

**LIDERAR ATÉ QUANDO? PERMANÊNCIA E ROTATIVIDADE NA VISÃO DE
DIRETORES ESCOLARES DA REDE PÚBLICA**

*LEADING UNTIL WHEN? STAYING OR LEAVING FROM THE PERSPECTIVE OF
PUBLIC SCHOOL PRINCIPALS*

GLEUBA REGINA RODRIGUES FARIAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

MARCOS ANTONIO MARTINS LIMA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

Comunicação:

O XIII SINGEP foi realizado em conjunto com a 13th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

LIDERAR ATÉ QUANDO? PERMANÊNCIA E ROTATIVIDADE NA VISÃO DE DIRETORES ESCOLARES DA REDE PÚBLICA

Objetivo do estudo

Compreender as percepções de diretores escolares da rede pública de Fortaleza sobre os fatores que influenciam sua permanência ou saída da função e os impactos da rotatividade na gestão pedagógica e administrativa das escolas municipais.

Relevância/originalidade

A pesquisa aborda uma temática pouco explorada na literatura brasileira: a rotatividade de diretores escolares, enfatizando seus custos ocultos e propondo caminhos para retenção, a partir do olhar dos próprios gestores em exercício e exonerados.

Metodologia/abordagem

Estudo qualitativo e exploratório, baseado em entrevistas semiestruturadas com duas diretoras da rede municipal de Fortaleza, uma em exercício e uma exonerada, como parte do pré-teste de uma pesquisa dissertativa em andamento.

Principais resultados

As entrevistas revelam que a sobrecarga administrativa, a fragilidade institucional e a ausência de suporte intersetorial são fatores que favorecem a rotatividade, enquanto o impacto positivo na comunidade escolar emerge como principal fator de motivação para permanência na função

Contribuições teóricas/metodológicas

O estudo amplia a discussão sobre liderança escolar ao integrar os conceitos de rotatividade, custos ocultos e competências emocionais, oferecendo categorias analíticas relevantes para estudos futuros e refinando instrumentos de coleta com base no pré-teste.

Contribuições sociais/para a gestão

Aponta caminhos para políticas públicas voltadas à valorização da liderança escolar, como formação continuada, suporte intersetorial e redução de demandas burocráticas, contribuindo para maior estabilidade das gestões e continuidade das ações pedagógicas nas escolas públicas.

Palavras-chave: rotatividade, liderança escolar, permanência, gestão educacional, políticas públicas

LEADING UNTIL WHEN? STAYING OR LEAVING FROM THE PERSPECTIVE OF PUBLIC SCHOOL PRINCIPALS

Study purpose

To understand the perceptions of public school principals in Fortaleza regarding the factors that influence their decision to stay or leave the position and the impacts of leadership turnover on school management.

Relevance / originality

The study addresses a topic rarely explored in Brazilian literature: school leadership turnover. It highlights hidden costs and suggests retention strategies from the perspective of current and former principals.

Methodology / approach

Qualitative and exploratory study based on semi-structured interviews with two principals, one active and one former [dismissed], from Fortaleza's public school network, as part of a dissertation pretest.

Main results

The interviews reveal that administrative overload, institutional fragility, and lack of intersectoral support contribute to turnover, while the perceived positive impact on the school community motivates principals to remain in the role.

Theoretical / methodological contributions

The study expands the discussion on school leadership by integrating concepts such as turnover, hidden costs, and emotional competencies, offering analytical categories for future studies and improving interview instruments based on the pre-test.

Social / management contributions

The findings support public policies focused on leadership retention, such as ongoing training, intersectoral support, and reducing bureaucratic burden, to ensure stability and continuity in educational management.

Keywords: turnover, school leadership, retention, educational management, public policy

LIDERAR ATÉ QUANDO? PERMANÊNCIA E ROTATIVIDADE NA VISÃO DE DIRETORES ESCOLARES DA REDE PÚBLICA

1 Introdução

A liderança escolar tem se consolidado como um dos fatores mais relevantes para o aprimoramento da qualidade da educação pública, influenciando diretamente a aprendizagem, a eficácia pedagógica e o clima organizacional das escolas (Lück, 2012; Leithwood *et al.*, 2008). Entretanto, as crescentes demandas, a sobrecarga de responsabilidades e as condições adversas de trabalho frequentemente comprometem a permanência dos gestores nos cargos de direção, intensificando-se, desse modo, o fenômeno conhecido como rotatividade na gestão escolar (Grissom, 2022; Sousa, 2022; Heffernan *et al.*, 2023). Esse cenário não apenas fragiliza a continuidade das ações pedagógicas e administrativas, mas também impacta negativamente o bem-estar dos líderes e os resultados educacionais.

Diante desse contexto, o presente artigo se propõe responder à seguinte questão de pesquisa: Como os diretores percebem os fatores que influenciam o tempo de permanência no cargo, e quais são os impactos dessa rotatividade nas escolas públicas municipais? O estudo tem como objetivo geral compreender as percepções dos diretores sobre esses fatores, bem como os efeitos da rotatividade na gestão das escolas públicas municipais. Parte-se do pressuposto de que a compreensão dos sentidos atribuídos pelos próprios gestores revela-se fundamental para a formulação de políticas públicas mais eficazes de valorização, formação e retenção das lideranças escolares.

Este ensaio apresenta um recorte exploratório de uma pesquisa dissertativa em desenvolvimento, fundamentado nos resultados preliminares obtidos por meio de um pré-teste do roteiro de entrevista. O pré-teste foi submetido a duas servidoras da rede pública municipal: uma diretora e uma ex-diretora. As análises possibilitam vislumbrar, ainda que de forma inicial, e sem a pretensão de apresentar conclusões definitivas, os sentidos atribuídos às trajetórias profissionais de ambas e os desafios por elas enfrentados no exercício da liderança escolar.

