

**FORMAÇÃO DE GESTORES: UMA ANÁLISE DO MBA EM GESTÃO ESCOLAR
OFERTADO PELO TRIBUNAL DE CONTAS DE RONDÔNIA (TCERO) NO ANO DE 2024**

**TRAINING OF MANAGERS: AN ANALYSIS OF THE MBA IN SCHOOL MANAGEMENT
OFFERED BY THE COURT OF ACCOUNTS OF RONDÔNIA (TCERO) IN 2024**

**FORMACIÓN DE GESTORES: UN ANÁLISIS DEL MBA EN GESTIÓN ESCOLAR
OFERTADO POR EL TRIBUNAL DE CUENTAS DE RONDONIA (TCERO) EN EL AÑO
2024**

 <https://doi.org/10.56238/arev7n12-256>

Data de submissão: 19/11/2025

Data de publicação: 19/12/2025

Ilma Ferreira de Brito

Pós-Doutorado em Educação

Instituição: Universidade Federal de Rondônia (Unir)

Endereço: Porto Velho, Rondônia, Brasil

E-mail: ilmabritolima@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-3529-8200>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6036591038925634>

Guilherme Mendes Tomaz dos Santos

Pós-Doutorado em Educação

Instituição: Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)

Endereço: Natal, Rio Grande do Norte, Brasil

E-mail: guilherme.mendes@ufrn.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9086-669X>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1594838390650861>

Madson Fernandes de Melo Junior

Mestre em Energia e Meio Ambiente

Instituição: Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (Unilab)

Endereço: Fortaleza, Ceará, Brasil

E-mail: madsonjjunior@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-1591-6562>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8994582873797530>

Veronica Ribeiro da Silva Cordovil

Pós-Doutorado em Educação

Instituição: Universidade Federal de Rondônia (Unir)

Endereço: Porto Velho, Rondônia, Brasil

E-mail: veronicacordovil@unir.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5630-1580>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7715937520038319>

Elizane Assis Nunes
Doutora em Educação
Instituição: Universidade Estadual de Maringá (UEM)
Endereço: Maringá, Paraná, Brasil
E-mail: elizane.nunes@unir.br
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3611-2648>
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8256611031985032>

Esther Caldiño Mérida
Pós-Doutorado em Educação
Instituição: Universidade Federal de Rondônia (Unir)
Endereço: Porto Velho, Rondônia, Brasil
E-mail: esther.caldinoma@udlap.mx
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0106-2812>
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4701335098417356>

Betania Leite Ramalho
Doutora em Ciências da Educação
Instituição: Universidade Autônoma de Barcelona (UAB)
Endereço: Barcelona, Catalunha, Espanha
E-mail: betania.ramalho.edu@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0139-2416>
Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1326690619078211>

RESUMO

O artigo analisa a oferta do MBA em Gestão Escolar promovido pelo Tribunal de Contas do Estado de Rondônia em 2024, com foco nas experiências formativas vivenciadas ao longo do curso e em seus impactos na prática profissional dos gestores participantes. A pesquisa caracteriza-se como exploratória, de abordagem quanti-qualitativa e natureza básica, adotando procedimentos de pesquisa documental e estudo de caso. Os resultados evidenciam que os conhecimentos teóricos e práticos adquiridos nas disciplinas contribuíram para o fortalecimento das competências de gestão escolar, favorecendo a organização administrativa, a promoção da cidadania, a qualificação dos processos educacionais e o desenvolvimento profissional dos gestores da rede pública. Conclui-se que o MBA constitui uma experiência formativa relevante para Rondônia, com potencial para aprimorar a liderança educacional e elevar a qualidade da educação pública. Recomenda-se a continuidade e ampliação de iniciativas semelhantes, articuladas às políticas de formação, avaliação e gestão estratégica. Destaca-se a importância de fortalecer o acompanhamento individualizado dos projetos de intervenção, ampliar a articulação com os sistemas municipais de ensino para assegurar maior aplicabilidade das propostas, diversificar os recursos pedagógicos conforme as realidades territoriais, e garantir a presença de docentes com experiência acadêmica e prática na gestão educacional pública. Sugere-se, ainda, a criação de um espaço permanente de escuta e diálogo com os egressos, de modo a acompanhar os efeitos do curso na gestão das escolas em que atuam, como forma de garantir o direito à educação com qualidade social.

