

**CONTRIBUIÇÃO DA FORMAÇÃO CONTINUADA PARA O DESENVOLVIMENTO
DE UMA GESTÃO PARTICIPATIVA NA ESCOLA**

**LA CONTRIBUCIÓN DE LA EDUCACIÓN CONTINUA AL DESARROLLO DE LA GESTIÓN
PARTICIPATIVA EN LAS ESCUELAS**

**THE CONTRIBUTION OF CONTINUING EDUCATION TO THE DEVELOPMENT OF
PARTICIPATORY MANAGEMENT IN SCHOOLS**



Maria de Souza OLIVEIRA¹
e-mail: maria.soliveira@adm.educadventista.org



Silvia Cristina de Oliveira QUADROS²
e-mail: silvia.quadros@unasps.edu.br

Como referenciar este artigo:

Oliveira, M. S., & Quadros, S. C. O. (2026). Contribuição da formação continuada para o desenvolvimento de uma gestão participativa na escola. *Revista on line de Política e Gestão Educacional*, 30, e026008. <https://doi.org/10.22633/rpge.v30i00.21049>.



| Submetido em: 10/01/2026
| Revisões requeridas em: 25/01/2026
| Aprovado em: 12/02/2026
| Publicado em: 30/03/2026

Editor: Prof. Dr. Sebastião de Souza Lemes
Editor Adjunto Executivo: Prof. Dr. José Anderson Santos Cruz

¹ Instituição Paulista Adventista de Educação e Assistência Social. Colégio Adventista de Pedreira (CAP), São Paulo – SP – Brasil. Diretora Escolar; Educação Básica.

² Centro Universitário Adventista de São Paulo (UNASP), Engenheiro Coelho – SP – Brasil. Coordenadora e Docente do Programa de Pós-graduação em Educação: Mestrado e Doutorado Profissional em Educação.

RESUMO: O papel do diretor escolar vai muito além da administração de recursos e cumprimento da legislação; trata-se de uma função que exige a articulação das dimensões administrativas e pedagógicas. Assim, este estudo busca caracterizar como se dá a formação continuada do gestor e qual a contribuição dessa formação para uma gestão participativa. Adotou-se metodologia qualitativa, fundamentada em pesquisa bibliográfica e de campo, realizada com 23 diretores escolares. Os resultados revelaram uma importante convergência entre a gestão de pessoas e a mediação de conflitos como principal desafio para consolidar a participação no contexto escolar. A pesquisa evidenciou um consenso entre os diretores acerca da importância da formação continuada para o exercício de suas funções. Conclui-se que a formação continuada contribuiu de forma significativa, mas ainda parcial, visto haver inúmeros desafios e limitações para o desenvolvimento de uma gestão participativa.

PALAVRAS-CHAVE: Formação continuada. Gestão escolar. Gestão participativa. Tomada de decisão.

RESUMEN: *El rol del director escolar va mucho más allá de la gestión de recursos y el cumplimiento de la legislación; es una función que requiere la articulación de las dimensiones administrativas y pedagógicas. Por lo tanto, este estudio busca caracterizar cómo se produce la formación continua de directores y qué contribución hace esta capacitación a la gestión participativa. Se adoptó una metodología cualitativa, basada en investigación bibliográfica y de campo, realizada con 23 directores escolares. Los resultados revelaron una importante convergencia entre la gestión de personas y la mediación de conflictos como el principal desafío para consolidar la participación en el contexto escolar. La investigación mostró un consenso entre los directores sobre la importancia de la formación continua para el desempeño de sus funciones. Se concluye que la formación continua ha contribuido significativamente, pero aún parcialmente, dados los numerosos desafíos y limitaciones para el desarrollo de la gestión participativa.*

PALABRAS CLAVE: Educación continua. Gestión escolar. Gestión participativa. Toma de decisiones.

ABSTRACT: *The role of the school principal goes far beyond resource management and compliance with rules and laws; it is a function that requires the articulation of administrative and pedagogical dimensions. Therefore, this study seeks to characterize how the continuing education of school principals occurs and what contribution this training makes to participatory management. A qualitative methodology was adopted, based on bibliographic and field research, conducted with 23 school principals. The results revealed an important convergence between people management and conflict mediation as the main challenge to consolidating participation in the school context. The research showed a consensus among the principals regarding the importance of continuing education for the performance of their duties. It is concluded that continuing education has contributed significantly, but still partially, given the numerous challenges and limitations to the development of participatory management.*

KEYWORDS: Continuing education. Participatory management. School management. Decision making.

INTRODUÇÃO

Em um cenário em que as demandas sociais, culturais e pedagógicas se transformam rapidamente, compreender de que maneira o gestor pode se atualizar e aprimorar suas práticas torna-se fundamental. Assim, a realização desta pesquisa sobre o papel do diretor escolar e a importância da formação continuada pode contribuir para a compreensão do processo de uma gestão participativa.

O papel do diretor escolar vai muito além da administração de recursos e do cumprimento de normas. Trata-se de uma função que exige liderança capaz de articular pessoas e processos, integrando dimensões administrativas e pedagógicas para promover uma educação de qualidade. Nesse sentido, compreender a importância da formação continuada é essencial, pois ela oferece ao diretor da escola ferramentas para lidar com os desafios que surgem diariamente e para construir uma gestão participativa, baseada no diálogo, na corresponsabilidade e no envolvimento da comunidade escolar.