Essa etapa faz parte da pesquisa dissertativa intitulada “Rotatividade e retenção de diretores nas escolas públicas de Fortaleza: Causas e impactos”. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa e exploratória, buscando compreender os fatores que influenciam a decisão dos gestores em permanecer no cargo ou abdicar, bem como os efeitos da rotatividade no ambiente escolar. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, com perguntas abertas distribuídas em seis blocos temáticos, adaptados às respectivas situações funcionais das duas colaboradoras.

2 Referencial teórico

2.1 A universalidade da liderança e os desafios de permanência na educação pública

De forma universal, a liderança é uma característica presente em praticamente todos os agrupamentos humanos. De acordo com Bass *et al.* (2008), alguns estudos antropológicos realizados com povos chamados “primitivos” evidenciam a figura do líder em quase todos os grupos, independentemente das diferenças culturais ou dos graus de complexidade social, reforçando a ideia de que a liderança é indispensável à organização coletiva. Ainda segundo os citados autores, essa constatação demonstra que a liderança está presente na civilização desde os seus primórdios, com registros dessa preocupação já nos hieróglifos do Egito Antigo e nas obras de autores clássicos greco-romanos, como Homero, Platão, Cícero,

Plutarco e Marco Aurélio. No Oriente, a relevância da liderança também se manifesta nos escritos de pensadores chineses, como Confúcio, Lao-Tzu e Sun-Tzu, que, em comum, abordavam as responsabilidades dos líderes e os comportamentos esperados deles.

Todavia, embora seja vasta a literatura sobre liderança, por muitas décadas concentrou-se no campo da administração de empresas. Nos últimos anos, entretanto, o conceito passou a ganhar destaque também nas instituições voltadas para o desenvolvimento humano e social, bem como para a aprendizagem, como as escolas, ressaltando-se a importância da liderança no contexto educacional (Lück, 2012). Segundo a citada autora, o exercício da liderança é fundamental no processo educacional, pois possibilita superar a tendência reprodutivista que tanto limita a qualidade do ensino. Cabe ao líder escolar mobilizar as pessoas para aprenderem em conjunto, vislumbrarem novos horizontes e adotarem novas práticas educacionais, desenvolvendo o espírito de realização e entusiasmo como parte da alegria de aprender.

Nesse sentido, diversos estudos evidenciaram a relevância da liderança escolar para o aprimoramento da qualidade educacional, especialmente no que diz respeito à aprendizagem e ao clima organizacional das escolas. Leithwood *et al.* (2008) sintetizaram evidências empíricas e teóricas sobre as práticas e características dos líderes eficazes, apresentando sete fortes afirmações sobre a liderança escolar bem-sucedida, que oferecem importantes contribuições para a compreensão desse fenômeno.

Os três citados autores destacam que a liderança escolar é a segunda maior influência sobre a aprendizagem, atrás apenas do ensino em sala de aula, pois contribui para criar condições adequadas de trabalho e ensino. Ratificam, ainda, que quase todos os líderes bem-sucedidos recorrem a um mesmo repertório de práticas básicas de liderança, como definição de metas, monitoramento de resultados e suporte pedagógico. As formas como essas práticas são aplicadas variam segundo cada contexto, demonstrando sensibilidade quanto às necessidades específicas das comunidades escolares.

Outro aspecto relevante apontado por Leithwood *et al.* (2008) é que a liderança impacta o ensino e a aprendizagem de forma indireta, ao influenciar positivamente a motivação, o comprometimento e as condições de trabalho da equipe docente. Além disso, a liderança é mais eficaz quando amplamente distribuída entre diferentes atores da escola, promovendo colaboração e corresponsabilidade. Contudo, nem todos os padrões de distribuição geram efeitos idênticos, sendo necessário planejar cuidadosamente a delegação de funções para garantir resultados positivos. Por fim, esses autores destacam que algumas características pessoais dos líderes, como resiliência, empatia e confiança, explicam uma parte significativa da variação em sua eficácia, ressaltando a importância dos traços individuais para o bom desempenho na função.

Essas constatações reforçam a centralidade da liderança para o sucesso escolar, e fornecem subsídios para a formação e o desenvolvimento de gestores comprometidos com a melhoria contínua da educação (Leithwood *et al.*, 2008). Nesse sentido, os achados dos citados autores dialogam com a análise apresentada no Boletim Aprendizagem em Foco, do Instituto Unibanco (2019), em que a pesquisadora britânica Alma Harris, uma das maiores referências estrangeiras no tema, também destaca a importância da distribuição de liderança para tornar a gestão escolar mais eficaz, reduzir a sobrecarga do diretor e fortalecer o trabalho colaborativo da equipe gestora. Ambos os estudos convergem ao evidenciar que a liderança compartilhada, quando bem estruturada, traz benefícios significativos para a organização escolar e para a aprendizagem.

A mencionada pesquisadora enfatiza ainda que a distribuição de liderança não significa perda de autoridade do diretor, mas sim a criação de condições para que outros membros da equipe gestora se sintam convidados a oferecer sua expertise e contribuir com ideias para o alcance de soluções para o coletivo. Quando o estilo de liderança é autoritário e

hierárquico, os colaboradores tendem a não se engajar espontaneamente nas responsabilidades, entendendo que todas recaem sobre o gestor. Por isso, constitui papel do diretor escolar promover uma cultura de colaboração genuína, garantindo condições para que todos possam trabalhar de forma integrada. Contudo, Harris alerta que a distribuição da liderança e a promoção da colaboração não são mágicas: seus resultados dependem de uma implementação cuidadosa e sábia, capaz de empoderar as pessoas e potencializar a sustentabilidade dos resultados alcançados pela escola.

