ROTATIVIDADE E RETENÇÃO DE DIRETORES ESCOLARES NO SETOR PÚBLICO: EVIDÊNCIAS DE UMA REDE MUNICIPAL DE ENSINO

School Principal Turnover and Retention in the Public Sector: Evidence from a Municipal Education Network

GLEUBA REGINA RODRIGUES FARIAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

MARCOS ANTONIO MARTINS LIMA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

ROTATIVIDADE E RETENÇÃO DE DIRETORES ESCOLARES NO SETOR PÚBLICO: EVIDÊNCIAS DE UMA REDE MUNICIPAL DE ENSINO

Objetivo do estudo
Investigar o turnover e a retenção de diretores nas escolas públicas municipais de Fortaleza no período de 2019 a 2024, analisando os fatores que influenciam a rotatividade e permanência de lideranças escolares em contextos de pressão institucional, vulnerabilidade social e incerteza organizacional.

Relevância/originalidade
O estudo contribui para o campo da gestão de pessoas ao relacionar retenção de lideranças escolares, vulnerabilidade territorial e efetividade institucional, ampliando a compreensão sobre os desafios da liderança em ambientes públicos marcados por elevada complexidade e incerteza.

Metodologia/abordagem
Pesquisa exploratória e descritiva, de abordagem mista, realizada por meio de estudo de caso múltiplo em duas escolas municipais. Utilizou entrevistas, questionários e análise documental, com tratamento dos dados por análise de conteúdo, estatística descritiva e correlação de Spearman.

Principais resultados
A rotatividade associou-se à sobrecarga de trabalho, pressão por resultados, insuficiência de suporte institucional e vulnerabilidade social. Elevados níveis de turnover geraram instabilidade institucional, descontinuidade de projetos pedagógicos, fragilização de vínculos comunitários e desempenho educacional inferior.

Contribuições teóricas/metodológicas
O estudo amplia o debate sobre liderança no ambiente de incerteza ao demonstrar como condições institucionais, contextuais e organizacionais influenciam a permanência de diretores escolares, articulando turnover, retenção de lideranças e efetividade institucional em organizações públicas.

Contribuições sociais/para a gestão
Os resultados evidenciam a necessidade de políticas integradas de gestão de pessoas voltadas ao fortalecimento do suporte institucional, da autonomia, da formação continuada e da valorização profissional, favorecendo a retenção de lideranças escolares e a sustentabilidade da gestão pública educacional.

Palavras-chave: rotatividade, retenção de lideranças, liderança escolar, gestão de pessoas, ambiente de incertezas

School Principal Turnover and Retention in the Public Sector: Evidence from a Municipal Education Network

Study purpose
To investigate school principal turnover and retention in Fortaleza's municipal public schools from 2019 to 2024, analyzing the factors influencing leadership mobility and permanence in contexts of institutional pressure, social vulnerability, and organizational uncertainty.

Relevance / originality
This study contributes to the field of human resource management by linking school leadership retention, territorial vulnerability, and institutional effectiveness, expanding understanding of leadership challenges in public-sector environments characterized by high complexity and uncertainty.

Methodology / approach
This exploratory and descriptive study adopted a mixed-methods approach through a multiple-case study conducted in two municipal schools. Data were collected through interviews, questionnaires, and document analysis and examined using content analysis, descriptive statistics, and Spearman's correlation.

Main results
Turnover was associated with excessive workload, pressure for results, insufficient institutional support, and social vulnerability. High turnover levels generated institutional instability, discontinuity of pedagogical projects, weakened community ties, and lower educational performance.

Theoretical / methodological contributions
The study advances the debate on leadership in uncertain environments by demonstrating how institutional, contextual, and organizational conditions influence school principals' retention, linking turnover, leadership retention, and institutional effectiveness in public organizations.

Social / management contributions
The findings highlight the need for integrated human resource management policies aimed at strengthening institutional support, autonomy, continuous professional development, and professional recognition, thereby promoting school leadership retention and the sustainability of public educational management.

Keywords: turnover, leadership retention, school leadership, people management, uncertain environment

ROTATIVIDADE E RETENÇÃO DE DIRETORES ESCOLARES NO SETOR PÚBLICO: EVIDÊNCIAS DE UMA REDE MUNICIPAL DE ENSINO

1 Introdução

A rotatividade de diretores nas escolas públicas municipais constitui um fenômeno complexo e desafiador, com impacto direto na qualidade da gestão escolar e na continuidade das políticas educacionais (Weinstein & Simielli, 2022). A instabilidade na liderança compromete a execução de projetos pedagógicos, afeta o desempenho dos estudantes e fragiliza o clima organizacional das instituições (Heffernan et al., 2023). Embora a literatura sobre *turnover* na iniciativa privada seja vasta, ainda existem lacunas significativas quanto à compreensão desse fenômeno no setor público, especialmente no campo educacional (Siqueira; Alves, 2016; Fortunato; Calvosa, 2024).

No caso da cidade de Fortaleza, mesmo diante dos avanços alcançados durante as últimas décadas, impulsionados por políticas de gestão democrática e melhoria nos indicadores de desempenho, o problema da rotatividade dos diretores permanece evidente (Lei Complementar nº. 212, 2015; Instituto de Planejamento de Fortaleza, 2015). Esse quadro é ilustrado pela recorrência de editais para provimento dos cargos de direção, sinalizando dificuldades da rede municipal em reter profissionais para a referida função estratégica.

Diversos fatores têm sido apontados como determinantes da rotatividade de diretores escolares, entre os quais se destacam a sobrecarga de trabalho, as exigências decorrentes das políticas de *accountability*, as condições estruturais e socioeconômicas das escolas e a falta contínua de apoio institucional (Alves et al., 2016; Gomes; Vidal, 2022; Heffernan et al., 2023). Tais elementos contribuem para o desgaste emocional e profissional dos gestores, influenciando sua decisão de deixar a função.