De uma forma geral, a formação continuada pode ampliar o repertório técnico e pedagógico do gestor e fortalecer sua capacidade de dialogar com professores, alunos, famílias e demais membros da comunidade, criando um ambiente mais colaborativo e aberto à construção coletiva de soluções para as demandas no ambiente educacional.

O contexto de democratização da gestão tem sido permeado pelo processo de estudos sobre o desenvolvimento das competências necessárias às equipes responsáveis pela gestão escolar de maneira geral. Para isso, os sistemas educacionais vêm intensificando as discussões sobre a gestão escolar e, do mesmo modo, programas e políticas de âmbito federal têm objetivado a melhoria da qualidade da educação mediante propostas formativas aos gestores.

Nessa linha de construção coletiva, numa visão de gestão participativa, este estudo se propõe a caracterizar como se dá a formação continuada do gestor e qual a contribuição dessa formação para uma liderança voltada para o desenvolvimento de uma gestão participativa. Para a execução desta pesquisa, optou-se por uma pesquisa de cunho qualitativo, com caráter descritivo e exploratório, com base em uma pesquisa bibliográfica e de campo para a coleta de dados com 23 diretores escolares de uma rede confessional de ensino, localizada na região central do Estado de São Paulo.

REFLEXÕES TEÓRICAS

Papel do diretor escolar

A função do diretor escolar recebe uma ênfase crescente, especialmente entre autores que discutem sua atuação nos âmbitos político, administrativo, pedagógico e/ou social. É fundamental destacar o seu papel como uma atividade que engloba diversas ações e processos realizados na escola.

Nesse sentido, o papel desse gestor escolar tem sido amplamente discutido na literatura educacional, principalmente em relação à sua função de liderança e gerenciamento. Conforme argumenta Lück (2010), o diretor exerce uma função fundamental na liderança educativa, sendo o principal responsável por orientar a equipe pedagógica e garantir a excelência do ensino. A autora enfatiza que o gestor precisa ter uma visão estratégica, ser capaz de articular o trabalho coletivo e promover um ambiente colaborativo que favoreça a aprendizagem.

Além disso, a liderança do diretor escolar deve ser pautada no diálogo e no envolvimento dos integrantes escolares. Dessa forma, destaca-se que o gestor escolar, antes de tudo, é um formador, mais do que apenas um gestor. Assim, a ideia de que o diretor deve ser um educador exemplar dentro da escola pode representar um contraponto entre suas funções administrativas.

Paro (2016) defende que o gestor escolar deve adotar uma postura democrática, promovendo a participação ativa de professores, alunos e famílias no processo de tomada de decisões. Esse papel tem passado por várias mudanças devido às transformações na sociedade, tornando a organização e as tarefas escolares muito mais complexas.

Assim, a postura do diretor e a maneira como ele conduz as ações refletem diretamente na credibilidade da escola perante a comunidade escolar. Portanto, a gestão participativa estabelece um ambiente de confiança e cooperação, no qual todos os membros da comunidade escolar se sentem parte do processo educacional. O autor ressalta que a gestão participativa também promove maior transparência e corresponsabilidade (Paro, 2016).

O diretor escolar também atua como mediador de conflitos no ambiente escolar, e Gadotti (2017) sugere que: “o gestor deve ter habilidades de comunicação eficazes ... A mediação de conflitos, quando bem conduzida, pode fortalecer as relações interpessoais e melhorar o clima escolar” (p. 55).

Libâneo (2018) aborda que, no ambiente da escola, o papel do gestor na promoção de uma educação precisa ser inclusivo. Segundo o autor, o diretor deve garantir que a escola seja

acolhedora para todos os estudantes, independentemente, de suas particularidades. A inclusão escolar depende, em grande parte, das políticas implementadas pelo gestor e de sua capacidade de sensibilizar a equipe pedagógica para a importância da diversidade.

Além disso, o papel do gestor na promoção da inovação pedagógica é muito importante, visto que cabe a ele incentivar os professores a adotarem novas práticas de ensino e a utilizarem tecnologias educacionais capazes de potencializar o desenvolvimento dos alunos e qualificar sua prática cotidiana.

Vasconcellos (2014) discute o papel do gestor na promoção de práticas sustentáveis dentro da escola. Ele argumenta que o gestor deve implementar políticas que incentivem o uso consciente dos recursos e a educação ambiental, preparando os alunos para atuarem como cidadãos responsáveis.

Conforme os autores supracitados, o papel do diretor abrange várias frentes e é fundamental que o diretor escolar cultive características como empatia, habilidade de comunicação e capacidade de inspirar confiança, características que fortalecem o relacionamento com os professores, alunos e pais, além de uma liderança com flexibilidade para se adaptar a diferentes contextos e estilos de liderança, conforme as necessidades e desafios enfrentados. E é a partir do exercício de composição do papel do diretor escolar que se constituem os desafios da gestão participativa.

Gestão participativa

A Gestão Participativa se apresenta como um modelo central na administração, quando a ênfase é democratizar o processo decisório e potencializar os resultados no contexto educacional, ao buscar envolver a comunidade escolar na construção de uma governança mais inclusiva e eficaz.

A liderança escolar, nessa perspectiva, distancia-se de modelos autoritários e centralizadores e se aproxima de uma concepção participativa e democrática. Lück (2010) enfatiza que o gestor escolar exerce papel fundamental na liderança educativa, sendo responsável por fomentar um ambiente colaborativo, no qual professores, funcionários, estudantes e famílias se sintam corresponsáveis pelas decisões e pelos resultados alcançados. Essa liderança pressupõe competências técnicas, pedagógicas e, sobretudo, relacionais, como a escuta ativa, a empatia e a capacidade de negociação.

