investigados variam entre 96,30% e 100% revelam que a liderança da EE Professor Antônio Luiz de Moraes é reconhecida como democrática, transformacional e competente. A prática sistemática de escuta e participação, aliada à clareza na organização do cotidiano escolar, reforça a vinculação da gestão aos princípios da Pedagogia da Presença, que fundamentam o Programa de Ensino Integral (PEI).

A reflexão crítica revela que a tensão central não está relacionada à falta de competência ou diálogo, mas à efetividade da comunicação e da escuta ativa junto a toda a equipe. Conforme apontado nas respostas abertas, a demanda por “*ampliar ainda mais o diálogo e a escuta ativa*” indicam que, embora a gestão seja considerada respeitosa, o desafio futuro consiste em aprimorar a institucionalização de espaços formais para construção conjunta e o feedback.

O impacto positivo desse estilo de gestão manifesta-se nos resultados de aprendizagem, uma vez que a liderança, ao atuar de forma articulada e focada no pedagógico, tem demonstrado anualmente a qualidade educacional por meio das avaliações externas realizada pela SEDUC-SP, como o SARESP (Sistema de Avaliação de Rendimento Escolar do Estado de São Paulo), de 4,0 em 2023 para 4,40 em 2024, é um indicador público que legitima a percepção da equipe sobre a competência e a eficácia da gestão.

Em síntese, a pesquisa confirma que a liderança escolar, quando fundamentada em práticas democráticas e humanizadas desempenha papel estratégico na consolidação de um clima organizacional positivo, na motivação da equipe e, conseqüentemente, na elevação da qualidade educacional.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal do presente Trabalho de Conclusão de Curso foi compreender de que maneira a liderança escolar impacta o desempenho e o engajamento da equipe na EE Professor Antônio Luiz de Moraes em Leme/SP. Os resultados obtidos permitem afirmar que o propósito foi plenamente alcançado, oferecendo uma resposta conclusiva ao problema de pesquisa contribuindo para aprofundamento da compreensão sobre o papel da liderança na gestão escolar.

A hipótese inicial, que previa uma influência positiva e estratégica da liderança escolar, foi plenamente confirmada. A pesquisa mostra que a equipe gestora atua de forma democrática e transformacional, alinhada à Pedagogia da Presença, o que se revelou fundamental para consolidar um clima organizacional favorável e para estimular o engajamento elevado dos profissionais.

O reconhecimento da equipe quanto a um ambiente pautado pelo respeito mútuo, pela transparência e pelo incentivo ao trabalho colaborativo confirma a efetividade do modelo de gestão. Conclui-se, portanto, que a liderança escolar eficaz desempenha papel catalisador e estratégico no desempenho da equipe e na melhoria da qualidade educacional. Contudo, os resultados também revelam desafios específicos, como o aprimoramento da comunicação interna e equidade na distribuição de responsabilidades, indicando direções para o aperfeiçoamento contínuo da gestão.

Reconhecer as limitações é essencial para a validade da pesquisa. Por configurar-se como estudo de caso em apenas uma unidade escolar, os resultados carecem de generalização ampla. Ademais, por basear-se na percepção dos participantes, há o risco de viés de desejabilidade social, o que constitui uma limitação metodológica relevante.

Superadas essas limitações e diante das conclusões, emergem caminhos promissores para novas investigações. Recomenda-se a realização de estudos comparativos entre escolas do Programa de Ensino Integral, análises longitudinais que permitam avaliar a sustentabilidade dos resultados ao longo do tempo e pesquisas que relacionam diretamente as práticas de liderança com os indicadores de aprendizagem dos estudantes.