Assim, a pesquisa buscou responder à seguinte questão: quais fatores determinam a rotatividade e a retenção dos diretores das escolas públicas municipais de Fortaleza e quais impactos esses fenômenos produzem no contexto escolar?

O estudo tem como objetivo geral investigar o *turnover* e a retenção de diretores nas escolas públicas de Fortaleza no período de 2019 a 2024.

Sob a perspectiva da gestão de pessoas, o presente estudo insere-se no debate a respeito dos impactos de ambientes organizacionais marcados por incerteza nas estratégias de retenção de lideranças no setor público. Ao analisar a permanência de diretores escolares em contextos de elevada pressão por resultados e limitações institucionais, a pesquisa contribui para a compreensão de como práticas de gestão de pessoas podem ser estruturadas para fortalecer a sustentabilidade das organizações públicas (Garcia; Coltre, 2017; Hom et al., 2017).

Além de ampliar o debate sobre o *turnover* em organizações públicas educacionais, o estudo colabora de modo empírico ao relacionar rotatividade de lideranças escolares, vulnerabilidade territorial e efetividade institucional, aspecto ainda pouco explorado na literatura nacional (Weinstein; Simielli, 2022; Marinho et al., 2020).

2 Referencial Teórico

2.1 Gestão escolar em contextos de transformação e incerteza

A gestão escolar no Brasil apresenta trajetória historicamente marcada por influências administrativas tradicionais, herdadas do modelo burocrático e normativo do período colonial, centrado no controle, na hierarquia e na padronização das práticas educacionais (Sander, 2007). Ao longo do século XX, a administração escolar foi transformada pelas teorias da administração científica e da educação progressista, consolidando-se como campo de estudo. Nesse processo,

autores como Anísio Teixeira e Lourenço Filho ampliaram o debate sobre organização e gestão educacional.

Com o avanço das discussões sobre democratização da educação, a noção de administração foi progressivamente substituída pela perspectiva de gestão educacional, caracterizada pela valorização da participação, da descentralização e da liderança pedagógica (Lück, 2015). Nesse modelo, o diretor escolar deixa de atuar apenas como executor de normas para assumir papel estratégico na mobilização de pessoas, mediação de conflitos e promoção da aprendizagem. Tal mudança paradigmática redefine sua função, centrando-a na mobilização de recursos e sujeitos, na mediação de conflitos e na promoção de ambientes democráticos de aprendizagem (Souza; Ribeiro, 2017). Conforme argumenta Paro (2017), a dimensão administrativa da escola deve subordinar-se à finalidade pedagógica, a formação integral dos estudantes, cabendo à liderança escolar articular políticas públicas, clima organizacional e efetividade pedagógica.

Entretanto, esse movimento ampliou as exigências a respeito dos gestores, especialmente em decorrência das políticas de *accountability*, que vinculam o desempenho das escolas a indicadores mensuráveis e a metas institucionais, aumentando a pressão e reduzindo, em muitos casos, a autonomia decisória (Alves et al., 2016). Autores como Ravitch (2011) e Laval (2019) alertam que a incorporação de lógicas empresariais à educação pode intensificar processos de responsabilização, competição e sobrecarga profissional, produzindo efeitos negativos sobre a permanência dos gestores.

Embora tais políticas contribuam para o monitoramento da qualidade educacional, podem restringir a autonomia escolar e intensificar a sobrecarga. Além disso, a literatura evidencia uma ambiguidade na função do diretor, que, apesar de ser formalmente reconhecido como líder, frequentemente atua sob forte controle da gestão central, com limitada autonomia decisória (Paro, 2015, 2023). O cenário é agravado por condições estruturais precárias e pela intensificação do trabalho, especialmente em contextos de vulnerabilidade social.

Nos anos recentes, especialmente na conjuntura pós-pandêmica, novas dimensões foram incorporadas à gestão escolar, ampliando ainda mais sua complexidade. Os desdobramentos sociais da pandemia afetaram diretamente o ambiente escolar. As limitações de deslocamento e a redução dos contatos presenciais acarretaram grande impacto na saúde emocional das pessoas, destacando o valor dos vínculos sociais e a necessidade de sua intermediação por meios digitais em situações de crise (Pancani et al., 2021).

Assim, além de garantir a continuidade dos processos educativos, a gestão escolar passou a demandar estratégias de apoio socioemocional e psicológico, mediação tecnológica e reorganização das relações institucionais. Estudos indicam que a transição emergencial para ambientes digitais impulsionou formas inéditas de governança educacional mediadas por plataformas, algoritmos e métricas de engajamento, reposicionando o gestor diante de desafios éticos e políticos relacionados ao uso de dados e tecnologias na mediação pedagógica (Ridolfi et al., 2025; Williamson, 2022). Esse contexto ampliou a complexidade da função diretiva, exigindo competências de liderança em ambientes instáveis e socialmente vulneráveis.

Assim, a gestão escolar contemporânea caracteriza-se por tensões entre autonomia e controle, inovação e padronização, participação e responsabilização, configurando um ambiente complexo que impacta diretamente a atuação e a permanência dos diretores, exigindo deles uma atuação cada vez mais integrada, ética e sensível às múltiplas dimensões do processo educativo.

2.2 *Turnover* no setor público: conceitos e implicações

O fenômeno do *turnover* vem sendo estudado desde o início do século XX, inicialmente associado aos custos financeiros decorrentes da substituição de trabalhadores. Com o

desenvolvimento dos estudos organizacionais, o conceito passou a incorporar fatores individuais, organizacionais e contextuais relacionados à permanência e à saída de profissionais.