Na prática, diversos obstáculos dificultam esse processo, como: a falta de tempo para reuniões produtivas, o desinteresse ou a baixa adesão da comunidade, a resistência de alguns profissionais para compartilhar o poder de decisão e até a burocratização dos processos internos, que tornam a implementação de uma gestão participativa um caminho complexo.

Lück (2009) enriquece significativamente a discussão ao contextualizar a gestão escolar como uma dimensão central do processo educativo, pois permite observar a escola e seus desafios de forma global e integrada. Seu propósito fundamental está voltado para a aprendizagem significativa dos estudantes, entendida como o resultado mais relevante da ação escolar. Nesse contexto, o cotidiano da instituição deve favorecer o desenvolvimento de competências essenciais, entre as quais se destacam a criatividade, a capacidade de análise crítica das informações, a clareza na expressão de ideias, o domínio de operações lógico-matemáticas, a tomada de decisões embasadas e a habilidade de lidar com situações de conflito.

Assim, pensar a gestão participativa na escola significa reconhecer não apenas seus benefícios potenciais, mas, sobretudo, os entraves que precisam ser superados para que a instituição cumpra seu papel de espaço plural, colaborativo e formador de cidadãos críticos.

As práticas cotidianas constituem o caminho concreto para aproximar o ideal da gestão participativa da realidade de sua implantação. Desse modo, refletir sobre as práticas da gestão participativa significa reconhecer a escola como espaço vivo, no qual a tomada de decisão se concretiza por meio de assembleias escolares, construção coletiva do projeto político-pedagógico, mediação de conflitos, participação das famílias e incentivo à autonomia dos estudantes – práticas que traduzem, no cotidiano, os princípios da democracia e da cooperação. A gestão participativa emerge, portanto, como um modelo que busca democratizar os processos decisórios e fortalecer o envolvimento da comunidade escolar. Paro (2016) argumenta que a democratização da gestão escolar não se resume à criação de instâncias formais de participação, mas exige uma mudança na concepção de poder dentro da escola, rompendo com práticas hierarquizadas e promovendo a corresponsabilidade nas decisões. Para o autor, a participação efetiva só se concretiza quando os sujeitos compreendem seu papel no processo educativo e são reconhecidos como parte legítima da gestão.

Corroborando essa perspectiva, Libâneo (2018) destaca que a gestão escolar deve estar intrinsecamente articulada ao projeto pedagógico da instituição, de modo que as decisões administrativas estejam a serviço do processo educativo. Para o autor, a participação da comunidade escolar na elaboração, execução e avaliação do Projeto Político-Pedagógico (PPP) é condição fundamental para a efetivação de uma gestão democrática, pois fortalece o

compromisso coletivo com os objetivos educacionais e amplia o sentido de pertencimento dos sujeitos envolvidos.

Considerando que a implantação de uma gestão participativa requer, além de uma comunicação assertiva, uma série de aspectos relativos ao papel do diretor, a formação continuada desse gestor é o caminho para que se possa desenvolver práticas alinhadas às demandas contemporâneas do ambiente educacional. De acordo com autores como Lück (2000), Rodrigues et al. (2016) e Saraiva (2022), a promoção de uma educação de qualidade exige uma gestão especializada, com uma formação ampla e sustentada pelas experiências práticas dos diretores em seu *locus* de trabalho, por isso, a formação em serviço possibilita o desenvolvimento das habilidades que permitem o exercício da função.

Formação continuada

No cenário educacional atual, em que se busca uma educação mais inovadora e eficaz, a formação continuada contribui diretamente para o desenvolvimento das competências de liderança, gestão pedagógica e mediação de conflitos, além de proporcionar aos gestores escolares uma visão mais ampla e estratégica.

Heloísa Lück (2014) argumenta que a formação continuada é um processo permanente e dinâmico que permite ao gestor escolar não apenas aprimorar suas habilidades técnicas, mas, também, desenvolver competências emocionais e relacionais necessárias para a gestão escolar democrática e participativa. Para a autora, a formação continuada deve estar centrada em aspectos que envolvam a liderança pedagógica e a gestão de pessoas, de forma a fortalecer a coesão da equipe e o engajamento da comunidade escolar, que pode ser conseguida na formação em serviço. Além da formação em serviço, a formação individual também proporciona um importante ganho na atuação do gestor, entretanto essa ação localizada afeta em menor escala que uma formação em serviço.

Os programas de formação continuada para diretores escolares devem acompanhar uma perspectiva sistematizada, condizente com a situação atual do contexto escolar, buscando solucionar problemas que lá surgem, como a estrutura física e humana que atenda às necessidades de determinado sistema escolar. A formação continuada em serviço proporciona aos profissionais da educação atualizar e construir novos saberes, sendo, por isso, tão necessária no trabalho docente, já que os educadores integram diversos campos do saber, em muitos contextos socioculturais.

A formação em serviço é uma maneira complexa de articulação dos interesses e necessidades de qualificação profissional dos professores que desejam se tornar gestores, ocupando, principalmente, o cargo de diretor, somadas às exigências de conciliação de tempo para lidar com as atividades diárias, juntamente com as novas demandas de participação, estudo individual e em grupo e outras atividades de formação, como tarefas práticas, pesquisas, planejamento, entre outras. Somam-se a esta situação as dificuldades de financiamento para essa formação, cujo custo geralmente recai sobre os próprios profissionais.