Em síntese, a pesquisa confirma que a formação de líderes escolares orientados por competências democráticas e relacionais é condição estratégica para o fortalecimento da educação pública. A efetivação de ações voltada ao fortalecimento da liderança colaborativa e da prática motivacionais adaptadas ao contexto local constitui um caminho decisivo para melhoria permanente da gestão educacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARAUJO, Antonio de Padua. **Competências profissionais e educação corporativa em gestão de pessoas**: Um estudo empírico. 2011. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-08112011-171316/>. Acesso em: 18 out. 2025.
- BENTO, António. Os estilos de liderança dos líderes escolares da Região Autónoma da Madeira. In: **Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar – Trabalho Docente e Organizações Educativas**, 5., 2008, Aveiro. Actas... Aveiro: Universidade de Aveiro, 2008. p. 145-157. Disponível em: <http://www3.uma.pt/bento/Artigos/LiderancaT.pdf>. Acesso em: 20 maio 2025.
- BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm. Acesso em: 2 nov. 2025.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. Disponível em: <https://faculdadeplus.edu.br/novosite/wp-content/uploads/2020/04/Gest%C3%A3o-de-Pessoas-4%C2%AA-Edi%C3%A7%C3%A3o-Idalberto-Chiavenato-2014-1.pdf>. Acesso em: 25 out. 2025.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: https://www.fc.unesp.br/Home/helber-freitas/tcci/gil_como_elaborar_projetos_de_pesquisa_-anto.pdf. Acesso em: 1 jun. 2025.
- LOPES, Susana Maria Martins. **As Competências Emocionais na Liderança e gestão escolar**: Realidades, desafios e oportunidades. 2023. Dissertação (Mestrado em Administração e Gestão da Educação) – Universidade Portucalense, Porto, 2023. Disponível em: <https://repositorio.upt.pt/bitstreams/f2cb6e7d-1144-4193-b451-d38ea9e6d546/download>. Acesso em: 20 maio 2025.
- LÜCK, Heloísa. **Liderança em Gestão Escolar**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2009. Disponível em: https://juliofurtado.com.br/wp-content/uploads/2017/08/dimensoes_livro.pdf. Acesso em: 12 out. 2025.
- LUZ, Stela Maris de Brito. **Gestão de Pessoas no Ambiente Escolar**. 2009. XX f. Monografia (Pós-Graduação em Gestão Escolar) – Instituto Superior de Educação de Paraíso, União de Escolas Superiores Paraíso, São Sebastião do Paraíso, 2009. Disponível em: <http://calafiori.edu.br/wp-content/uploads/2019/09/GEST%C3%83O-DE-PESSOAS-NO-AMBIENTE-ESCOLAR.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2025.
- MEDEIROS, Bruno Matheus Vicente de; PRAZERES, Lubercia Saraiva Alvares dos. **Gestão de Pessoas na Educação**: uma análise das propostas participativas no desenvolvimento das políticas públicas educacionais. Revista Ciência, Inovação e Sustentabilidade (CBPC), [S.l.], v. 8, n. [n.f.], p. 447-463, out. 2020. Disponível em:

<https://revistas.unaerp.br/cbpcc/article/download/2191/1613>. Acesso em: 15 ago. 2025.

NEVES, Sónia de Sá. A liderança na promoção de uma cultura de eficiência da organização educativa. In: GOMES, Mário Henrique; SANTOS, Henrique Filipe (orgs.). **Liderar a Educação Escolar: Desenvolvimento de Conhecimentos e Competências de Lideranças nas Escolas**. Guarujá-SP: Editora Científica Digital, 2023. p. 12-21. Disponível em: <https://www.editoracientifica.com.br/books/chapter/a-lideranca-na-promocao-de-uma-cultura-de-eficiencia-da-organizacao-educativa>. Acesso em: 9 nov. 2025.

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de; CARVALHO, Cynthia Paes de. **Gestão Escolar, Liderança do Diretor e Resultados Educacionais no Brasil**. Revista Brasileira de Educação, Rio de Janeiro, v. 23, e230015, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/jshd86G9PYQYGJLpJZqpJdC/>. Acesso em: 26 maio 2025.

PAIVA, Kely César Martins de. **Gestão de Pessoas no Contexto Educacional: Aspectos Gerais e Especificidades da Esfera Pública**. In: ASSOCIAÇÃO JUIZFORANA DE ENSINO E CULTURA (Org.). Diálogos & proposições: volume II: planos de ação para a Rede Estadual de Ensino de Minas Gerais. Juiz de Fora: CAEd/UFJF, 2018. p. 553-572. Disponível em: <http://mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2018/01/DI%C3%81LOGOS-E-PROPOSIC%C3%87%C3%95ES-vol-II-WEB.pdf>. Acesso em: 20 maio 2025.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2012. Disponível em: <https://www.livrosabertos.abcd.usp.br/portal/catalogo/view/994/909/3341>. Acesso em: 15 out. 2025.

SÃO PAULO (Estado). **Formação Continuada dos Profissionais da Educação**. São Paulo: EFAPE, 2022. Disponível em: https://efape.educacao.sp.gov.br/wp-content/uploads/2022/12/Formacao_Continuada_2022_v3.pdf. Acesso em: 4 nov. 2025.

SÃO PAULO (Estado). **Modelo Pedagógico e de Gestão do Programa de Ensino Integral**. São Paulo: SEDUC-SP, 2021. Disponível em: <https://www.scribd.com/document/584717683/Modelo-Pedagogico-e-de-Gestao>. Acesso em: 7 nov. 2025.