De modo geral, *turnover* refere-se à interrupção do vínculo entre o indivíduo e a organização, podendo ocorrer de forma voluntária ou involuntária (Mobley, 1992). Além disso, pode ser compreendido como a relação entre admissões e desligamentos em determinado período (Seidl et al., 2019).

No setor público, a rotatividade passou a ganhar mais atenção nas últimas décadas, especialmente em funções estratégicas relacionadas à liderança e à gestão institucional. Os impactos desse fenômeno incluem perda de conhecimento organizacional, descontinuidade de projetos, aumento de custos administrativos e fragilização da capacidade institucional (Chowdhury et al., 2023).

No contexto educacional, a rotatividade de diretores escolares assume relevância particular devido ao papel estratégico da liderança na qualidade do ensino e no desempenho das escolas. Estudos demonstram que diretores influenciam significativamente o clima organizacional, a continuidade das práticas pedagógicas e os resultados educacionais (Leithwood et al., 2020).

Todavia, fatores como sobrecarga de trabalho, pressão institucional, insuficiência de suporte e contextos de vulnerabilidade social têm contribuído para o aumento da rotatividade desses profissionais (Heffernan et al., 2023).

A literatura também evidencia que a permanência de diretores está associada a melhores condições de trabalho, apoio institucional e reconhecimento profissional (Grissom, 2022). Em contrapartida, a elevada rotatividade tende a produzir instabilidade organizacional, fragilizando vínculos institucionais e comprometendo a continuidade das ações pedagógicas.

Nesse sentido, a retenção de lideranças escolares passa a representar um desafio estratégico para a gestão pública contemporânea, especialmente em contextos marcados por vulnerabilidade social, pressão por resultados e limitações institucionais.

2.3 Retenção de lideranças escolares na gestão pública

Na sociedade do conhecimento, tão importante quanto atrair talentos é desenvolver estratégias eficazes para retê-los. A retenção de profissionais envolve políticas e práticas de gestão de pessoas voltadas à permanência qualificada dos colaboradores, sendo considerada elemento estratégico para a sustentabilidade organizacional (Garcia; Coltre, 2017).

Estudos sobre *turnover* demonstram que a intenção de saída se configura como um importante preditor do desligamento efetivo, embora os fatores que promovem a permanência não correspondam, necessariamente, à simples ausência dos fatores de saída (Fortunato; Calvosa, 2024; Hom et al., 2017). Nesse sentido, compreender os determinantes da rotatividade torna-se fundamental para a formulação de políticas eficazes de retenção.

No setor educacional, esse desafio assume relevância particular em razão do papel estratégico das lideranças escolares na promoção da aprendizagem, na coordenação das equipes pedagógicas e na efetividade institucional (Leithwood et al., 2020). No contexto da rede municipal de Fortaleza, instrumentos como o Plano Fortaleza 2040, o Plano Municipal de Educação (2015-2025) e o planejamento estratégico da Secretaria Municipal da Educação evidenciam avanços relacionados à valorização da gestão escolar, incluindo critérios técnicos para seleção de diretores, formação continuada e fortalecimento da gestão pedagógica (Lei nº 10.371, 2015; Instituto de Planejamento de Fortaleza, 2015; Vidal; Medeiros, 2024).

Contudo, embora as iniciativas fortaleçam o desenvolvimento profissional das lideranças, ainda se observam limitações quanto à implementação de políticas estruturadas de retenção. Aspectos como sobrecarga de trabalho, insuficiência de suporte institucional,

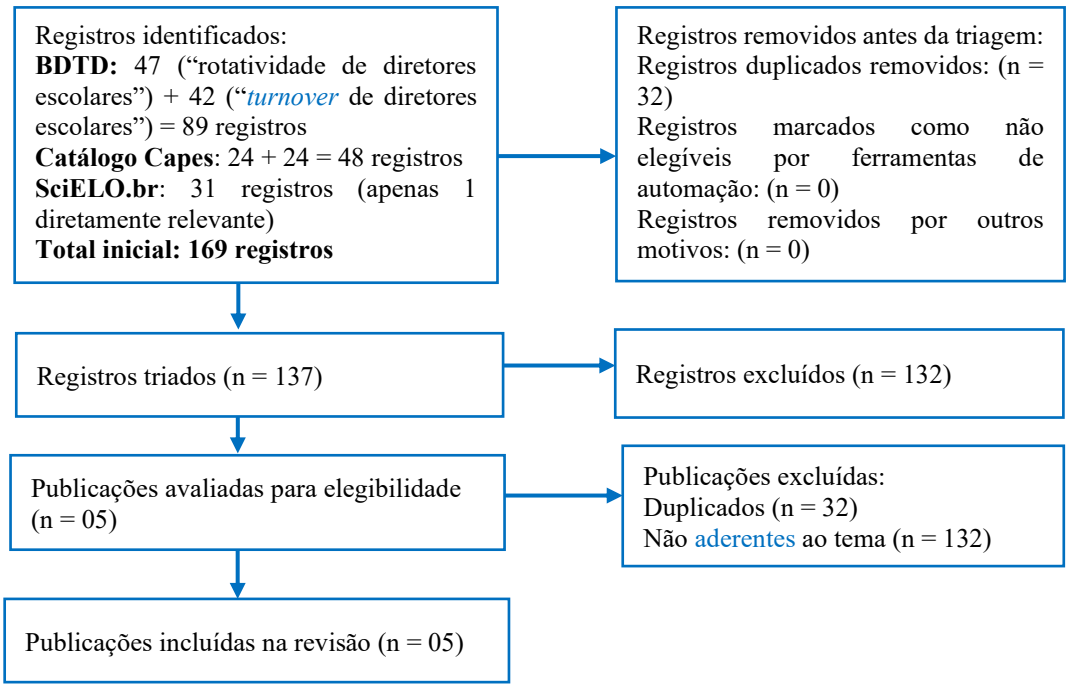
vulnerabilidade social e violência no entorno escolar impactam diretamente a permanência dos gestores (Weinstein; Simielli, 2022).