Imbernón (2010) defende a formação continuada como um instrumento de transformação da realidade escolar. Para o autor, trata-se de toda ação capaz de promover mudanças no comportamento, na aquisição de informações, nos conhecimentos, na compreensão e nas atitudes dos professores em exercício, reforçando, assim, seu papel essencial no fortalecimento da prática docente e no aprimoramento da qualidade educacional.

A formação continuada, tanto de iniciativa própria quanto em serviço, proporcionada pela instituição mantenedora, é um processo importante para o aprimoramento profissional dos gestores escolares, permitindo-lhes atualizar seus conhecimentos e habilidades em resposta às mudanças no campo educacional e administrativo e instrumentalizá-los com as habilidades necessárias para implementar práticas de gestão participativa de maneira eficaz.

Em contraposição, Saraiva (2022) destaca que a formação continuada, em muitos casos, aproxima-se mais do perfil esperado pelo modelo gerencialista de gestão do que das reais exigências das escolas. Segundo a autora, essas propostas tendem a responder prioritariamente às demandas dos sistemas de ensino, deixando em segundo plano os desafios singulares de cada instituição. Diante disso, ela ressalta a importância de valorizar a inovação como um saber essencial à prática educativa. Lück (2014) também destaca a importância da formação continuada para a eficácia da gestão escolar. A autora argumenta que os gestores devem estar sempre em processo de atualização, buscando novas práticas e conhecimentos que os ajudem a superar os desafios diários do ambiente escolar. Lück (2014) sugere que programas de formação voltados para a gestão escolar são essenciais para o progresso de competências de liderança e administração.

METODOLOGIA

O estudo foi realizado com base em pesquisa bibliográfica e de campo, com coleta de dados com diretores de uma rede escolar confessional com escolas localizadas na região central do estado de São Paulo, por meio da aplicação de questionário enviado por e-mail, juntamente ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, com garantia de sigilo da identidade do participante, conforme aprovado pelo Comitê de Ética (CAAE nº 79179224200005377).

A pesquisa bibliográfica foi realizada em obras de autores importantes para o tema tratado e em base de dados como Periódicos Capes, Scielo e Google Acadêmico, a partir de descritores como gestor escolar, formação continuada e gestão participativa, com os seguintes critérios de inclusão: trabalhos que incluam artigos de busca, revisados por pares e dentro do período de 2014 a 2024. Quanto à exclusão, foram desconsiderados estudos que se desviaram da temática pretendida, textos não disponibilizados abertamente, artigos repetidos nas bases e artigos específicos de outros países.

A coleta de dados foi realizada após a aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa (Parecer 6.966.734), por meio de questionário enviado aos participantes por e-mail a 39 diretores, dos quais 23 aceitaram participar. Nesta pesquisa, os gestores foram nomeados de G1 a G23.

As perguntas abordaram os seguintes eixos fundamentais: (a) a concepção dos gestores sobre a gestão participativa; (b) os principais desafios enfrentados para sua efetivação; (c) as práticas adotadas na tomada de decisões; e (d) os resultados percebidos a partir dessa forma de gestão.

As falas dos gestores foram organizadas em categorias temáticas que emergiram dos próprios dados: desafios, práticas, resultados e perfil profissional, analisadas a partir da estruturação no *software* webQDA³. Por meio do *software*, foi possível fazer uma análise de conteúdo dos dados que compuseram o *corpus* desta investigação. As respostas dos diretores ao questionário foram categorizadas com exatidão e autenticidade.

³ Cf. www.webQDA.net.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após minuciosa leitura, análise, comparação e cruzamento das respostas dos 23 gestores, ficou evidente a diversidade de experiências, mas, também, a quantidade significativa de aspectos nos quais os diretores convergem em suas explicações. Eles frequentemente articulam conceitos como: gestão participativa, planejamento estratégico, fortalecimento do envolvimento da comunidade escolar, assumir a responsabilidade do todo, e a importância de ser um gestor mais relacional e aberto à análise de novas possibilidades. Suas falas sugerem uma visão sistêmica, onde a participação não é apenas um conjunto de tarefas, mas um elemento integral da cultura organizacional e da liderança. Embora ainda mencionem a escuta ativa e a delegação, essas ações são frequentemente enquadradas em um arcabouço de valores mais complexos, como respeito, empatia, resiliência e a busca pela construção coletiva de soluções para desafios institucionais. Essas considerações encontram eco em Libâneo (2018), ao discutir sobre a gestão democrática, que se consolida na construção coletiva do Projeto Político Pedagógico, documento norteador das ações planejadas na e para a escola.

A relação entre formação continuada e gestão participativa foi o foco da questão motivadora desta pesquisa: como a formação continuada do gestor auxilia no fortalecimento de uma gestão participativa? Essa pergunta expressa um desafio concreto da realidade educacional, visto que o cotidiano escolar revela que a qualidade das decisões não depende apenas da autoridade do cargo, mas da capacidade do gestor de dialogar, articular e envolver os diferentes sujeitos da comunidade. Nesse sentido, a formação continuada, apresentada neste estudo, apontou ser um processo permanente de reflexão crítica sobre as próprias práticas, permitindo ao gestor ressignificar seu papel e alinhar suas ações às demandas emergentes de uma escola democrática, conforme se verificou nos relatos de G4, G2 e G11. G4: *“A prática nos processos como: envolvimento e intervenções quando necessário”*. G2: *“Realizar ‘feedback’ individuais e coletivos de modo a alinhar as expectativas, senso de responsabilidade e alinhamento de objetivos”*. G11: *“[...] fazer com que o grupo se sinta parte do todo, assumir a responsabilidade do todo, validar sempre as ideias dos colaboradores, empatia, resiliência”*.