Palavras-chave: Tribunais de Contas. Política Educacional. Educação Superior. Formação. Gestores Escolares.

ABSTRACT

This article analyzes the MBA in School Management offered by the Court of Accounts of the State of Rondônia in 2024, focusing on the formative experiences developed throughout the course and their impacts on the professional practice of participating school managers. The research is characterized as exploratory, with a mixed quantitative–qualitative approach and a basic nature, adopting documentary research procedures and a case study design. The results show that the theoretical and practical knowledge acquired in the course's modules strengthened school management competencies, contributing to administrative organization, the promotion of citizenship, the improvement of educational processes, and the professional development of public-school managers. It is concluded that the MBA constitutes a relevant formative experience for the state of Rondônia, with the potential to enhance educational leadership and improve the quality of public education. The study recommends the continuation and expansion of similar initiatives aligned with training, evaluation, and strategic management policies. It highlights the importance of strengthening individualized monitoring of intervention projects, expanding articulation with municipal education systems to ensure greater applicability of proposals, diversifying pedagogical resources according to territorial realities, and ensuring the participation of instructors with both academic background and practical experience in public educational management. It further suggests the creation of a permanent space for dialogue with program graduates, allowing for continuous monitoring of the course's effects on school management practices and helping guarantee the right to education with social quality.

Keywords: Courts of Accounts. Educational Policy. Higher Education. Training. School Managers.

RESUMEN

El artículo analiza la oferta del MBA en Gestión Escolar promovido por el Tribunal de Cuentas del Estado de Rondônia en 2024, con énfasis en las experiencias formativas desarrolladas a lo largo del curso y en sus impactos en la práctica profesional de los gestores participantes. La investigación se caracteriza como exploratoria, con un enfoque cuanti-cualitativo y de naturaleza básica, adoptando procedimientos de investigación documental y estudio de caso. Los resultados evidencian que los conocimientos teóricos y prácticos adquiridos en las asignaturas contribuyeron al fortalecimiento de las competencias de gestión escolar, favoreciendo la organización administrativa, la promoción de la ciudadanía, la cualificación de los procesos educativos y el desarrollo profesional de los gestores de la red pública. Se concluye que el MBA constituye una experiencia formativa relevante para Rondônia, con potencial para mejorar el liderazgo educativo y elevar la calidad de la educación pública. Se recomienda la continuidad y ampliación de iniciativas semejantes, articuladas con las políticas de formación, evaluación y gestión estratégica. Se destaca la importancia de fortalecer el acompañamiento individualizado de los proyectos de intervención, ampliar la articulación con los sistemas municipales de enseñanza para asegurar mayor aplicabilidad de las propuestas, diversificar los recursos pedagógicos según las realidades territoriales y garantizar la participación de docentes con experiencia académica y práctica en la gestión educativa pública. Asimismo, se sugiere la creación de un espacio permanente de escucha y diálogo con los egresados, a fin de monitorear los efectos del curso en la gestión de las escuelas donde actúan, como forma de garantizar el derecho a una educación con calidad social.

Palabras clave: Tribunales de Cuentas. Política Educativa. Educación Superior. Formación. Gestores Escolares.

1 INTRODUÇÃO

O Tribunal de Contas do Estado de Rondônia (TCERO) possui um histórico de atuação voltado à fiscalização orçamentária, financeira e patrimonial da administração pública, dentre outras funções que contribuem para garantir o financiamento de políticas públicas essenciais, como aquelas destinadas à Educação.

A partir da análise situacional e dos desafios identificados nesse processo, em 2021 o TCERO apresentou à sociedade seu Planejamento Estratégico para o período de 2021 a 2028, no qual a Educação foi estabelecida como uma política prioritária dentro do eixo de impacto externo do Tribunal, fundamentada em seu valor tático para o desenvolvimento humano e para a construção de um futuro próspero. A inclusão da temática educacional no planejamento estratégico da Corte de Contas está em consonância com a Constituição da República Federativa do Brasil - CF (Brasil, 1988), que atribui aos Tribunais de Contas o papel de exercer o controle externo não apenas sob os aspectos contábil, financeiro, legal, patrimonial e orçamentário, mas também sob o viés operacional, considerando dimensões como eficiência, eficácia, efetividade e equidade na gestão pública.