Além disso, mudanças normativas decorrentes da Emenda Constitucional nº 103, de 12 de novembro de 2019, reduziram incentivos de longo prazo relacionados ao exercício da direção escolar, como foi o caso da extinção da possibilidade de incorporação permanente das gratificações associadas à função. Embora a Gratificação de Incentivo à Lotação (GIL) (Lei Complementar nº 217, 2016, Lei Complementar nº. 248, 2018) seja um mecanismo de valorização financeira, tal medida mostra-se insuficiente para assegurar a retenção sustentável das lideranças escolares.

Segundo Paro (2015, 2023), a valorização efetiva dos gestores escolares exige não apenas incentivos salariais, mas também condições adequadas de trabalho, suporte institucional contínuo, autonomia e oportunidades de desenvolvimento profissional. Dessa forma, a retenção de diretores escolares demanda políticas integradas de gestão de pessoas capazes de promover estabilidade institucional e sustentabilidade organizacional, especialmente em contextos marcados por elevada complexidade social e educacional.

2.4 Evidências empíricas sobre rotatividade em contextos institucionais

Com o objetivo de ampliar a compreensão sobre a produção científica relacionada à rotatividade de diretores escolares, foi realizada uma revisão sistemática da literatura em bases de dados nacionais, incluindo a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), o Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e a plataforma *Scientific Electronic Library Online* (SciELO). A revisão seguiu elementos do protocolo *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA) 2020, contribuindo para maior transparência e organização do processo de seleção dos estudos (Page et al., 2021).



Fluxograma 1 – Identificação de novos estudos via base de dados e repositórios
Fonte: Elaboração própria (2025).

Inicialmente, foram identificadas 169 publicações por meio dos descritores "rotatividade de diretores escolares" e "*turnover* de diretores escolares". Após a remoção de duplicatas e aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, apenas cinco estudos apresentaram aderência direta à temática, sendo três dissertações, uma tese e um artigo científico derivado de dissertação.

Os estudos analisados concentram-se, principalmente, nas Regiões Nordeste e Sudeste do Brasil, contemplando investigações realizadas em Fortaleza (CE), Mossoró (RN), Rio de Janeiro (RJ) e São Paulo (SP). De modo geral, as pesquisas convergem para a compreensão de que a rotatividade de diretores escolares está associada a fatores políticos, institucionais e relacionados ao desempenho educacional.

As evidências indicam que políticas de responsabilização, pressão por resultados e descontinuidade político-administrativa influenciam diretamente a permanência dos gestores escolares (Andrade, 2015; Souza, 2016). Além disso, estudos demonstram que a elevada rotatividade compromete a continuidade das ações pedagógicas, a estabilidade das equipes escolares e os resultados educacionais (Miranda, 2015).

No contexto de Fortaleza, Lopes (2019) identificou que fatores como insuficiência da equipe gestora, perfil do diretor e desempenho estudantil interferem diretamente na rotatividade dos diretores escolares. Os resultados também evidenciaram divergências entre gestores escolares e dirigentes da Secretaria Municipal da Educação acerca dos fatores associados à permanência na função.

Apesar das contribuições desses estudos, permanecem lacunas importantes relacionadas às causas diretas das exonerações, aos impactos organizacionais da rotatividade e às estratégias de retenção voltadas especificamente às lideranças escolares. Portanto, o presente estudo busca contribuir para o avanço da agenda de pesquisa ao analisar os determinantes do *turnover* de diretores escolares, seus impactos sobre a gestão e o ambiente escolar, bem como visa identificar possíveis estratégias de permanência no contexto da rede municipal de Fortaleza.

3 Metodologia

Esta pesquisa adotou uma abordagem metodológica mista, de caráter exploratório e descritivo, com o objetivo de analisar os fatores determinantes e os impactos da rotatividade de diretores escolares no contexto da rede municipal de ensino de Fortaleza. A opção por essa abordagem justifica-se pela necessidade de compreender o fenômeno em sua complexidade, integrando dados qualitativos e quantitativos.

A pesquisa foi desenvolvida por meio de um estudo de caso múltiplo, conforme proposto por Creswell (2010), contemplando duas escolas públicas municipais de Fortaleza, selecionadas com base na variação do nível de rotatividade (alta e baixa), com critérios de comparabilidade relacionados à complexidade da gestão escolar. Trata-se também de uma pesquisa documental, uma vez que utilizou fontes secundárias como legislações, editais, relatórios institucionais e registros administrativos.

A investigação assumiu caráter exploratório ao buscar aprofundar a compreensão sobre os fatores que influenciam a rotatividade de diretores escolares, e descritivo porque buscou identificar padrões e tendências associados ao fenômeno (Gil, 2002).

3.1 Unidades de análise e sujeitos da pesquisa

As unidades de análise corresponderam a duas escolas públicas pertencentes a distintos Distritos de Educação, selecionadas com base na quantidade de editais de chamadas públicas para o cargo de diretor escolar, no período de 2019 a 2024, incluindo contextos de maior e menor rotatividade.