Os desafios da gestão participativa, ao olhar dos gestores pesquisados, oscilam entre três grandes frentes: a pressão administrativa e de serviços; a gestão de pessoas como núcleo da prática democrática; e a integração da comunidade escolar, especialmente das famílias. Tais perspectivas revelam a complexidade do processo e reafirmam a necessidade de estratégias que fortaleçam tanto o diálogo quanto a corresponsabilidade coletiva no ambiente escolar.

A análise das ações concretas e das metodologias empregadas pelos gestores para promover a participação dos diversos atores escolares pode ser observada no conjunto das respostas. Apesar das diferenças de enfoque, as práticas relatadas pelos participantes se relacionam com dimensões essenciais da gestão participativa: seja pelo compartilhamento direto das decisões, seja pela utilização de dados e evidências como suporte à reflexão coletiva, seja pela ancoragem em documentos oficiais que estruturam a ação escolar. Sobre esse aspecto, Lück (2014) destaca que o gestor escolar deve possuir uma visão estratégica e capacidade de liderar uma equipe pedagógica, além de ser um articulador de práticas educativas e administrativas, capaz de mobilizar recursos e pessoas em prol de uma educação de qualidade.

Os relatos de G7, G8, G12, G14 e G19 demonstraram que a gestão participativa se fortalece quando há preparo técnico, sensibilidade social e abertura para compartilhar responsabilidades, exatamente como aponta Lück (2014), para quem a formação continuada vai além das habilidades técnicas e possibilita desenvolver competências relacionais importantes para a prática da gestão participativa.

Nessa direção, a resposta à questão norteadora apontou para uma via de mão dupla: a formação continuada oferece condições para uma atuação mais consciente e qualificada, enquanto a gestão participativa cria o ambiente em que esse aprendizado se transforma em prática efetiva. O resultado dessa integração é a consolidação de um espaço escolar mais inclusivo, transparente e colaborativo, em que cada decisão se converte não apenas em solução administrativa, mas em oportunidade de exercício democrático e de fortalecimento da cidadania

Este estudo teve como propósito analisar de que maneira a formação continuada do diretor escolar contribui para o desenvolvimento de uma gestão participativa, compreendendo as interfaces entre atualização profissional, práticas de liderança e processos democráticos no contexto da escola básica. Tal propósito se desdobra na investigação sobre como ocorre a formação continuada para além da formação inicial, na análise de práticas que exemplificaram a gestão participativa e a identificação das transformações que se manifestam no ambiente escolar a partir da percepção dos gestores acerca de sua trajetória formativa. Buscou-se, assim, aprofundar a reflexão sobre a importância de um processo formativo contínuo e sua influência na construção da gestão participativa.

A análise revelou que, para decisões de grande impacto ou de natureza pedagógica, a tendência é buscar o máximo de participação e deliberação coletiva, conforme a percepção dos gestores participantes. Assim, foi possível identificar que a formação continuada do gestor escolar se constitui como um eixo indispensável para a valorização e o desenvolvimento

profissional dos sujeitos envolvidos no processo educativo, e que ela favorece não apenas a atualização de saberes, mas, também, a reflexão crítica acerca das práticas pedagógicas, permitindo que os educadores ressignifiquem suas ações e se alinhem às demandas emergentes da sociedade contemporânea. Essa análise encontra eco em Imbernón (2010), que considera a formação continuada como essencial no ambiente educacional. Na esteira do referido autor, a formação não se limita a um processo pontual, mas assume caráter contínuo e transformador, contribuindo para a construção de uma prática pedagógica mais consciente, inovadora e contextualizada.

Na fala dos participantes, a gestão participativa revelou-se fundamental na construção de um ambiente escolar democrático e colaborativo. Como exemplo, cita-se a fala de G20: *“Ouvir, perguntar, dar oportunidade de opinião, permitir a execução de projetos por membros da equipe, realizar debates, ter capacidade de explorar o melhor de cada membro da equipe”*, que apresenta valorização do diálogo, da corresponsabilidade e escuta ativa para, dessa forma, poder promover maior engajamento da comunidade escolar e, nessa direção, o ambiente da escola passa a ser, como Paro (2016) coloca, uma escola acolhedora em que cada membro da equipe exerça seu papel e participe da gestão, sendo corresponsável pelas decisões no processo educativo.

Considera-se que a integração entre formação continuada e gestão participativa representa um caminho promissor para o avanço da qualidade educacional, assegurando práticas mais consistentes, uma cultura institucional mais democrática e o fortalecimento de uma educação comprometida com a transformação social.

A seguir, apresentam-se as falas dos participantes G1 a G23, registradas a partir de duas questões centrais para esta discussão: *“Pensando nos cursos de formação continuada, você diria que eles contribuíram para o seu desenvolvimento de uma gestão participativa?”* e *“Você identificou mudanças em sua forma de trabalho após realizar cursos de formação continuada? Poderia dar exemplos?”*. Essas respostas permitem compreender de que forma os processos formativos têm impactado a atuação dos gestores e de que maneira contribuem para consolidar práticas de liderança participativa no cotidiano escolar, gerando, assim, os resultados, descritos como mudanças dentro de suas expectativas (Quadro 1).

Quadro 1.