SÃO PAULO (Estado). **Portaria CGEB, de 14 de março de 2024. Dispõe sobre o apoio presencial para os professores pelo diretor escolar e coordenadores pedagógicos**. São Paulo: SEDUC-SP, 2024. Disponível em: <https://doe.sp.gov.br/executivo/secretaria-de-educacao/portaria-do-coordenador-de-14-03-2024-2024031411218214181732>. Acesso em: 3 nov. 2025.

SÃO PAULO (Estado). Programa de Ensino Integral – Documento Orientador. São Paulo: SEDUC, 2021. Disponível em: <https://www.educacao.sp.gov.br/a2sitebox/arquivos/documentos/342.pdf>. Acesso em: 3 nov. 2025.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. Acesso em: 22 nov. 2025.

APÊNDICES

..Questionário de Pesquisa – A gestão de pessoas na Educação: Como a liderança escolar influencia o desempenho da equipe?


Prezado(a) participante,

Este questionário integra uma pesquisa acadêmica desenvolvida no curso de **Pedagogia** como parte do **Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)**, orientado pelo Prof. **André Calderan**. O objetivo é analisar **como a liderança escolar influencia o desempenho da equipe** no contexto da gestão de pessoas na educação.

As respostas são **anônimas e confidenciais**, sendo utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. Sua colaboração é fundamental para compreender os pontos fortes e os desafios da gestão escolar, contribuindo para reflexões e melhorias no ambiente educacional.

O questionário está organizado em **blocos temáticos**, com enunciados avaliativos em **escala de 5 pontos** (de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”), além de duas questões abertas ao final. O tempo estimado para preenchimento é de **aproximadamente 10 minutos**.

 **O formulário estará aberto até o dia 19/09/2025.**

 **Quaisquer dúvidas devem ser encaminhadas para:**
andre.calderan@unesp.br

Desde já, agradeço pela sua valiosa participação!

ANEXOS

Autoavaliação Institucional - EE Prof. Antonio Luiz de Moraes - Professores - 2024

A Autoavaliação Institucional é um processo cíclico, criativo e renovador de coleta, análise, interpretação e compartilhamento de dados a respeito das várias dimensões que compõem a instituição, sob a perspectiva de toda a comunidade escolar. Ela avalia a escola como um todo, buscando identificar como está o seu funcionamento, ou seja, como são desenvolvidas cada uma das ações e das práticas dentro da escola e que levam o aluno a aprender e se tornar cidadão. Solicitamos que cada um responda às questões de forma que melhor represente cada um dos aspectos a seguir:

* Indica uma pergunta obrigatória

GESTÃO PARTICIPATIVA

1. Gestão Participativa *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Sempre	Na maioria das vezes	Algumas vezes	Poucas vezes	Nunca
Os pais, mães e responsáveis pelos alunos comparecem e participam ativamente das atividades e das reuniões promovidas pela escola?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os professores são informados das mudanças ocorridas na escola de acordo com as demandas/orientações da SEDUC?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE RENDIMENTO ESCOLAR DO ESTADO DE SÃO PAULO

As notas apresentadas nesse boletim são baseadas no desempenho dos estudantes da escola que participaram do SARESP 2023, obtidas a partir do comparativo entre o número de acertos e o número de questões respondidas para cada componente curricular avaliado.

Nome da Escola: 070269 - ANTONIO LUIZ DE MORAES PROFESSOR

Grupo: Escola de período INTEGRAL com média complexidade e média vulnerabilidade

Ano/Etapa Escolar	Nota Final	Evolução Esperada	Ranking Estadual (Grupos)		Ranking (Diretoria de Ensino)			
			2022	2023	2022	2023		
2º ano EF	-	-	-	-	-	-		
5º ano EF	-	-	-	-	-	-		
Anos Finais do EF	4,1	5,1	48%	49%	45%	33%		
Ensino Médio	3,5	4,5	5%	97%	3%	97%		

Anos Iniciais do EF	Nota Global	Participação	LP	MAT
2º ano	-	-	-	-
5º ano	-	-	-	-

Anos Finais do EF	Nota Global	Participação	LP	MAT	LI	GEO	HIS	CIE
6º ano	4,2	90,8%	5,1	3,7	3,3	4,8	3,8	3,7
7º ano	3,9	86,8%	4,6	3,4	3,7	3,7	3,6	4,0
8º ano	3,9	91,7%	4,9	3,0	3,6	3,8	3,9	4,1
9º ano	4,2	87,8%	5,1	3,4	4,5	3,8	4,3	4,4