Para garantir o anonimato e atender aos princípios éticos da pesquisa, as unidades foram denominadas Escola Municipal com Alta Rotatividade (EMAR) e Escola Municipal com Baixa Rotatividade (EMBR). A seleção considerou, além da rotatividade, o indicador de complexidade da gestão escolar, conforme a Nota Técnica nº 040/2014 (Ministério da Educação, 2014), assegurando maior comparabilidade entre os contextos analisados.

Participaram da pesquisa 21 sujeitos, entre diretores em exercício e exonerados, coordenadores pedagógicos, professores, responsáveis por estudantes e representantes sindicais. A escolha dos participantes buscou contemplar diferentes perspectivas sobre a gestão escolar, permitindo uma compreensão mais abrangente do fenômeno investigado.

3.2 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio da triangulação de fontes primárias e secundárias. As fontes primárias incluíram entrevistas semiestruturadas, aplicadas a gestores e coordenadores, e questionários, direcionados a professores, responsáveis e representantes sindicais, com o objetivo de captar percepções, experiências e interpretações sobre a rotatividade de diretores escolares.

As fontes secundárias compreenderam documentos oficiais, como editais de chamadas públicas, legislação educacional, normativas institucionais e relatórios da Secretaria Municipal da Educação. Esses documentos contribuíram para a contextualização do fenômeno e identificação de padrões institucionais.

A pesquisa seguiu os princípios éticos aplicáveis a estudos com seres humanos, assegurando anonimato, confidencialidade e consentimento dos participantes.

3.3 Técnicas de análise dos dados

Os dados foram analisados por meio da integração de técnicas qualitativas e quantitativas.

Em relação aos dados qualitativos, provenientes das entrevistas e respostas abertas dos questionários, foram submetidos à análise de conteúdo, conforme Bardin (2016), proporcionando a identificação de categorias e padrões interpretativos. Para a organização e sistematização das informações, utilizou-se o *software* Atlas.ti, seguindo as etapas de pré-análise, codificação, categorização e interpretação.

A análise documental foi realizada com base em editais, normativas e relatórios institucionais, considerando seu contexto de produção e suas implicações para a gestão escolar (Cellard, 2012).

Os dados quantitativos foram tratados por meio de estatística descritiva (frequências, medidas de tendência central e dispersão) e da correlação de Spearman, com o objetivo de identificar associações entre variáveis. A confiabilidade dos instrumentos foi verificada por meio do Alfa de Cronbach.

O processamento dos dados foi realizado com o apoio dos *softwares* RStudio, Microsoft *Excel* e *Power* BI, permitindo a organização, análise e visualização dos resultados.

Por fim, adotou-se amostragem não probabilística por conveniência, adequada ao caráter exploratório da pesquisa e à acessibilidade dos participantes (Oliveira, 2001).

4 Análise dos resultados e discussões

Os resultados evidenciam que a rotatividade de diretores escolares diz respeito a um fenômeno complexo, influenciado por determinantes organizacionais, contextuais e individuais. A análise quantitativa e qualitativa indica que fatores como condições de trabalho

precárias, pressão por resultados, sobrecarga de atividades e insuficiência de suporte institucional emergem como elementos centrais associados à decisão de saída do cargo. Tais achados são reforçados pela análise de conteúdo, a qual aponta que essas dimensões se organizam nas categorias "Condições de Trabalho Precárias" e "Pressão e Falta de Suporte", evidenciando a complexidade da função diretiva no contexto investigado.

Adicionalmente, os dados apontam que o contexto territorial e socioeconômico exerce influência relevante sobre a rotatividade. A escola situada em área de maior vulnerabilidade social apresenta maiores instabilidade na gestão, número de prorrogações de editais e taxa de *turnover* (200%), enquanto a escola inserida em contexto socioeconômico mais favorecido apresenta menor rotatividade e maior estabilidade (*turnover* de 100%). A correlação positiva, ainda que fraca, entre rotatividade e violência no entorno reforça a existência de uma associação entre fatores contextuais adversos e a permanência dos gestores, sem, contudo, estabelecer relação causal direta, conforme sintetizado na Tabela 1 a seguir.

Tabela 1 - Comparação entre escolas com alta e baixa rotatividade

Variável	EMAR (Alta rotatividade)	EMBR (Baixa rotatividade)
Turnover	200%	100%
Contexto socioeconômico	Mais vulnerável	Mais favorecido
Prorrogação de editais	Alta (158%)	Nula
IDEB médio	4,83	5,06
SAEB/SPAECE	Inferior	Superior
Percepção de suporte	Muito baixa	Baixa
Estabilidade da gestão	Baixa	Alta

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Concernente aos impactos, os resultados demonstram que a alta rotatividade compromete a efetividade escolar. Evidenciam-se efeitos como instabilidade institucional, descontinuidade de projetos pedagógicos, fragilização dos vínculos com a comunidade e impactos no núcleo pedagógico, incluindo possíveis prejuízos à aprendizagem dos estudantes. A comparação dos indicadores educacionais reforça esse argumento, uma vez que a escola com menor rotatividade apresentou desempenho superior em avaliações como Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) e Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará (SPAECE), sugerindo uma associação entre estabilidade da liderança e melhores resultados educacionais.

As percepções dos diferentes atores escolares convergem para o reconhecimento da importância da estabilidade na gestão. Professores, pais/responsáveis e representantes sindicais indicam elevado nível de concordância quanto ao papel da liderança estável no fortalecimento das relações institucionais, no engajamento da comunidade e na qualidade do ensino. Em contrapartida, destaca-se a percepção recorrente de insuficiência de suporte institucional aos diretores, o que reforça a centralidade desse fator na dinâmica de permanência no cargo.