Contribuições dos gestores frente à gestão participativa e formação continuada

Gestores	Gestão Participativa	Formação Continuada	Mudanças
G1	<i>Com relação à gestão participativa, não pratico em sua totalidade. Trabalho com a gestão participativa envolvendo a comunidade interna [...].</i>	Licenciatura em Pedagogia; Pós-graduação em Administração Escolar.	<i>A principal mudança foi na percepção e resolução de conflitos.</i>
G2	<i>Os cursos ajudam a melhorar nossas habilidades, trazendo mais desenvolvimento pessoal e profissional.</i>	Licenciatura em Pedagogia; Pós-graduação em Psicopedagogia e Gestão Escolar.	<i>Podemos ter a melhoria em tempo para executar. Sem a formação continuada, alguns dados são mais difíceis de serem extraídos.</i>
G3	<i>A formação continuada é fundamental para o aprimoramento profissional e para melhorar a qualidade do trabalho.</i>	Licenciatura em Pedagogia; Mestra em Educação.	<i>Desenvolvimento de novas habilidades, melhoria na qualidade de ensino e gestão, oportunidade de crescimento profissional.</i>
G4	<i>Todo conhecimento agrega a prática profissional.</i>	Licenciatura em Pedagogia; Pós-graduação em Inclusão; Administração e Marketing; Gestão Escolar.	<i>Pude ter um olhar mais inclusivo em todos os aspectos da escola [...].</i>
G5	<i>Com certeza contribuíram muito para o engajamento no dia a dia.</i>	Licenciatura em Pedagogia; Pós-graduação em Administração e Marketing Educacional.	<i>Tive mais compreensão e assertividade na resolução de problemas [...].</i>
G6	<i>Contribuiu muito. (Sem justificativa de resposta)</i>	Licenciatura em Pedagogia; Pós-graduação em Gestão de Pessoas em Ambiente Escolar.	<i>Identifiquei mudanças na minha forma de trabalho após a formação continuada. Os cursos ampliaram minha visão na gestão escolar [...]. O conhecimento adquirido tem impactado diretamente minha forma de agir e tomar decisões, tornando minha gestão mais estratégica e humanizada.</i>
G7	<i>Mais informação e conhecimento técnico amplia os horizontes.</i>	Licenciatura em Pedagogia; Pós-graduação em Gestão e Estratégia de Marketing; Teologia e Filosofia Adventista.	<i>Relacionamento interpessoal, desenvolvimento de resiliência.</i>
G8	<i>A formação é importante para acompanhar as rápidas mudanças sociais, educativas e os desafios da modernidade.</i>	Licenciatura em Pedagogia.	<i>Uma atenção especial aos alunos com necessidades educacionais especiais.</i>
G9	<i>O curso não contribuiu para a formação continuada, pois era de outro assunto.</i>	Licenciatura em Pedagogia; Pós-graduação em Educação Inclusiva.	<i>Realizar ações com mais segurança e maior embasamento na tomada de decisão.</i>
G10	<i>Todas as formações das quais participei ensinaram-me a gerir de forma mais consciente e democrática.</i>	Licenciatura em Pedagogia.	<i>A forma de tratar os colaboradores através de</i>

			<i>devolutivas, sempre com o propósito de desenvolvê-los.</i>
G11	<i>Me trouxe um olhar mais amplo e com diferentes perspectivas.</i>	Licenciatura em Pedagogia.	<i>Melhora no planejamento, otimização de tempo, foco, feedbacks, na tomada de decisão dentre outros.</i>
G12	<i>Os cursos de formação continuada capacitam nós gestores com novas metodologias e estratégias que quando são colocadas em prática promove um ambiente escolar mais colaborativo.</i>	Licenciatura em Pedagogia; Pós-graduação em Educação Inclusiva.	<i>Na minha abordagem de trabalho, especialmente no atendimento a alunos com necessidades educacionais especiais [...].</i>
G13	(Não participou de nenhum curso de formação continuada)	Licenciatura em Pedagogia	(Não há respostas)
G14	<i>Para uma gestão participativa, para alinhar práticas pedagógicas, forneceu ferramentas práticas para estimular a comunicação aberta, a tomada de decisões coletivas.</i>	Licenciatura em Pedagogia; Pós-graduação em Gestão; Cursando Mestrado.	<i>Adquiri conhecimento em gestão de pessoas, organização de dados e na aplicação da taxonomia de Bloom. [...].</i>
G15	<i>Em nossas reuniões, tem momentos em que nos perguntam quais foram os assuntos que faltaram durante a apresentação do tema. Isso o tenho como positivo pois me ajuda a recordar situações cotidianas.</i>	Licenciatura em Pedagogia; Pós-graduação em Teologia.	<i>A segurança em realizar/solicitar documentos e atendimentos com as famílias.</i>
G16	<i>A instituição na qual trabalho tem se preocupado em me capacitar e isso tem me ajudado a me aprofundar nas diferentes áreas que eu tenho que gerenciar.</i>	Licenciatura em Pedagogia.	<i>Comecei a agir e tomar decisões de forma mais intencional e planejada.</i>
G17	<i>Ajuda a pensar de forma diferente, abre possibilidades.</i>	Licenciatura em Pedagogia.	<i>Estratégias de atendimento, estratégias de marketing e ações de planejamento.</i>
G18	<i>Participar de treinamento e conversas com colegas de outras unidades escolares nos ajuda a aprimorar nossa visão e ações como gestores. Precisamos estar atentos aos detalhes que envolvem alunos, pais, equipe de trabalho, professores e funcionários.</i>	Licenciatura em Pedagogia; Pós-graduação em Neuropsicopedagogia.	<i>Sempre existe uma evolução na participação de cursos de formação continuada.</i>
G19	<i>Aprimorei minha capacidade administrativa e desenvolvi técnicas para envolver pais e alunos na integração fé e ensino, como também professores e aulas pedagógicas. Isso fortaleceu o senso de pertencimento e responsabilidade, promovendo uma cultura mais participativa e democrática.</i>	Licenciatura em Pedagogia; Pós-graduação em Gestão Escolar; Liderança.	<i>Melhoria na comunicação interna, aprimoramento na resolução de conflitos, implementação de uma cultura de participação, tomada de decisões, inovação e competitividade. Com uma visão atualizada do mercado educacional [...].</i>
G20	<i>Quanto mais pessoas envolvidas no processo com intencionalidade no crescimento e melhorias no processo.</i>	Licenciatura em Pedagogia; Pós-graduação em Gestão Escolar.	<i>O conhecimento gera segurança e um trabalho mais pautado em resultados positivos.</i>
G21	<i>Sempre agrega algo, pois dá mais crescimento.</i>	Licenciatura em Pedagogia; Pós-graduação em Gestão Educacional e cursando Mestrado em Educação.	<i>Relacionamento com a liderança, experiência pedagógica, melhoria na equipe.</i>