Essa perspectiva de liderança compartilhada também se alinha ao que dispõe a Lei Complementar nº 169/2014, do Município de Fortaleza, a qual estabelece que “a gerência das escolas municipais de Fortaleza será desempenhada pela equipe gestora composta pelo diretor escolar, vice-diretor escolar, coordenador pedagógico e secretário escolar”, reconhecendo que a condução da escola deve dar-se de forma colegiada, por meio da articulação e colaboração entre os diferentes membros da equipe gestora, visando a garantir um ambiente participativo e voltado para o aprimoramento contínuo da qualidade do ensino e da aprendizagem. Tal disposição está em sintonia com as evidências científicas que apontam para os benefícios da liderança distribuída, quando bem estruturada, para fortalecer a colaboração interna, reduzir a sobrecarga do diretor e potencializar a qualidade da educação e da aprendizagem.

Além de prever a atuação colegiada, a referida lei também explicita a complexidade do papel do gestor escolar, ao estabelecer nada menos que 33 responsabilidades para os diretores da rede municipal, distribuídas entre 15 competências e 18 atribuições. Entre elas, destaca-se a responsabilidade pela implementação das políticas educacionais locais, pela gestão orçamentária e financeira, pelo acompanhamento pedagógico e pela promoção de um ambiente escolar seguro e participativo. Nesse contexto, a participação obrigatória dos diretores em programas de formação continuada, embora essencial para o aprimoramento profissional, acaba por representar um desafio adicional diante das condições adversas enfrentadas no cotidiano escolar.

Todavia, esse acúmulo de responsabilidades e a alta exigência por resultados tornam evidente não apenas a importância da centralidade da liderança para o aprimoramento da qualidade educacional, mas também os desafios para garantir a permanência e a estabilidade das equipes gestoras. As sobrecargas de trabalho, a permanente pressão por desempenho e as condições estruturais frequentemente precárias decerto contribuem para a intensificação de um fenômeno preocupante: a rotatividade na gestão escolar, conforme se aborda no subitem a seguir.

2.2 Quando os líderes desistem: O preço oculto da rotatividade na gestão escolar

Embora a liderança escolar seja cada dia mais reconhecida como fundamental para o sucesso das instituições de ensino, a rotatividade de diretores e membros das equipes gestoras nas escolas públicas representa um obstáculo significativo para a continuidade das ações e a consolidação dos processos de melhoria. Esse fenômeno, conhecido como *turnover*, vem sendo objeto de estudo desde o início do século XX, quando as primeiras investigações foram conduzidas nos Estados Unidos da América, por volta do ano 1900. Inicialmente, os pesquisadores dedicaram-se a identificar estratégias de gestão capazes de reduzir os impactos da rotatividade, como a concessão de aumentos salariais, além de analisar os custos associados a essas movimentações de pessoal (Hom *et al.*, 2017).

Paralelamente, a atenção voltou-se para a compreensão dos fatores que levam os trabalhadores a optar pela rescisão voluntária. Um marco nessa linha de investigação foi o estudo pioneiro de Bills (1925), o qual identificou que trabalhadores administrativos cujos pais eram profissionais ou proprietários de pequenas empresas apresentavam maior propensão a pedir demissão (Hom *et al.*, 2017). Esse trabalho inicial contribuiu para o entendimento do

turnover como um fenômeno complexo, que envolve tanto características individuais quanto influências do ambiente organizacional, abrindo caminho para pesquisas posteriores sobre as causas e consequências da rotatividade.

No entanto, Grissom (2022) destaca que o combate à rotatividade de diretores exige o entendimento dos fatores motivadores dessa mudança. Em seu estudo, esse autor identificou que a permanência dos gestores no cargo está diretamente associada às condições de trabalho nas escolas, como segurança, infraestrutura, recursos e apoio dos pais. Essas condições tendem a ser mais favoráveis em escolas com atuação em áreas com menores índices de pobreza e maior desempenho acadêmico, o que explica a alta rotatividade nas escolas com mais necessidades. Outro achado se refere à remuneração, que também se apresenta como fator relevante, já que diretores com salário mais alto são menos propensos a deixar o cargo. A relação entre a eficácia dos diretores e a rotatividade segue um padrão em “U”: diretores menos eficazes tendem a ser rebaixados ou a deixar a função, frequentemente retornando à sala de aula, enquanto os mais eficazes, geralmente promovidos a cargos administrativos, acabam deixando suas funções, o que pode prejudicar as escolas.

Esse cenário, marcado pela complexidade e pelos altos desafios, reflete-se diretamente no papel dos diretores, que desempenham funções essenciais na gestão e no funcionamento das escolas. São responsáveis por uma ampla gama de tarefas, envolvendo desde a supervisão pedagógica até a administração de recursos financeiros, humanos e materiais. Embora as funções específicas e o poder de estabelecer políticas variem de município para município, a maioria dos diretores compartilha um conjunto básico de responsabilidades. Eles são incumbidos de dirigir, supervisionar e avaliar o desenvolvimento e a entrega do ensino, além de implementar melhorias contínuas, de modo a garantir a qualidade educacional para todo o alunado. (Cauduro, 2018).

Nesse contexto, a rotatividade desses profissionais representa um fator crítico que pode comprometer a continuidade das ações pedagógicas e administrativas nas unidades escolares. Sousa (2022) ressalta que, no âmbito da administração pública brasileira, os efeitos desse fenômeno tendem a ser ainda mais severos, porquanto a reposição dos cargos vagos não se dá de imediato, já que precisa respeitar prazos legais, o que pode prolongar por meses o processo de seleção. Nesse intervalo, os servidores que permanecem em exercício enfrentam sobrecarga de trabalho, enquanto o órgão público arca com os custos tanto da saída quanto da substituição dos profissionais.