Ensino Médio	Nota Global	Participação	LP	MAT	LI	GEO	HIS	BIO	FIS	QUI	FIL	SOC
1ª série	3,5	94,1%	4,4	2,6	4,0	5,4	4,0	3,3	2,2	2,3	3,2	5,2
2ª série	-	92,9%	2,8	2,5	2,9	2,3	2,0	3,8	2,1	3,1	2,5	3,5
3ª série	-	100,0%	3,2	1,9	3,9	4,1	2,9	1,3	2,3	2,1	4,3	4,3



SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE RENDIMENTO ESCOLAR DO ESTADO DE SÃO PAULO

As notas apresentadas nesse boletim são baseadas no desempenho dos estudantes da escola que participaram do SARESP 2024, obtidas a partir do comparativo entre o número de acertos e o número de questões respondidas para cada componente curricular avaliado.

Nome da Escola: 070269 - ANTONIO LUIZ DE MORAES PROFESSOR

Grupo: Escola de período INTEGRAL com média complexidade e média vulnerabilidade

Ano/Etapa Escolar	Nota Final	Ranking Estadual (Grupos)		Ranking (Diretoria de Ensino)	
		2023	2024	2023	2024
2º ano EF	-	-	-	-	-
5º ano EF	-	-	-	-	-
Anos Finais do EF	4,4	49%	63%	33%	52%
Ensino Médio	4,0	97%	99%	97%	100%

Anos Iniciais do EF	Nota Global	Participação	LP	MAT
2º ano	-	-	-	-
5º ano	-	-	-	-

Anos Finais do EF	Nota Global	Participação	LP	MAT	LI	GEO	HIS	CIE
6º ano	4,7	95,1%	5,8	4,4	4,0	4,9	4,4	3,6
7º ano	4,3	92,5%	5,0	3,8	4,0	5,0	3,8	4,1
8º ano	4,2	93,8%	4,9	3,6	2,7	4,1	4,0	4,7
9º ano	4,2	90,2%	4,5	3,7	5,2	4,0	4,2	5,2

Ensino Médio	Nota Global	Participação	LP	MAT	LI	GEO	HIS	BIO	FIS	QUI	FIL	SOC
1ª série	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2ª série	4,0	92,9%	4,8	2,9	4,0	6,0	5,7	4,3	2,6	2,0	-	3,9
3ª série	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-



NOTAS EXPLICATIVAS

- **Evolução Esperada** – medida de 0 a 10 que representa um indicativo da Nota Final a ser alcançada no SARESP 2024.
- **Nota de Desempenho** – medida de 0 a 10 que reflete o índice de acerto dos estudantes para cada componente curricular avaliado, sendo atribuído 0 para quando não se acerta nenhuma questão daquele componente e 10 para quando se acertam todas. É considerado como **baixo** desempenho quando esse índice for igual ou menor do que 4. Quando esse índice é maior do que 4, porém inferior ou igual a 6, ele é classificado como **médio** desempenho. Por fim, se o índice for maior do que 6, tem-se **alto** desempenho.
- **Nota Global** – medida de 0 a 10 que corresponde a média ponderada das notas de desempenho obtidas para cada componente curricular avaliado. O cálculo da Nota Global requer um número mínimo de alunos participantes. Essa nota não é calculada caso este número não tenha sido atingido.
- **Nota Final** – medida de 0 a 10 que corresponde a média ponderada das notas globais do 6º ao 9º ano EF para a etapa dos Anos Finais do Ensino Fundamental. De modo análogo, para o Ensino Médio, o cálculo considera as notas globais das três séries avaliadas. Por fim, para o 2º e 5º ano EF, a nota final é mera repetição do valor da nota global. Importante destacar que essa Nota Final tem como referencial único o desempenho dos estudantes da escola que participaram da avaliação e, portanto, não deve ser confundida com o IDESP.
- **Participação** – medida de 0% a 100% que indica o percentual médio de estudantes daquele ano/série escolar que compareceram no primeiro e segundo dias de prova do SARESP 2023. O ícone ▲ indica medida inferior a 80%.
- **Ranking Estadual (Grupos)** – medida de 0% a 100% que compara apenas escolas de perfil semelhante em complexidade, vulnerabilidade e modalidade de ensino (Integral ou Parcial). O melhor ranking possível dentro do grupo a que escola se enquadra é 100%, enquanto 0% reflete o pior ranking. No caso de a escola ter mudado de grupo no ano 2023, o ranking de 2022 não será fornecido, uma vez que a comparação não seria devida.
- **Ranking (Diretoria de Ensino)** – medida de 0% a 100% que compara somente as escolas pertencentes a uma mesma Diretoria de Ensino. O melhor ranking possível dentro da Diretoria é 100%, enquanto 0% reflete o pior ranking.