G22	<i>Os cursos me ajudaram a entender melhor a importância de ouvir diferentes opiniões, trabalhar em equipe e envolver todos nas decisões. Isso fortaleceu minha prática de uma gestão mais aberta, colaborativa e respeitosa com todos os envolvidos.</i>	Licenciatura em Pedagogia.	<i>Notei algumas mudanças na minha forma de trabalhar depois dos cursos. Passei a escutar mais a equipe, envolvendo professores e funcionários nas decisões. [...] Também comecei a pensar mais no bem-estar dos alunos, buscando formas de apoiar quem tem dificuldade de aprendizagem. Outro exemplo foi melhorar a comunicação com as famílias, criando um relacionamento mais próximo e acolhedor.</i>
G23	<i>Cada curso, trouxe novas perspectivas e maneiras de melhorar minha gestão. Contribuindo para o melhor desenvolvimento da escola de modo geral e pessoal.</i>	Licenciatura em Pedagogia; Pós-graduação em Gestão Escolar.	<i>A principal mudança foi na percepção e resolução de conflitos.</i>

Nota. Dados da pesquisa (2025).

Verifica-se no Quadro 1 que 13 (56,52%) dos gestores tem formação continuada em nível de pós-graduação, como é o caso de G1, G2, G5, G6, G7, G15, G18 e G23, que destacaram avanços na “*resolução de conflitos*”, na “*gestão do tempo*” e no “*fortalecimento da liderança estratégica*”, sinalizando que o aprofundamento teórico-prático adquirido em cursos de especialização favoreceu tomadas de decisão mais conscientes. Da mesma forma, gestores como G4, G9 e G12, que possuem formações voltadas à “*inclusão educacional*”, relataram um “*olhar mais atento às necessidades de alunos com deficiência*”, reforçando a importância da formação continuada para a construção de uma gestão escolar inclusiva e sensível à diversidade. Já G19 e G20, com especializações em gestão escolar e liderança, evidenciaram mudanças ligadas à “*comunicação, inovação e cultura participativa*”, destacando a “*busca por resultados*” consistentes e competitivos no cenário educacional.

Entre os gestores que permaneceram apenas com a Licenciatura em Pedagogia, 7 (30,43%) revelaram que a formação continuada tem sido fundamental para suprir lacunas e garantir atualizações diante das transformações sociais e escolares. Exemplos como os de G8, G10, G11, G16, G17 e G22 mostraram avanços no “*relacionamento interpessoal, na escuta ativa da equipe, no planejamento estratégico e na atenção às necessidades dos alunos e famílias*”, aspectos que fortalecem práticas de uma gestão participativa. Ainda assim, observa-se que a ausência de pós-graduação pode limitar a aquisição de instrumentos mais específicos de gestão,

como no caso de G13, que não participou de cursos de formação continuada e, por isso, não relatou mudanças significativas em sua atuação.

Por outro lado, 3 (13,04%) dos gestores com formação *stricto sensu* apontaram transformações mais profundas e críticas em sua prática profissional. G3, com mestrado em Educação, destacou o papel da formação continuada no “*desenvolvimento de habilidades, na qualidade do trabalho e no crescimento profissional*”. Já G14 e G21, que estão cursando o mestrado, relataram ganhos na “*organização de dados, gestão de pessoas e aplicação de instrumentos pedagógicos*”, além de “*fortalecimento da autonomia e experiência na liderança*”. Tais evidências indicam que a formação *stricto sensu* amplia a visão crítica do gestor, integrando teoria e prática, favorecendo o desenvolvimento de competências voltadas para uma gestão participativa.

Esses resultados são corroborados pelos estudos de Paro (2016) e Imbernón (2010), que destacam a formação continuada dos gestores escolares como fundamental para a adoção de práticas inovadoras e de transformação da realidade escolar. E, conforme aponta Lück (2000), ao investir continuamente em seu desenvolvimento, o gestor não apenas melhora sua própria *performance*, mas se estabelece como um verdadeiro agente de transformação, com potencial para elevar o nível da educação, criar um ambiente escolar vibrante e preparar as novas gerações para os desafios de um mundo em constante evolução. Essa perspectiva humaniza o processo de gestão, alinhando-o aos objetivos maiores da educação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo proposto para este estudo conduziu a análise a partir do ato de compreender de que maneira a formação continuada do diretor escolar pode potencializar a construção de práticas de gestão participativa, fortalecendo o papel da liderança educacional como agente de desenvolvimento da gestão participativa.