Dessa forma, o estudo da rotatividade possibilita compreender não apenas os custos diretos envolvidos nesse processo, mas também os indiretos, contribuindo para uma gestão mais eficiente dos recursos humanos e financeiros. Sousa (2022) enfatiza que esse entendimento constitui um dos fundamentos essenciais para a análise organizacional, na medida em que favorece o aprimoramento da administração dos recursos institucionais. Tal perspectiva guarda consonância com os achados de Pessoa e Callado (2023), ao afirmarem que a gestão de custos desempenha papel estratégico fundamental na busca por maior eficiência e eficácia das instituições, sejam elas públicas ou privadas. Os citados autores reforçam que no âmbito do setor público, cuja atuação está intrinsecamente vinculada à geração de valor para a economia e à oferta de serviços essenciais à sociedade, o domínio da dinâmica dos custos mostra-se imprescindível, sobretudo diante do atual cenário de crescentes demandas sociais e restrições orçamentárias.

Todavia, disfunções organizacionais dão origem aos chamados custos ocultos, os quais são estimados por meio da mensuração do impacto econômico associado a fenômenos como o absenteísmo, os acidentes de trabalho, a rotatividade de pessoal, a qualidade dos serviços e a produtividade direta (Sousa *et al.*, 2016). Para esses autores, tais custos estão presentes na rotina diária de qualquer instituição, mesmo que não apareçam de forma discriminada nos

demonstrativos contábeis. Apesar de sua invisibilidade contábil, esses custos exercem influência direta nos resultados organizacionais.

Entre os custos ocultos, destaca-se o impacto da rotatividade sobre os próprios líderes, cujas identidades são fortemente vinculadas ao exercício da função de gestão. Quando esses profissionais deixam seus cargos de forma inesperada ou involuntária — em decorrência de problemas de saúde ou outros fatores —, precisam revisar de maneira significativa a forma como compreendem a si mesmos. Embora essa dimensão ainda seja pouco desenvolvida na literatura, ela merece mais atenção no âmbito das discussões acerca da saúde, do bem-estar e do senso de realização profissional dos líderes (Heffernan *et al.*, 2023).

Diante desse panorama, torna-se evidente que a rotatividade na gestão escolar constitui não apenas um desafio operacional ou financeiro, mas também um fenômeno complexo, com implicações profundas para a continuidade pedagógica, para a saúde organizacional das escolas e para o bem-estar dos próprios líderes (Lück, 2012; Sousa, 2022; Heffernan *et al.*, 2023). A compreensão dos fatores que impulsionam esse *turnover* e reconhecer seus custos — tanto os visíveis quanto os ocultos — constitui, portanto, um passo fundamental para que as políticas educacionais possam ser mais eficazes. Nesse sentido, a literatura, principalmente a estrangeira, tem se voltado para a identificação de estratégias e políticas capazes de mitigar a rotatividade e fortalecer a permanência e a eficácia da liderança escolar.

2.3 Retenção: O que a literatura aponta como possíveis políticas de fortalecimento da liderança escolar?

Estudos estrangeiros oferecem contribuições relevantes ao debate sobre retenção de lideranças escolares. Uma pesquisa realizada na Austrália com ex-diretores de escola revelou que fatores como a sobrecarga de trabalho, a complexidade das tarefas e a percepção de falta de apoio institucional foram determinantes para a saída de profissionais da função diretiva. Tais aspectos, compreendidos como pressões estruturais da carreira, apontam para a necessidade de formulação de políticas públicas mais eficazes, capazes de mitigar esses efeitos e oferecer melhores condições de permanência no cargo. Ainda que esse estudo tenha se concentrado no contexto australiano, suas conclusões dialogam com desafios enfrentados por líderes escolares em diversos países, especialmente aqueles marcados por ambientes laborais pressionados e com impactos significativos sobre o bem-estar físico e emocional dos gestores (Heffernan *et al.*, 2023).

Segundo Pont *et al.* (2008) e Grissom e Harrington (2010), um desenho estruturado da carreira de gestão escolar mostra-se fundamental para atrair bons candidatos, reduzir o índice de desistência e desenvolver as competências de liderança. Os citados autores destacam, , que diversos sistemas educacionais desenvolvidos — como os de Cingapura, Inglaterra, Finlândia, Canadá e de Queensland, na Austrália — organizam a carreira gerencial em estágios sucessivos, abrangendo desde funções docentes até cargos de chefia de departamento, vice-direção, direção e posições seniores no sistema escolar. Além disso, nesses sistemas são comuns as avaliações periódicas de diretores, realizadas anualmente ou a cada período de três a cinco anos, para orientar seu desenvolvimento profissional. Por outro lado, nos países latino-americanos, a estruturação das carreiras de gestão escolar ainda representa um grande desafio, já que a gestão costuma ser vista apenas como o ápice da carreira docente, sem oferecer alternativas de mobilidade horizontal ou vertical, nem estágios intermediários que reconheçam diferentes níveis de desenvolvimento. Ademais, em geral, não há sistemas formais de avaliação de desempenho para os gestores, o que enfraquece a atratividade e o desenvolvimento de lideranças escolares (Pont *et al.*, 2008; Grissom e Harrington, 2010).

No contexto brasileiro, algumas pesquisas indicam que a retenção de profissionais no setor público constitui um desafio complexo, que requer articulação entre as políticas de

gestão de pessoas e as condições efetivas de trabalho. A rotatividade, nesse cenário, é influenciada por fatores que nem sempre estão sob controle direto dos órgãos públicos, o que demanda estratégias intersetoriais e contínuas de valorização profissional e acompanhamento das necessidades dos trabalhadores (Sousa, 2022).

Com o objetivo de aprofundar a compreensão sobre a rotatividade de diretores escolares no Brasil, foi implementada uma revisão sistemática da produção científica nacional, com base em publicações disponíveis na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), no Catálogo de Teses e Dissertações da Capes e na plataforma SciELO.br. Apesar de uma busca ampla e criteriosa, os resultados revelaram uma produção acadêmica ainda incipiente sobre o tema: das 169 publicações inicialmente localizadas, apenas cinco estudos — três dissertações, uma tese e um artigo — apresentaram abordagem direta ao objeto investigado.