Com base nesse direcionamento estratégico, o TCERO tem investido em iniciativas voltadas à avaliação de políticas públicas educacionais, destacando-se o Programa de Aprimoramento da Política de Alfabetização na Idade Certa (Paic). Este programa contempla duas frentes de atuação: a pedagógica, que oferece formações, materiais didáticos e apoio à avaliação da aprendizagem; e a de gestão política, que busca qualificar as equipes gestoras por meio de formações específicas, ferramentas e orientação para o acompanhamento e avaliação de impacto das políticas de alfabetização.

Dentre as ações do Paic, destaca-se a valorização da formação continuada dos profissionais da educação, conforme orientam as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN). Essa diretriz impulsionou a atuação do Tribunal de Contas como cooperador técnico junto às redes municipais de ensino, disponibilizando equipes especializadas para formação e produção de subsídios técnicos com base em dados e evidências científicas.

Nesse contexto, a Escola Superior de Contas (Escon), no exercício de sua missão institucional de viés pedagógico, tem atuado em estrita observância ao Planejamento Estratégico do Tribunal de Contas 2021-2028. Por isso, desenvolveu dois projetos específicos e relacionados à temática em voga, quais sejam:

I- Projeto de Formação para Gestores Escolares, na modalidade a distância, com 150 horas-aula, que tem por objetivo a promoção de curso específico para aprimorar a atuação administrativa e pedagógica dos participantes, por meio da implementação de ação educacional que otimize o desenvolvimento das competências técnico-comportamentais

dispostas na Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar, regulamentada pelo Conselho Nacional de Educação.

II - Projeto de Pós-Graduação Lato Sensu – MBA em Gestão Escolar, na modalidade presencial, com o objetivo de propiciar o aprofundamento dos fundamentos teórico-práticos e qualificar os profissionais de educação da rede pública no que concerne às questões de gestão de instituições educacionais, visando, assim, elevar qualitativamente a Educação Básica; contribuir à reflexão da organização da escola e a relevância de suas articulações na construção da cidadania. (Escon, 2022, p. 2-3, grifo nosso)

No âmbito desse compromisso institucional com a melhoria da Educação Básica, instituiu-se o Programa de Formação de Gestores Escolares das Escolas Públicas do Estado de Rondônia, implementado pela Escola Superior de Contas (Escon/TCERO). Um dos principais eixos desse programa é o Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* – MBA em Gestão Escolar, que se constitui como objeto deste estudo. Com 468 horas de carga horária e duração de 19 meses letivos, o curso é ofertado na modalidade presencial e é destinado a profissionais da educação com formação em Pedagogia ou licenciatura, que atuam na gestão de escolas públicas, especialmente na educação infantil e no ensino fundamental com foco na alfabetização.

A matriz curricular do MBA (Escon, 2022) é composta por 19 disciplinas que abordam, de forma integrada, aspectos importantes da gestão educacional contemporânea, sendo elas: Educação e Docência: Leitura e Perspectivas; Gestão Escolar para Equidade: Diversidade e Inclusão; Currículo e Gestão Educacional; Projeto Pedagógico e Projeto Institucional; Gestão Educacional em Contextos de Mudanças; Políticas Públicas de Educação I e II; Gestão Financeira no Contexto Educacional; Metodologia da Pesquisa Científica I e II; Direito Administrativo Aplicado ao Ambiente Educacional; Metodologia de Gestão de Projetos; Gestão de Pessoas, Liderança e Cultura Organizacional; Comunicação Estratégica no Ambiente Educacional; Educação e Tecnologias; Avaliação Institucional e de Aprendizagem; além do Seminário de Práticas de Gestão Escolar. Essa estrutura formativa foi elaborada, de acordo com o previsto no Projeto Pedagógico do Curso (PPC), com base nas competências técnicas e comportamentais demandadas dos gestores escolares, para a promoção de uma formação voltada à inclusão, à equidade, à inovação e aos resultados educacionais. Além disso, contribui para o alcance dos objetivos estratégicos do TCERO e dos objetivos previstos no Paic.

Diante desse contexto, estabeleceu-se como problema de pesquisa a seguinte indagação: De que forma o Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* – MBA em Gestão Escolar, desenvolvido pela Escola Superior de Contas (Escon) e integrado ao Programa de Formação de Gestores Escolares das Escolas Públicas do Estado de Rondônia, contribuiu para a melhoria da gestão das instituições educacionais da rede pública, especialmente no que tange à organização escolar e à construção da cidadania no ano de 2024?