Para este estudo, foi proposto pesquisar como se processa a formação continuada do gestor para além da formação inicial no curso de Pedagogia. No atendimento a este objetivo, questionou-se os gestores participantes sobre sua formação e, de acordo com a análise dos resultados categorizados, evidenciou-se que os gestores atribuíram grande relevância à formação continuada ao longo da carreira, reconhecendo-a como meio de atualização

permanente, de aquisição de novas competências técnicas e relacionais e de fortalecimento de práticas participativas que contribuem para a qualificação da gestão escolar.

A identificação das transformações ocorridas no ambiente escolar, com base na percepção dos gestores participantes sobre sua formação continuada, foi realizada mediante análise em categorias, a qual evidenciou mudanças significativas em múltiplas dimensões da gestão. Entre os avanços observados, destacaram-se o aprimoramento das competências técnicas relacionadas ao planejamento e à organização das atividades escolares, o fortalecimento das habilidades relacionais, como escuta ativa, mediação de conflitos e estímulo à colaboração, e a adoção de práticas pedagógicas mais participativas e inclusivas. Entretanto, evidenciaram-se igualmente desafios e limitações, expressos em barreiras de ordem estrutural, resistências de natureza cultural e insuficiências no acesso às ações formativas, fatores que podem dificultar a efetiva consolidação de uma gestão participativa. Embora tais desafios persistam, os achados revelaram que a formação continuada desempenha função essencial na redefinição das práticas do gestor no fortalecimento de práticas escolares orientadas pela comunicação, pela cooperação coletiva e pela inserção participativa da comunidade nos processos decisórios.

A partir dessa perspectiva, evidenciou-se que a formação continuada promove o fortalecimento da capacidade do diretor de articular a participação de todos os sujeitos da comunidade escolar, incentivar o diálogo e a escuta ativa, além de fomentar a construção coletiva de decisões. Assim, tais processos de formação contribuíram de maneira significativa para o desenvolvimento de uma liderança voltada à participação coletiva e ancorada na corresponsabilidade que orienta a prática da gestão escolar.

As reflexões apresentadas ao longo deste estudo não se esgotam em si mesmas, mas constituem ponto de partida para a ampliação do debate sobre a formação continuada e a gestão escolar. Nesse sentido, reconhece-se a relevância de que futuras pesquisas sejam estruturadas em distintos contextos e modalidades de gestão, de modo a aprofundar a compreensão acerca das potencialidades e dos limites identificados, possibilitando novas perspectivas para o aprimoramento das práticas educativas e da liderança participativa no espaço escolar.

REFERÊNCIAS

- Gadotti, M. (2017). *Educação e poder: Introdução à pedagogia do conflito* (17ª ed.). Cortez.
- Imbernón, F. (2010). *Formação continuada de professores* (J. S. Padilha, Trad.). Artmed.
- Libâneo, J. C. (2018). *Organização e gestão da escola: Teoria e prática*. 6. ed. Heccus.
- Lück, H. (2000). Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. *Em Aberto*, 17(72), 11–33. <https://doi.org/10.24109/2176-6673.emaberto.17i72.2116>
- Lück, H. (2009). *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Positivo.
- Lück, H. (2010). *Liderança em gestão escolar*. Vozes.
- Lück, H. (2014). *Liderança em gestão escolar* (3ª ed.). Vozes.
- Paro, V. H. (2016). *Gestão democrática da escola pública* (4ª ed.). Cortez.
- Rodrigues, E. S. S., Reis, M. G. F. A., & Aranda, M. A. M. (2016). A formação continuada para gestores da educação básica e a demanda do cotidiano escolar: Uma análise no âmbito das políticas públicas. *Revista on line de Política e Gestão Educacional*, 20(3), 444–462. <https://doi.org/10.22633/rpge.v20.n3.9722>
- Saraiva, A. M. A. (2022). Gestão na Escola Integrada: Entre as novas demandas e as propostas de formação. *Acta Scientiarum. Education*, 44, e55784. <https://doi.org/10.4025/actascieduc.v44i1.55784>
- Vasconcellos, C. S. (2014). *Coordenação do trabalho pedagógico: Do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula* (14ª ed.). Libertad.

CRediT Author Statement

- Reconhecimentos:** Agradecimentos ao Centro Universitário Adventista de São Paulo pelo apoio ao desenvolvimento da pesquisa e sua divulgação.
 - Financiamento:** Não se aplica.
 - Conflitos de interesse:** Não se aplica.
 - Aprovação ética:** O trabalho foi aprovado pelo Comitê de Ética de Pesquisa do Centro Universitário Adventista de São Paulo. CAAE: 79179224200005377. Parecer: 6.966.734.
 - Disponibilidade de dados e material:** Os dados e materiais utilizados no trabalho estão disponíveis para acesso no site do Mestrado Profissional em Educação no texto da dissertação de Maria de Souza Oliveira, no link: <https://biblioteca.sophia.com.br/terminalri/9198/acervo/detalhe/1002330>.
 - Contribuições dos autores:** A autora Maria de Souza Oliveira foi responsável pela pesquisa bibliográfica e de campo, análise dos dados e redação do texto. A autora Silvia Cristina de Oliveira Quadros foi responsável pela análise dos dados e revisão final do texto.
-

Processamento e editoração: Editora Ibero-Americana de Educação
Revisão, formatação, normalização e tradução