Os estudos analisados indicam que a rotatividade de diretores está fortemente relacionada a fatores como pressões por resultados, descontinuidade política, ausência de critérios estáveis de seleção e falta de estrutura institucional para apoiar a permanência no cargo. Em particular, as políticas de responsabilização educacional, quando implementadas sem o devido suporte técnico e emocional aos gestores, tendem a aumentar a pressão sobre os diretores e favorecer sua saída. Além disso, a instabilidade provocada por frequentes mudanças administrativas dificulta a consolidação de projetos pedagógicos, e prejudica o desempenho escolar.

Nesse sentido, os achados reforçam a necessidade de políticas públicas voltadas para a valorização das carreiras de gestão escolar, com foco em formação continuada, apoio institucional permanente, estabilidade nos processos de seleção e progressão funcional estruturada. A construção de uma trajetória profissional clara e atraente, associada a ambientes de trabalho mais saudáveis e colaborativos, mostra-se fundamental para fortalecer a liderança escolar e reduzir os índices de rotatividade, promovendo maior continuidade nas ações pedagógicas e nos resultados educacionais.

3 Metodologia

Este artigo apresenta um recorte da pesquisa em desenvolvimento, intitulada “Rotatividade e retenção de diretores nas escolas públicas de Fortaleza: Causas e impactos”, que investiga os fatores determinantes e os impactos do *turnover* dos gestores escolares. Para os fins deste estudo, analisou-se o pré-teste da pesquisa, realizado com o objetivo de validar o roteiro de entrevista destinado aos diretores escolares e levantar suas percepções iniciais sobre o tema.

Adotou-se uma abordagem metodológica de cunho qualitativo e de caráter exploratório, visando a compreender as percepções dos participantes sobre os fatores que influenciam o tempo de permanência no cargo e os impactos dessa rotatividade na escola. Nesse sentido, a pesquisa exploratória, dentro da abordagem qualitativa, objetiva compreender o fenômeno tal como ele se manifesta no contexto em que está inserido, possibilitando uma aproximação mais aprofundada da realidade estudada (Lösch *et al.*, 2023). O instrumento de coleta de dados consistiu em uma entrevista semiestruturada, composta por questões abertas, distribuídas em seis blocos temáticos, adaptados de acordo com a situação funcional de cada participante.

As perguntas direcionadas à ex-diretora abordaram: identificação da escola, perfil da colaboradora, trajetória profissional, causas e consequências da rotatividade, aspectos da gestão escolar e da equipe, e percepções sobre estratégias de retenção e liderança. No caso da diretora, os blocos incluíram: identificação da escola, perfil da colaboradora, trajetória profissional, percepção sobre a rotatividade, relação com a equipe e a gestão escolar, além dos

fatores associados à permanência no cargo e estratégias percebidas para mantê-la. Esses blocos possibilitaram compreender as experiências individuais das participantes, as motivações para a permanência (ou a saída) no cargo e os impactos percebidos da rotatividade para a escola e a comunidade escolar.

As entrevistas foram realizadas em junho e julho de 2025, com duas participantes da rede pública municipal de Fortaleza: uma diretora e uma ex-diretora. Importa destacar que as participantes do pré-teste atuam em distritos de educação distintos das unidades de análise da pesquisa em andamento, o que assegura o sigilo dos dados, e evita sobreposição entre as etapas exploratória e investigativa.

Quanto à forma de aplicação, a entrevista com a diretora foi realizada presencialmente, em seu efetivo local de trabalho, mediante agendamento prévio. Já a entrevista com a ex-diretora foi conduzida de forma virtual, por meio de mensagens via WhatsApp, em virtude de a participante se encontrar em gozo de férias.

Durante o pré-teste, cada participante foi convidada não apenas a responder às questões, mas também a avaliar criticamente a estrutura, a linguagem e o conteúdo do instrumento. Essa estratégia teve por objetivo levantar sugestões relevantes para o aprimoramento metodológico, evidenciando aspectos de clareza e escopo analítico do roteiro. Todavia, nenhuma das duas participantes apresentou sugestão adicional, pelo fato de ambas considerarem que os instrumentos são adequados à finalidade proposta. De modo geral, as respondentes destacaram a boa organização estrutural, a clareza das perguntas e que o tempo de aplicação é satisfatório, o que reforça a adequação preliminar dos instrumentos utilizados.

Por fim, destaca-se que a ex-diretora relatou que algumas questões do roteiro suscitaram uma reflexão significativa sobre sua trajetória profissional, possibilitando-lhe revisitar criticamente vivências anteriores. Segundo ela, o exercício reflexivo promovido pela entrevista foi particularmente relevante e útil diante de seu momento atual, marcado por transições e reavaliações profissionais.

Dessa forma, os dados coletados por meio do pré-teste, bem como as percepções compartilhadas pelas participantes, são analisados e discutidos no tópico a seguir, à luz dos objetivos do estudo.

4 Análise dos resultados e discussões

Nesta seção, analisam-se os dados provenientes das entrevistas realizadas com duas servidoras da rede pública municipal de ensino de Fortaleza, Ceará — sendo uma diretora e uma ex-diretora. Os objetivos consistem em caracterizar o perfil das escolas e das gestoras, examinar os fatores associados à permanência e à desistência da função diretiva, bem como discutir suas percepções sobre o cargo e suas sugestões para a mitigação da rotatividade.

4.1 Perfil institucional

As escolas em análise, aqui denominadas Escola Municipal 1 (EM1) e Escola Municipal 2 (EM2), correspondem, respectivamente, à unidade em que a diretora se encontra lotada atualmente e àquela em que a ex-diretora desempenhava suas funções. As denominações adotadas têm o propósito de preservar o anonimato tanto das gestoras quanto das unidades escolares.