Diante desse cenário, este artigo tem como objetivo geral analisar a oferta do MBA em Gestão Escolar, no ano de 2024, para a melhoria da gestão das instituições educacionais da rede pública, com foco na organização escolar, promoção da cidadania, qualificação da educação e desenvolvimento profissional dos gestores escolares. Para tanto, a análise foi centrada nas experiências vivenciadas nas disciplinas ofertadas ao longo do ano de 2024, buscando verificar se os conhecimentos teóricos e práticos adquiridos no curso têm refletido na atuação dos participantes em suas respectivas unidades escolares.

A fundamentação teórica que norteou o estudo está ancorada em referenciais que discutem o papel da gestão escolar na promoção da cidadania, da equidade e da eficiência no setor público educacional. Entre os principais autores, destacam-se Libâneo (2004), Paro (2000; 2015; 2016; 2018), Saviani (2005), Frigotto (2006), que tratam da relação entre gestão democrática e qualidade social da educação e Fraser (2009) que defende que a justiça social é composta por redistribuição econômica, reconhecimento cultural e representação política, que são dimensões indissociáveis. Além deles, contribuições de Cury (2002; 2008; 2010), Dourado e Fernandes (2009), Bezerra, Santos e Ramalho (2021), entre outros, que foram mobilizados para sustentar a análise crítica da formação de gestores escolares no contexto da educação pública brasileira. A legislação educacional brasileira e as normativas institucionais do TCERO também compõem o corpo teórico-jurídico que fundamenta a presente investigação.

Esta pesquisa caracteriza-se como documental, quanto aos procedimentos técnicos; exploratória, em relação aos seus objetivos; quanti-qualitativa, quanto à abordagem do problema; e básica, do ponto de vista da natureza científica. O principal procedimento metodológico adotado foi a análise documental, com base em legislações, normativas internas, registros institucionais da Escola Superior de Contas (Escon), o Projeto Pedagógico do Curso (PPC) e as avaliações de reação aplicadas a discentes e docentes.

Para obtenção dos dados, foi solicitado Termo de Autorização Institucional (TAI) à Escon/TCERO, com a finalidade de acesso aos documentos oficiais. A análise das avaliações de reação foi realizada com base em dados objetivos e subjetivos, possibilitando a triangulação dos resultados com base estatística e análise de conteúdo.

Conforme citado anteriormente, a matriz curricular do curso contempla 19 disciplinas, distribuídas ao longo de 19 meses. Para este estudo, foi realizado um recorte temporal, com foco nas 09 (nove) disciplinas ofertadas no ano de 2024, permitindo uma análise contextualizada da fase inicial do curso. Destaca-se, ainda, que este artigo é resultante do Estágio Pós-Doutoral da primeira autora no Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de Rondônia (PPGE/Unir)

sob a supervisão do segundo autor e colaboração dos demais autores, vinculado ao Grupo de Pesquisa em Inovação Educacional, Formação e Desenvolvimento Profissional (G-Pieford/CNPq/Felcs/UFRN) e à Rede Territórios Inteligentes e Sustentáveis nos âmbitos Social e Educativo (Tisse/UFRN).

Partiu-se da premissa de que o Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* – MBA em Gestão Escolar contribui significativamente para o aprimoramento profissional dos gestores escolares da rede pública municipal do Estado de Rondônia, potencializando o desenvolvimento de competências: conhecimentos, habilidades e atitudes alinhadas às demandas da gestão educacional contemporânea e à promoção da cidadania. Essa visão está disposta nas diretrizes nacionais e na missão institucional do TCERO, como órgão indutor da efetividade das políticas públicas.

Assim, este estudo busca avaliar os impactos iniciais do MBA em Gestão Escolar, bem como propor caminhos para consolidar sua relevância como política institucional de formação contínua e de fortalecimento da educação básica no estado de Rondônia.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 FORMAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES: UMA VISÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE EDUCAÇÃO NO BRASIL E DO PAPEL DOS TRIBUNAIS DE CONTAS

A educação é um direito social garantido pela CF (Brasil, 1988) e regulamentado por diversas legislações infraconstitucionais, como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (Brasil, 1996) e o Plano Nacional de Educação (Brasil, 2014). Estas normativas estabelecem diretrizes para a gestão educacional e a garantia da qualidade do ensino. No âmbito da gestão pública, os Tribunais de Contas exercem papel relevante ao realizar o controle externo da aplicação dos recursos públicos, com foco na legalidade, bem como na efetividade das políticas educacionais.