Do ponto de vista da gestão de pessoas no setor público, os achados evidenciam a necessidade de adoção de estratégias estruturadas de retenção e desenvolvimento de lideranças. As categorias identificadas na análise qualitativa apontam caminhos relevantes, como o fortalecimento do suporte institucional, a ampliação da autonomia decisória, a oferta de formação continuada, o investimento em equipes de apoio e a implementação de políticas voltadas à valorização profissional.

Os resultados evidenciam que a rotatividade de diretores escolares extrapola a dimensão estritamente administrativa, configurando-se como um fenômeno associado às condições organizacionais, às exigências institucionais e aos contextos sociais de atuação das escolas. Nessa perspectiva, a gestão de pessoas assume caráter estratégico ao contribuir para a estabilidade das lideranças escolares, para a continuidade das ações pedagógicas e para a

sustentabilidade das organizações públicas em cenários marcados por elevada complexidade e incerteza.

A partir da articulação entre os dados quantitativos e qualitativos obtidos na pesquisa, o Quadro 1 apresenta uma síntese das principais dimensões analíticas relacionadas à rotatividade de diretores escolares, destacando seus efeitos organizacionais e educacionais, bem como suas implicações para a gestão de pessoas no setor público.

Dimensão	**Evidências empíricas**	**Principais efeitos**	**Implicações para gestão de pessoas**
Determinantes do *turnover*	Condições de trabalho precárias, sobrecarga, pressão por resultados, falta de suporte e violência no entorno.	Desgaste profissional, intenção de saída e baixa adesão ao cargo.	Reforço do suporte institucional, melhoria das condições de trabalho, revisão de demandas e expectativas.
Contexto territorial	Maior rotatividade em área vulnerável (EMAR) e correlação com violência (CVLI).	Aumento da instabilidade em contextos mais complexos.	Políticas diferenciadas por território e apoio direcionado a escolas em áreas vulneráveis.
Impactos organizacionais	Instabilidade institucional, descontinuidade de projetos e fragilização de vínculos.	Comprometimento do clima organizacional e da gestão pedagógica.	Promoção da estabilidade da liderança e fortalecimento da cultura organizacional.
Desempenho educacional	Melhor desempenho da escola com menor rotatividade (IDEB, SAEB e SPAECE).	Associação entre estabilidade e melhores resultados.	Valorização da liderança como fator estratégico para desempenho.
Retenção de lideranças	Necessidade de suporte, autonomia, valorização e formação.	Maior engajamento e permanência no cargo.	Desenvolvimento de políticas estruturadas de retenção e formação de líderes.

Quadro 1 - Síntese analítica da rotatividade de diretores escolares e implicações para a gestão de pessoas
Fonte: Dados da pesquisa (2025).

5 Considerações Finais

O presente estudo teve como objetivo investigar o *turnover* e a retenção de diretores nas escolas públicas municipais de Fortaleza, a partir da comparação entre duas realidades distintas: uma escola com alta rotatividade (EMAR) e outra com baixa rotatividade (EMBR). A análise integrada dos dados quantitativos, qualitativos e documentais evidenciou que a rotatividade de diretores constitui um fenômeno complexo, associado a fatores institucionais, organizacionais e contextuais que impactam diretamente a continuidade da gestão escolar e a efetividade das políticas educacionais.

Os resultados demonstraram que a elevada rotatividade está relacionada, sobretudo, à insuficiência de suporte institucional, à sobrecarga de trabalho, à limitação da autonomia gestora, à pressão por resultados decorrente das políticas de *accountability* e à atuação em territórios marcados por vulnerabilidade social e violência. Esses fatores produzem desgaste profissional, fragilizam os vínculos institucionais e comprometem a continuidade dos projetos pedagógicos e das práticas de gestão escolar.

Na escola com maior rotatividade, observou-se um cenário de instabilidade institucional caracterizado por sucessivas trocas de direção, descontinuidade administrativa, fragilização do clima organizacional e resultados educacionais inferiores aos da escola com maior estabilidade.

Em contrapartida, a escola com menor *turnover* apresentou maior continuidade das ações pedagógicas, fortalecimento das relações institucionais e melhores indicadores de desempenho educacional, reforçando a importância da permanência das lideranças escolares para a sustentabilidade da gestão e a efetividade pedagógica.

Os achados indicam que o *turnover* de diretores escolares não deve ser compreendido como um evento isolado ou decorrente exclusivamente de fatores individuais, mas como expressão de contradições estruturais presentes na gestão educacional contemporânea. Embora os diretores sejam cada vez mais responsabilizados pelos resultados escolares, persistem limitações relacionadas às condições de trabalho, ao suporte institucional e à valorização profissional da função diretiva.

Nesse sentido, os resultados evidenciam que políticas pontuais ou exclusivamente compensatórias se mostram insuficientes para promover retenção sustentável de lideranças escolares. A pesquisa aponta para a necessidade de políticas integradas de gestão de pessoas voltadas ao fortalecimento da liderança escolar, incluindo processos seletivos mais alinhados às competências da função, formação continuada contextualizada, suporte técnico e psicossocial permanente, ampliação da autonomia com apoio institucional e valorização profissional compatível com a complexidade do cargo.

Além disso, a análise evidencia que o enfrentamento da rotatividade demanda ações intersetoriais e articulação entre diferentes áreas da administração pública, especialmente nos territórios mais vulneráveis, nos quais os desafios da gestão escolar extrapolam as dimensões pedagógicas e administrativas.

Sob a perspectiva teórica, o estudo contribui para o campo da gestão educacional ao demonstrar que a permanência de diretores escolares está diretamente relacionada às condições institucionais que sustentam o exercício da liderança nas escolas públicas. Ao articular *turnover*, vulnerabilidade territorial e efetividade institucional, a pesquisa amplia a compreensão sobre os impactos da instabilidade da liderança escolar na continuidade das políticas educacionais e na qualidade da educação pública.