Ambas as unidades escolares atendem aos anos iniciais e finais do Ensino Fundamental, e possuem equipe gestora reduzida (dois coordenadores pedagógicos e um secretário escolar), mas considerada suficiente pelas colaboradoras para a demanda atual. No entanto, apresentam diferenças em termos de funcionamento e estrutura, conforme sintetizado no Quadro 1.

Quadro 1 – Perfil das unidades escolares

Identificação	Escola Municipal 1 (EM1)	Escola Municipal 2 (EM2)
Etapas de ensino	Ensino Fundamental (Anos Iniciais e Finais)	Ensino Fundamental (Anos Iniciais e Finais) e Educação de Jovens e Adultos
Turnos de funcionamento	Manhã e Tarde	Manhã, Tarde e Noite
Número de ocupantes do cargo Coordenador pedagógico	02	02
Número de ocupantes do cargo Secretário Escolar	01	01
Número de alunos	637 (atualmente)	535 (2019)

Fonte: Elaborado pelos autores.

Vale destacar que a EM1 foi inaugurada em outubro de 2024, e, já no primeiro trimestre de 2025, passou por sua primeira mudança de direção, sendo a atual entrevistada a segunda a ocupar o cargo. Essa mudança logo no início de funcionamento é um indicativo de fragilidade organizacional.

A diretora da EM1 relatou que a rotatividade provoca, no funcionamento da escola, “fragilidade nas referências de organização”, além de a comunidade escolar relatar “insegurança na percepção da organização”.

Já a EM2, onde atuava a ex-diretora, é uma escola mais antiga, com funcionamento consolidado em três turnos e atendimento também à Educação de Jovens e Adultos. Apesar disso, as dificuldades organizacionais e o peso da função contribuíram para sua decisão de deixar o cargo.

4.2 Perfil das gestoras e formação para a função

As entrevistadas apresentam trajetórias profissionais consolidadas na docência da rede pública municipal, ambas com experiência superior a 12 anos em sala de aula antes de assumir a função diretiva. Entretanto, apenas a ex-diretora possui formação acadêmica específica em gestão educacional, como sintetizado no Quadro 2.

Quadro 2 – Perfil das gestoras entrevistadas no pré-teste

Entrevistada	Idade	Tempo de docência na rede pública	Tempo como diretora	Situação atual	Graduação Universitária	Pós-Graduação
Diretora da EM1	41 anos	Acima de 12 anos	6 anos	Diretora em exercício	Licenciatura Plena Educação Física	Educação Psicomotora

Ex-diretora da EM2	46 anos	Acima de 12 anos	11 anos	Ex-diretora	Pedagogia	Gestão Escolar
---------------------------	---------	------------------	---------	-------------	-----------	----------------

Fonte: Elaborado pelos autores.

No tocante à formação em serviço, ambas relataram ter tido participação em formações promovidas pela Secretaria Municipal de Educação (SME) para o exercício do cargo, avaliando-as como adequadas para subsidiar as demandas da função. A ex-diretora (EM2) enfatizou a relevância desses cursos para o desenvolvimento de competências necessárias à prática cotidiana:

“As formações colaboraram para melhorar a minha rotina enquanto gestora. Aprendemos sobre relações socioemocionais, liderança, o papel do gestor escolar, cultura de paz, dentre outros temas relevantes para o exercício da função. Posso dizer que as formações foram suficientes sim, pois mesmo diante do ativismo que o cargo exige, a gestão representada pela SME procurou dar esse suporte aos gestores escolares” (Ex-diretora da EM2).

4.3 Causas da rotatividade

A ex-diretora declarou que sua saída da função diretiva ocorreu em decorrência do longo tempo de exercício no cargo, ressaltando: “Com o passar dos anos sentimos a necessidade de desacelerar, cuidar de nós e da família. As demandas também colaboraram para essa decisão. São demandas que exigem prazos curtos, de maneira automática, cada vez mais burocrática e menos pedagógica”.

Ao avaliar os fatores que influenciaram sua decisão de deixar o cargo, a ex-diretora destacou como mais relevantes a sobrecarga de trabalho e as cobranças burocráticas excessivas. Esse achado dialoga com a análise de Heffernan *et al.* (2023), que identificaram a intensificação do trabalho, as crescentes demandas administrativas e o esgotamento emocional como fatores críticos para a decisão de líderes escolares deixarem o cargo. Ademais, indicou que a rotatividade entre outros diretores está relacionada a aspectos como reclamações da comunidade escolar, conflitos com a SME e o distrito, ausência de perfil para liderança, além de motivações políticas — fatores que, de acordo com Grissom (2022), revelam como o ambiente institucional e as relações organizacionais contribuem para a instabilidade na liderança.

Por sua vez, a diretora (EM1) atribuiu a rotatividade principalmente à falta de perfil para liderança entre os dirigentes escolares, o que corrobora as conclusões apresentadas por Grissom e Harrington (2010) e Pont *et al.* (2008) sobre a ausência de critérios claros para seleção e formação de líderes escolares no contexto latino-americano, resultando em nomeações de profissionais sem preparo ou predisposição para as demandas complexas do cargo.

4.4 Impactos da rotatividade

A ex-diretora (EM2) declarou que sua saída provocou impactos significativos no ambiente escolar, observando que “o clima escolar precisou continuar, mas isso não aconteceu posteriormente”. Além disso, relatou que tanto o corpo docente quanto o discente ficaram sem uma liderança clara, enquanto a comunidade escolar se manteve na expectativa de que a rotina pedagógica fosse mantida. Apesar disso, os projetos pedagógicos receberam continuidade.