A atuação do Tribunal de Contas de Rondônia (TCERO), nesta perspectiva, vem ao encontro da tendência dos órgãos de controle em se posicionarem também como indutores de boas práticas e de aprimoramento da gestão. Está em conformidade com as recomendações da Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (Atricon) e organismos internacionais como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

A formação de gestores escolares é regulamentada por diretrizes como a Base Nacional Comum para a Formação de Diretores Escolares, publicada pelo Conselho Nacional de Educação (CNE). Esta base define competências para o exercício da liderança escolar, tais como liderança pedagógica, gestão de pessoas, gestão administrativa e financeira, entre outras. Ademais, políticas como o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares e o Programa de Apoio à

Formação de Dirigentes Escolares (Progestão) têm sido importantes para apoiar a profissionalização da liderança escolar.

Os gestores escolares enfrentam desafios complexos em função das transformações sociais, culturais e tecnológicas. Dentre os principais estão a necessidade de garantir a qualidade da aprendizagem, promover a inclusão e equidade, gerenciar recursos escassos e liderar equipes de forma participativa. Segundo Paro (2000; 2015; 2018), o gestor escolar deve ser um mediador pedagógico, capaz de articular as dimensões administrativas e pedagógicas da escola, promovendo a participação democrática e a formação cidadã.

O uso de tecnologias educacionais vem transformando a gestão escolar e a prática pedagógica. Os gestores precisam estar preparados para integrar as tecnologias às rotinas escolares de forma eficiente e pedagógica. Autores como Kenski (2013) e Moran (2012) destacam a importância da formação continuada dos gestores para lidar com as inovações tecnológicas e promover uma cultura digital nas escolas.

A análise realizada do MBA em Gestão Escolar está sustentada por autores que discutem a relação entre gestão, educação e cidadania. Paro (2000; 2015; 2018) contribui com uma abordagem crítica da gestão democrática. Dourado e Fernandes (2009) e Cury (2002; 2008; 2010) abordam os aspectos políticos e legais da educação. Bezerra, Santos e Ramalho (2021) discutem a formação docente e a liderança escolar no contexto da escola contemporânea. Esses referenciais teóricos amparam a análise proposta neste estudo.

Nas últimas décadas, iniciativas como o Plano Nacional de Educação (PNE) e os programas de formação de professores e gestores têm buscado fortalecer a qualidade da educação básica. Nesse cenário, os Tribunais de Contas, historicamente vinculados à fiscalização financeira e orçamentária, passaram a assumir um papel estratégico também no acompanhamento de políticas públicas, promovendo ações educativas, avaliativas e formativas. O TCERO, por meio da Escola Superior de Contas, tem investido em diversos programas de formação continuada, como o MBA em Gestão Escolar, com o objetivo de qualificar a atuação de gestores e fortalecer a governança educacional no estado.

A valorização da formação dos gestores escolares está expressa em documentos como o Plano Nacional de Educação (PNE 2014-2024), que estabeleceu como meta a garantia de formação continuada específica para todos os professores, diretores e gestores escolares. O Decreto nº 8.752, de 09 de maio de 2016 (Brasil, 2016) dispõe sobre a Política Nacional de Formação dos Profissionais da Educação Básica, prevendo programas específicos para a qualificação de lideranças educacionais. A Resolução CNE/CP nº 1, de 27 de outubro de 2020 (Brasil, 2020), que define as Diretrizes

Curriculares Nacionais para a formação continuada de professores e gestores, também reforça a necessidade de articular conhecimentos pedagógicos, administrativos e políticos. Assim, a formação de gestores escolares deve atender a uma concepção ampliada, que reconheça as dimensões técnico-burocrática, pedagógica e sociopolítica da função gestora.