Do ponto de vista metodológico, a utilização de abordagem mista e estudo de caso comparativo permitiu aprofundar a análise das dinâmicas institucionais relacionadas à rotatividade, integrando diferentes fontes de evidência e perspectivas dos atores escolares. Contudo, os resultados devem ser interpretados considerando os limites do recorte empírico adotado, restrito a duas unidades escolares e a um período específico.

Por fim, sugere-se que pesquisas futuras ampliem a análise para outras redes de ensino e diferentes contextos territoriais, incorporando estudos longitudinais e investigações sobre políticas de retenção de lideranças escolares no setor público. Tais avanços podem contribuir para o desenvolvimento de estratégias mais sustentáveis de gestão de pessoas e para o fortalecimento da liderança escolar nas redes públicas de educação.

Referências

Alves, F., Elacqua, G., Martínez, M., & Santos, H. (2016). Efeitos do plano de desenvolvimento da escola nos resultados escolares. *Estudos em Avaliação Educacional*, *27*(64), 128-159. https://doi.org/10.18222/eae.v27i64.3765

Andrade, F. M. (2015). *A rotatividade de diretores no contexto das políticas de responsabilização* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio de Janeiro]. Repositório do Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Federal do Rio de Janeiro. https://ppge.educacao.ufrj.br/ppge-dissertacoes-2015.html

Atlas.TI. (2025). *Scientific software development GmbH* (version 25.0.1.32924). [Software]. Lumivero. https://atlasti.com

Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

Cellard, A. (2012). Análise documental. In J. Poupart, J.-P. Deslauriers, L.-H. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer, & A. Pires. *A pesquisa qualitativa: Enfoques epistemológicos e metodológicos* (pp. 295-316). Vozes.

Chowdhury, S., Joel-Edgar, S., Dey, P. K., Bhattacharya, S., & Kharlamov, A. (2023). Embedding transparency in artificial intelligence machine learning models: Managerial implications on predicting and explaining employee turnover. *The International Journal of Human Resource Management*, *34*(14), 2732-2764.

Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto* (M. Lopes, Trad.; 3ª ed.). Artmed. (Obra original publicada 1994)

Cuenca, R., & Pont, B. (2016). *El liderazgo escolar: Inversión clave para la mejora educativa: documento básico*. Fundación Santillana.

Emenda Constitucional nº 103, de 12 de novembro de 2019. (2019, 13 de novembro). Altera o sistema de previdência social e estabelece regras de transição e disposições transitórias. Presidência da República. https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=EMC&numero=103&ano=2019&ato=db4k3Yq1keZpWT94f

Fortunato, W. S., & Calvosa, M. V. D. (2024). Origem e evolução do fenômeno rotatividade de colaboradores: Uma revisão de literatura [Edição especial]. *Revista Valore*, 9, 94-111.
https://doi.org/10.22408/reva92024175095-111

Garcia, O. P. G., & Coltre, S. M. (2017). A gestão do conhecimento como fator determinante na retenção dos colaboradores na empresa: Um estudo de caso em uma organização do ramo moveleiro. *BBR Brazilian Business Review*, *14*(2), 182-203. http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2017.14.2.3

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4ª ed.). Atlas.

Gomes, L. M., & Vidal, E. M. (2022). Accountability educacional no Brasil: Significados, desafios e críticas. *Research, Society and Development*, *11*(4), 1-10. http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v11i4.27567

Grissom, J. A.; & Bartanen, B. (2019). Principal effectiveness and principal turnover. *Education Finance and Policy*, *14*(3), 355-382. https://doi.org/10.1162/edfp_a_00256

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 da educação no Brasil* (pp. 47-57). UNESCO.

Heffernan, A., Courtney, S. J., & Doherty, J. (2023). Lessons from former principals: Possible approaches to mitigating school leader turnover. *Management in Education*, *40*(2), 1-7. https://doi.org/10.1177/08920206231201536

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), 530-545.

Iannone, L. (2021). Desafios para gestores escolares em tempos de incerteza. *Revista Educação*, 16(3), 6-11.

Instituto de Planejamento de Fortaleza. (2015). *Plano Fortaleza 2040*.

Laval, C. (2019). *A escola não é uma empresa: Neoliberalismo em ataque ao ensino público* (M. Echalar, Trad.). Boitempo. (Obra original publicada 2003)

Lei Complementar nº. 212/2015, de 22 de dezembro de 2015. (2015, 22 de dezembro). Altera a Lei Complementar n° 0169/2014, que 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. Prefeitura de Fortaleza. https://sapl.fortaleza.ce.leg.br/ta/3322/text?

Lei Complementar nº. 248/2018, de 27 de junho de 2018. (2018, 27 de junho). Altera a Lei Complementar nº 217, de 31 de março de 2016, que regulamenta a gratificação de incentivo à lotação, prevista no inciso VIII, art. 98, da Lei Municipal nº 5.895, de 13 de novembro de 1984, e dá outras providências. Prefeitura de Fortaleza. https://sapl.fortaleza.ce.leg.br/ta/15/text?

Lei Complementar nº 217/2016, de 31 de março de 2016. (2016, 7 de abril). Regulamenta a gratificação de incentivo à lotação prevista no inciso VIII do art. 98 da Lei Municipal n° 5.895, de 13 de novembro de 1984, e dá outras providências. Prefeitura de Fortaleza. https://sapl.fortaleza.ce.leg.br/norma/4687?display

Lei nº 10.371, de 24 de junho de 2015. (2015, 24 de junho). Aprova o Plano Municipal de Educação 2015-2025, alinhado ao Plano Nacional de Educação, Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014, e revoga a Lei nº 9.441, de 30 de dezembro de 2008, do Poder Executivo Municipal. Prefeitura de Fortaleza. https://sapl.fortaleza.ce.leg.br/ta/481/text

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, *40*(1), 5-22.