Esses relatos confirmam o que Sousa (2022) destaca sobre os efeitos da rotatividade na gestão escolar, enfatizando que a saída de dirigentes causa descontinuidade nos processos administrativos e pedagógicos, com impacto direto no clima organizacional e no funcionamento da escola. A falta de uma liderança estável compromete a manutenção de um ambiente escolar seguro e participativo, dificultando o engajamento de professores e alunos.

Já a diretora (EM1) destacou que a rotatividade acarreta fragilidade nas referências organizacionais da escola, resultando na perda dessa referência por professores e estudantes, bem como gerando insegurança na percepção da comunidade escolar quanto à organização institucional. Quanto aos projetos pedagógicos, observou a existência de fragilidade na sua continuidade.

Essa fragilidade nas referências organizacionais guarda consonância com as observações de Grissom (2022), segundo o qual a instabilidade na liderança escolar reduz a eficácia da gestão, enfraquecendo a coesão da equipe escolar e a implementação de projetos de longo prazo. Além disso, Heffernan *et al.* (2023) ressaltam que a rotatividade gera custos ocultos que ultrapassam o financeiro, afetando a saúde organizacional e o bem-estar dos envolvidos.

4.5 Demandas do cargo e desafios diários

Ambas as colaboradoras concordaram que as principais demandas da função diretiva se concentram nas atividades administrativas e na gestão de conflitos. A ex-diretora (EM2) destacou que a instituição enfrenta demandas caracterizadas por prazos curtos e processos automáticos, os quais vêm se tornando cada dia mais burocratizados e com um enfoque reduzido nas dimensões pedagógicas.

Essa percepção está alinhada com o que Lück (2012) afirma sobre a sobrecarga burocrática enfrentada pelos gestores escolares, que compromete o foco nas práticas pedagógicas e limita o exercício da liderança como agente de transformação educacional.

Por sua vez, a diretora (EM1) ressaltou que, atualmente, as mediações de conflitos internos — tanto entre os docentes quanto entre os discentes — configuram a atividade que mais consome seu tempo na gestão escolar.

Tal aspecto reforça, por sua vez, a análise de Sousa (2022), que destaca os desafios cotidianos da gestão escolar, em especial as demandas relacionadas à convivência e à mediação de conflitos, que exigem habilidades interpessoais e grande capacidade de articulação do gestor. Além disso, Grissom (2022) salienta que as condições de trabalho, incluindo a complexidade das tarefas diárias, influenciam diretamente a permanência dos gestores no cargo.

4.6 Fatores de permanência e motivação

Apesar dos desafios enfrentados na função, as colaboradoras destacam que a principal motivação para a permanência reside no impacto positivo das ações desenvolvidas na comunidade escolar. De acordo com Lück (2012), o exercício da liderança deve promover um espírito de realização e entusiasmo, valores que fortalecem a dedicação do gestor ao ambiente escolar. A ex-diretora expressa essa motivação ao afirmar que sua permanência foi pautada no desejo de “servir a toda a comunidade escolar, fazendo o melhor por todos”.

Essa motivação também se relaciona com a relevância do papel do líder para a melhoria da aprendizagem e do clima organizacional, aspectos enfatizados por Leithwood *et al.* (2008), que ressaltam a importância do comprometimento e da satisfação dos gestores para o êxito das ações escolares. Da mesma forma, Sousa (2022) destaca que o sentido de

pertencimento e a valorização do gestor são fundamentais para sua permanência, frente às pressões e desafios do cargo.

Assim, a permanência dos líderes escolares parece estar diretamente associada à percepção do impacto positivo de suas ações, que reforça o engajamento e a disposição para enfrentar as dificuldades inerentes à gestão escolar.

4.7 Estratégias para reduzir a rotatividade

As entrevistadas indicaram diversas estratégias que poderiam contribuir para a redução da rotatividade entre diretores escolares, reforçando aspectos presentes na literatura sobre liderança educacional. A ex-diretora sugeriu a diminuição das demandas administrativas e a ampliação da autonomia dos gestores, reforçando a necessidade de se aliviar a sobrecarga burocrática, conforme apontado por Lück (2012), que destaca a importância de práticas de liderança que valorizem o foco pedagógico em detrimento do excessivo formalismo. Além disso, indicou a melhoria da gratificação, a seleção criteriosa dos coordenadores pedagógicos em função do porte e das modalidades de ensino da escola, o retorno dos vice-diretores e o respeito aos horários comerciais para a solicitação de demandas — medidas que dialogam com a busca por condições de trabalho mais equilibradas, fator imprescindível para a permanência na gestão escolar, conforme evidenciado por Grissom (2022).

Por sua vez, a diretora enfatizou a necessidade de maior formação específica para lideranças escolares, o que guarda consonância com a relevância atribuída à capacitação continuada para o desenvolvimento das competências de gestão, conforme defendido por Pont *et al.* (2008) e Grissom e Harrington (2010). Também destacou a importância do fortalecimento do apoio intersetorial, incluindo o suporte das redes de saúde e assistência social, bem como reconheceu que a complexidade do ambiente escolar exige articulação para além da esfera educacional, o que pode contribuir para a redução das pressões enfrentadas pelos gestores.

Essas propostas refletem a necessidade de políticas públicas integradas que considerem a dimensão humana da liderança escolar, objetivando equilibrar as demandas, ampliar o suporte institucional e promover o desenvolvimento profissional, elementos essenciais para minimizar a rotatividade e fortalecer a eficácia da gestão educacional (Sousa, 2022; Heffernan *et al.*, 2023).

4.8 Competências para a função diretiva

Ambas as entrevistadas destacaram competências fundamentais para o desempenho eficaz da função diretiva, que estão alinhadas às perspectivas teóricas sobre liderança escolar. A ex-diretora (EM2) ressaltou a importância da escuta ativa, da promoção do diálogo e do cultivo de um clima organizacional positivo, ressaltando também a necessidade do equilíbrio emocional para enfrentar as adversidades diárias, aspectos esses fortemente associados às características pessoais dos líderes eficazes, segundo Leithwood *et al.*, (2008), que enfatizam a resiliência, a empatia e a confiança como traços essenciais para o sucesso da liderança escolar.