2.2 GESTÃO, EDUCAÇÃO E TECNOLOGIA: PERSPECTIVAS PARA EQUIDADE, PROFISSIONALIZAÇÃO E LIDERANÇA ESCOLAR

A gestão escolar contemporânea enfrenta múltiplos desafios, entre eles a promoção da equidade educacional, a melhoria dos indicadores de aprendizagem, a gestão democrática e participativa, e o uso eficiente dos recursos públicos. A escola pública é interpelada por novas demandas sociais, culturais e tecnológicas, exigindo que o gestor atue como mediador, líder pedagógico e articulador de políticas públicas. Paro (2016) defende a gestão democrática como eixo estruturante da qualidade social da educação, ressaltando que o gestor deve ser capaz de mobilizar a comunidade escolar para a construção coletiva do projeto educativo. Já Dourado (2009) chama atenção para os limites das políticas gerencialistas e para a importância de uma formação crítica e reflexiva, que valorize o compromisso com a transformação social.

A incorporação de tecnologias digitais ao cotidiano escolar impõe novas exigências à liderança educacional. A pandemia de Covid-19 acelerou esse processo, evidenciando a necessidade de competências digitais por parte dos gestores. A liderança escolar, nesse contexto, deve promover a inovação pedagógica, garantir o acesso equitativo às tecnologias e fomentar a formação docente para o uso qualificado das ferramentas digitais. Segundo Bezerra, Veloso e Ribeiro (2021), o gestor escolar precisa desenvolver uma visão estratégica sobre o uso da tecnologia na escola, articulando recursos, infraestrutura e formação de professores com vistas à melhoria da aprendizagem. A formação continuada dos gestores deve, portanto, contemplar o uso pedagógico e administrativo das tecnologias, promovendo uma gestão mais eficiente, transparente e conectada às demandas da sociedade contemporânea.

Nesta perspectiva, a gestão democrática constitui um princípio fundamental da organização do trabalho escolar e está consagrada legalmente na CF (art. 206, inciso VI) (Brasil, 1988) e na LDB (Brasil, 1996), a qual estabelece a participação da comunidade escolar na construção do projeto político-pedagógico e nas decisões institucionais. No contexto da escola pública brasileira, a efetivação da gestão democrática está diretamente relacionada à valorização da pluralidade de vozes, à promoção da autonomia da instituição e ao fortalecimento da participação social como dimensão formativa e política.

No entanto, o ideal de democratização da gestão educacional enfrenta desafios históricos no Brasil, muitos deles agravados por desigualdades sociais, estruturais e territoriais. A promoção da equidade emerge como um princípio complementar e necessário à democratização. A equidade na educação não se restringe à oferta igualitária de recursos, mas implica a reconhecimento das desigualdades e a implementação de políticas e práticas que visem garantir condições justas e apropriadas para todos os sujeitos escolares, especialmente os que, historicamente, estiveram à margem do direito à educação de qualidade. Conforme Fraser (2009), trata-se de combinar redistribuição (econômica), reconhecimento (cultural) e representação (política) como dimensões indissociáveis da justiça social.

A gestão escolar equitativa, portanto, é aquela que reconhece os diferentes contextos, culturas, necessidades e trajetórias dos estudantes, e busca ativamente remover barreiras à aprendizagem e à participação. Nesse cenário, ganha relevância a profissionalização da função gestora, entendida como a consolidação de um perfil de liderança educacional competente, comprometida com os princípios democráticos e capacitada técnica e eticamente para lidar com os desafios contemporâneos da educação básica.

A profissionalização da gestão demanda a superação da lógica do improviso ou da mera nomeação política de diretores escolares, ainda presente em muitas redes de ensino. Conforme Lück (2009), é imprescindível compreender o gestor como agente estratégico da transformação educacional, cujo desempenho deve ser sustentado por processos formativos contínuos, fundamentados teoricamente e orientados para resultados educativos e sociais. Programas de formação como o MBA em Gestão Escolar do TCERO respondem a essa demanda quando possibilitam integrar conhecimentos pedagógicos, administrativos, financeiros e legais, além de fomentar competências relacionais, éticas e de liderança.

Nesse contexto, a formação de gestores escolares deve articular os princípios da democracia e da equidade à construção de uma cultura institucional participativa, crítica e propositiva, capaz de garantir o direito à educação com qualidade social e de enfrentar as múltiplas formas de desigualdade e exclusão. O fortalecimento da gestão democrática, portanto, passa pelo investimento na qualificação dos sujeitos que a protagonizam, criando condições para que as escolas se tornem espaços de emancipação, inovação e de justiça educacional e social.