Lopes, A. F. N. (2019). *Gestão por resultados e os fatores que interferem na rotatividade de diretores das escolas públicas municipais de Fortaleza* [Dissertação de mestrado, Universidade Estadual do Ceará]. Repositório Institucional da Universidade Estadual do Ceará. https://siduece.uece.br/siduece/trabalhoAcademicoPublico.jsf?id=85244

Lück, H. (2015). *Gestão educacional: Uma questão paradigmática* (12ª ed.). Vozes.

Marinho, I. C., Vidal, E. M., & Vieira, S. L. (2020). Diretores escolares do Brasil: Mudanças no perfil e na gestão pedagógica no período 2007-2017. *Atos de Pesquisa em Educação*, *15*(3), 823-846. https://doi.org/10.7867/1809-0354.2020v15n3p823-846

Ministério da Educação. (2014). *Indicador para mensurar a complexidade da gestão nas escolas a partir dos dados do Censo Escolar da Educação Básica*. https://www.gov.br/inep/pt-br/acesso-a-informacao/dados-abertos/indicadores-educacionais/complexidade-de-gestao-da-escola

Miranda, J. G. (2015). *Descontinuidade política, rotatividade de diretores e desempenho dos alunos: efeitos adversos de novos prefeitos na educação municipal* [Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo]. Repositório da Produção da Universidade de São Paulo. https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96131/tde-15092015-105243/publico/JessicaGMiranda_Original.pdf

Mobley, W. H. (1992). *Turnover: Causas, consequências e controle*. Ortiz.

Mota, M. M., Levy, E., & Coelho, F. (2016, junho). Fatores que afetam a rotatividade e evasão de talentos na administração pública brasileira: O caso dos gestores públicos [Apresentação de artigo]. *9º Congresso CONSAD de Gestão Pública*, Brasília, DF, Brasil. https://consad.org.br/wp-content/uploads/2016/06/Painel-02-01.pdf

Oliveira, I. C., & Menezes, I. V. (2018). Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. *Cadernos de Pesquisa*, *48*(169), 876-900. https://doi.org/10.1590/198053145341

Oliveira, T. M. V. de. (2001). Amostragem não probabilística: adequação de situações para uso e limitações de amostras por conveniência, julgamento e quotas. *Administração On Line*, *2*(3), 1-7. https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/veludo_-_amostragem_nao_probabilistica_adequacao_de_situacoes_para_uso_e_limitacoes_de_amostras_por_conveniencia.pdf

Page, M. J., Mckenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., Mcdonald, S., … Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, *372*(71), 1-9.

Pancani, L., Marinucci, M., Aureli, N., & Riva, P. (2021). Forced social isolation and mental health: a study on 1,006 Italians under COVID-19 lockdown. *Frontiers in Psychology*, *12*, 1-10. https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2021.663799/full

Paro, V. H. (2015). *Diretor escolar: Educador ou gerente*? Cortez Editora.

Paro, V. H. (2017). *Gestão democrática da escola pública* (4ª ed. rev. atual.). Cortez Editora.

Paro, V. H. (2023). *Gestão, política, economia e ética na educação*. FEUSP. https://www.livrosabertos.abcd.usp.br/portaldelivrosUSP/catalog/download/994/909/3341?inline=1

Ravitch, D. (2011). *Vida e morte do grande sistema escolar americano: Como os testes padronizados e o modelo de mercado ameaçam a educação*. Sulinas.

Ridolfi, L. F., Prado, B. D. M., Silvério, K. M. da S., Sousa, G. E, Letrari, C. C. V. F., & Moura, E. R. A. (2025). Gestão escolar em cenários de crise: Tensões, estratégias e reconfigurações curriculares na educação básica. *Studies in Multidisciplinary Review*, *6*(2), 1-16.

Sander, B. (2007). A pesquisa sobre política e gestão da educação no Brasil: Uma leitura introdutória sobre sua construção. *RBPAE: Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, *23*(3), 421-447. https://doi.org/10.21573/vol23n32007.19141

Seidl, J., Borges-Andrade, J. E., & Neiva, E. R. (2019). Rotatividade: Análise de duas décadas da produção científica brasileira. *Revista de Administração FACES Journal*, *18*(2), 44-64. https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2019V18N2ART6090

Siqueira, W. R. de, & Alves, L. C. F. (2016). Rotatividade de professores universitários: O caso de um campus fora da sede. *RACEF: Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, *7*(2), 95-107. https://racef.fundace.org.br/index.php/racef/article/view/324/pdf_25

Souza, A. S. (2016). *Responsabilização na administração da educação: A política de responsabilidade educacional como engrenagem de controle de resultados* [Tese de doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Norte]. Repositório Institucional da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. https://repositorio.ufrn.br/items/259a2b15-0330-4c39-846d-cd3798466856

Souza, L. D. M., & Ribeiro, M. S. de S. (2017). O perfil do gestor escolar contemporâneo: Das permanências às incorporações para exercício da função. *Espaço do Currículo*, *10*(1), 106-122.

Vidal, E. M.; Medeiros, G. K. F. de. (2024). *Investigando iniciativas de alto impacto*. Secretaria Municipal da Educação de Fortaleza.

Weinstein, J., & Simielli, L. (Orgs.). (2022). *Liderança escolar: Diretores como fatores-chave para a transformação da educação no Brasil*. UNESCO. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000383601

Williamson, B. (2022). *Education platforms and data governance: Post-pandemic digital schooling*. Sage Publications.