Por sua vez, a diretora (EM1) sintetizou as competências em inteligência emocional, perfil estratégico e habilidade mediadora, reforçando a ideia de que o líder escolar deve ser capaz de articular soluções, negociar conflitos e planejar com sensibilidade as especificidades do contexto, princípios amplamente discutidos por Lück (2012) e Alma Harris (Instituto Unibanco, 2019), que destacam a necessidade da liderança distribuída e colaborativa para promover um ambiente de aprendizagem mais eficaz.

Assim, as competências apontadas corroboram o entendimento de que a liderança escolar vai além da simples gestão administrativa, exigindo habilidades interpessoais e estratégicas que favoreçam a construção de uma cultura escolar colaborativa e motivadora, capaz de contribuir diretamente para a permanência e o sucesso das equipes gestoras (Leithwood *et al.*, 2008; Instituto Unibanco, 2019).

5 Considerações finais

Os resultados obtidos nesse pré-teste e nas primeiras análises das entrevistas realizadas evidenciam a pertinência dos instrumentos aplicados, e antecipam categorias relevantes para a compreensão da rotatividade de gestores escolares. As falas das colaboradoras, ainda que iniciais, apontam para a influência de fatores como sobrecarga burocrática, conflitos internos e externos, demandas administrativas excessivas e apoio institucional limitado na decisão quanto à permanência na função. Tais indicativos dialogam com o referencial teórico (Leithwood *et al.*, 2008; Lück, 2012), ao reforçar que a liderança escolar é permeada por desafios complexos que podem impactar diretamente a continuidade e a qualidade das ações pedagógicas.

Esses achados preliminares também destacam que a função diretiva exige competências específicas — como equilíbrio emocional, escuta ativa, habilidades mediadoras, inteligência emocional e perfil estratégico — já descritas na literatura, mas que nem sempre são devidamente desenvolvidas ou apoiadas pelas redes de ensino. Por outro lado, a motivação para permanecer na função aparece fortemente vinculada ao desejo de impactar positivamente a comunidade escolar e dar continuidade às ações pedagógicas.

Convém ressaltar, contudo, que essas análises têm caráter inicial, não comportando generalizações ou conclusões definitivas neste momento. O estudo se encontra em andamento, e as próximas etapas de coleta e análise de dados possibilitarão aprofundar essas questões e examinar com mais robustez as relações entre os fatores identificados.

Ainda assim, os indicativos obtidos até aqui reforçam a relevância de repensar políticas de apoio à gestão escolar, seja por meio da formação continuada, do fortalecimento das redes de suporte intersetorial ou da eliminação do excesso de demandas administrativas — medidas essas que, como já discutido no referencial teórico, podem contribuir para a adoção de práticas de liderança mais sólidas, democráticas e sustentáveis.

Referências

Bass, B. M., Stogdill, R. M., & Bass, R. R. (2008). *Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. free press.

Bills, M. A. (1925). Social status of the clerical worker and his permanence on the job. *Journal of Applied Psychology*, 9(4), 424–427.

Cauduro, M. A. S. (2018). *Ensaio em liderança e gestão* [Tese de doutorado, Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo].

Grissom, J. A., & Harrington, J. R. (2010). Investing in administrator efficacy: An examination of professional development as a tool for enhancing principal effectiveness. *American Journal of Education*, 116(4), 583–612.

Grissom, J. A. (2022). Contratação, alocação e retenção do diretor escolar. In J. Weinstein & L. Simielli (Orgs.), *Liderança escolar: Diretores como fatores-chave para a transformação a*

educação no Brasil. Brasília: UNESCO. Disponível em
<https://coilink.org/20.500.12592/m094c0>

Heffernan, A., Courtney, S. J., & Doherty, J. (2023). Lessons from former principals: Possible approaches to mitigating school leader turnover. *Management in Education*, 08920206231201536.

Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530.

Instituto Unibanco. (2019). *Distribuir liderança pode melhorar a gestão* (Boletim Aprendizagem em Foco, nº 53). Recuperado em 5 de julho, 2025, de
<https://www.institutounibanco.org.br/aprendizagem-em-foco/53/> \t "_new"

Lei Complementar nº 169, de 12 de setembro de 2014. (Fortaleza, CE, Brasil). Dispõe sobre a gestão democrática e participativa da rede pública municipal de ensino de Fortaleza, institui o Programa Municipal de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino (PMDE), modifica o estatuto do magistério de Fortaleza e dá outras providências. Diário Oficial do Município de Fortaleza, p. 1-9.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*, 28(1), 27-42.

Lösch, S., Rambo, CA, & Ferreira, J. L. (2023). Pesquisa exploratória na abordagem qualitativa em educação. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, 18 .

Lück, H. (2012). *Liderança em gestão escolar*. Editora Vozes.

Pessoa, M. D. S. C. M., & Callado, A. A. C. (2023). Custos ocultos comportamentais no setor público: Uma abordagem a partir do capital intelectual. *Revista de Contabilidade & Controladoria*, 15(1), 77.

Pont, B., Nusche, & D., Moorman (2008). *Improving school leadership* (Vol. 1, p. 578). Paris: OECD.

Sousa, C. V. G. (2022). *Rotatividade, intenção de rotatividade e condições de trabalho no setor público: Estudo com os servidores da Universidade Federal do Cariri-UFCA* (Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Norte). Repositório Institucional UFRN. <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/50864>

Sousa, W. V. C., Ribeiro, C. D. M. A., & Rodriguez, M. V. R. Y. (2016). A contribuição da gestão do capital intelectual para minimização dos custos ocultos na administração pública. *Sistemas & Gestão*, 11(3), 326-341.