A gestão democrática da escola pública, como destaca Paro (2016), está intrinsecamente vinculada à função social da educação e à defesa de uma escola voltada para o interesse público e para a emancipação dos sujeitos. Nesse sentido, o processo formativo de gestores escolares não pode se restringir a uma perspectiva técnica ou instrumental, mas deve incorporar uma dimensão política

e ética, como propõe Dourado (2009), ao analisar criticamente as políticas de formação que se limitam à lógica da eficiência. Para o autor, é imprescindível que a formação de gestores inclua o debate sobre as finalidades da educação e a construção de uma cultura institucional comprometida com os princípios democráticos, com a justiça social e com o enfrentamento das desigualdades historicamente construídas no interior das escolas públicas.

Complementando esse entendimento, Cury (2002) ressalta que a gestão educacional deve estar centrada na garantia dos direitos educacionais, atuando como instrumento para a efetivação da cidadania e para o fortalecimento da escola como espaço público. A esses fundamentos somam-se as contribuições de autores como Bezerra, Veloso e Ribeiro (2021), que problematizam os desafios contemporâneos relacionados à inserção das tecnologias digitais no ambiente escolar, destacando a importância da liderança inovadora. Já Lück (2009) e Libâneo (2004) reforçam a necessidade de articular gestão, currículo, avaliação e formação docente como dimensões indissociáveis de um projeto pedagógico coerente com as necessidades da escola pública. Esse conjunto de reflexões constitui o arcabouço teórico que orienta as análises desenvolvidas no presente artigo, sustentando a compreensão de que a formação de gestores escolares deve ir além da capacitação técnica, promovendo uma atuação crítica, reflexiva e transformadora no interior das instituições educativas.

3 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de natureza aplicada, voltada à compreensão e análise de um programa formativo no contexto da gestão educacional pública. A abordagem qualitativa permitiu explorar as percepções e experiências dos sujeitos envolvidos, bem como interpretar os documentos e instrumentos institucionais relacionados ao curso. A pesquisa também apresenta traços de um estudo de caso, por investigar de forma aprofundada e contextualizada o MBA em Gestão Escolar ofertado pelo TCERO, no ano de 2024.

O recorte temporal da pesquisa contempla o ano de 2024, período em que se desenvolveu a primeira oferta do curso. O foco analítico concentra-se em três dimensões principais: (a) a estrutura e a proposta formativa do MBA, conforme previsto no Projeto Pedagógico do Curso (PPC); (b) a percepção dos discentes e docentes participantes, expressa nas avaliações de reação aplicadas ao longo das disciplinas; e (c) o alinhamento do curso com as diretrizes estratégicas do TCE-RO e com as políticas públicas de educação.

Considerando o recorte temporal adotado para este estudo, foram analisadas as nove disciplinas ofertadas ao longo do ano de 2024, sendo elas: *Educação e Docência: Leitura e Perspectivas*; *Gestão Escolar para Equidade: Diversidade e Inclusão*; *Curriculum e Gestão*

Educacional; Projeto Pedagógico e Projeto Institucional; Gestão Educacional em Contextos de Mudanças; Políticas Públicas de Educação I; Políticas Públicas de Educação II; Gestão Financeira no Contexto Educacional; e Metodologia da Pesquisa Científica I. Essas disciplinas compõem a etapa inicial do curso e abordam temas que contribuam para o fortalecimento das competências técnico-pedagógicas dos gestores escolares, sendo avaliadas pelos participantes por meio de instrumentos qualitativos e quantitativos cujos resultados subsidiam as análises apresentadas neste artigo.

A coleta de dados foi realizada por meio de análise documental, compreendendo o exame de documentos institucionais e registros gerados durante a implementação do curso. Foram analisados o Projeto Pedagógico do Curso (PPC), os planos de ensino das disciplinas, os formulários de avaliação de reação aplicados a discentes e docentes, além de documentos normativos e estratégicos do TCERO, como o Plano Estratégico Institucional e as diretrizes da Escola Superior de Contas. A análise dos dados seguiu os princípios da análise de conteúdo, conforme Bardin (2016), priorizando a identificação de categorias temáticas que evidenciam boas práticas, desafios e alinhamentos institucionais.

Os principais instrumentos utilizados na pesquisa foram: (i) o Projeto Pedagógico do Curso, que serviu como referência para a análise da concepção formativa e da matriz curricular; (ii) os formulários de avaliação de reação, aplicados ao final de cada disciplina, que permitiram captar a percepção dos participantes quanto à relevância, aplicabilidade e organização do curso; e (iii) os registros administrativos e pedagógicos fornecidos pela equipe de coordenação do MBA e pela Escola Superior de Contas. Esses instrumentos foram fundamentais para compreender a eficácia do curso e subsidiar a proposição de recomendações para seu aprimoramento.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 ANÁLISE DA ESTRUTURA E MATRIZ CURRICULAR DO MBA EM GESTÃO ESCOLAR

O MBA em Gestão apresenta uma matriz curricular estruturada em módulos que articulam teoria e prática, com foco no desenvolvimento de competências à atuação de gestores escolares no âmbito das escolas públicas. A proposta formativa contempla disciplinas que abordam temas como liderança, planejamento estratégico, gestão democrática, políticas públicas educacionais, tecnologias na educação, controle social, entre outros conteúdos relevantes à gestão educacional.

A matriz curricular do curso (ESCon, 2022) é composta por 19 disciplinas, organizadas de forma integrada e interdisciplinar, abordando os seguintes eixos: *Educação e Docência: Leitura e Perspectivas; Gestão Escolar para Equidade: Diversidade e Inclusão; Curriculo e Gestão Educacional; Projeto Pedagógico e Projeto Institucional; Gestão Educacional em Contextos de*

Mudanças; Políticas Públicas de Educação I e II; Gestão Financeira no Contexto Educacional; Metodologia da Pesquisa Científica I e II; Direito Administrativo Aplicado ao Ambiente Educacional; Metodologia de Gestão de Projetos; Gestão de Pessoas, Liderança e Cultura Organizacional; Comunicação Estratégica no Ambiente Educacional; Educação e Tecnologias; Avaliação Institucional e de Aprendizagem; além do Seminário de Práticas de Gestão Escolar.

A carga horária total do curso é de 468 horas-aula, distribuídas ao longo de módulos mensais com encontros presenciais concentrados em três dias consecutivos (quarta a sexta-feira), totalizando 24 horas por módulo. A exceção é o módulo de *Metodologia da Pesquisa Científica II – Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)*, que possui carga horária ampliada para 36 horas, dada sua natureza orientadora e integradora dos saberes construídos ao longo da formação. A estrutura do curso demonstra coerência com os objetivos propostos, promovendo o aprofundamento dos conteúdos e favorecendo a articulação entre os princípios pedagógicos e as demandas da gestão escolar pública. Além disso, está alinhada às políticas de formação continuada previstas em normativas nacionais e diretrizes institucionais do TCERO.

Os principais elementos da matriz curricular e sua estrutura apresentam diversidade temática, contemplando temas e bases teóricas necessárias à atuação dos gestores escolares. Entre os eixos principais estão disciplinas voltadas à educação e docência, currículo, projeto político-pedagógico, gestão de pessoas e avaliação da aprendizagem. Também se destacam temas emergentes como tecnologias na educação, comunicação estratégica e sustentabilidade, além de disciplinas técnicas que abordam gestão financeira, direito administrativo e metodologia de projetos. Essa diversidade busca promover uma formação consistente e compatível com as múltiplas dimensões que envolvem a prática da gestão escolar no contexto público.

Um dos diferenciais da proposta pedagógica é o foco em políticas públicas e equidade, presente de forma explícita em módulos como “Políticas Públicas de Educação I e II”, que se articulam ao Programa de Alfabetização na Idade Certa (Paic) e ao Compromisso Nacional Criança Alfabetizada, conforme estabelece o Decreto nº 11.556, de 12 de junho de 2023 (Brasil, 2023). A disciplina “Gestão Escolar para Equidade” também merece destaque por promover reflexões sobre diversidade e inclusão como fundamentos da gestão educacional contemporânea, reconhecendo as desigualdades estruturais e incentivando práticas democráticas e comprometidas com a justiça social.

O curso promove, ainda, uma formação voltada à prática reflexiva e promoção da inovação, incentivando o desenvolvimento de competências para a intervenção pedagógica qualificada. O módulo de “Metodologia da Pesquisa Científica II” previsto para 2025 e complementar ao módulo “Metodologia da Pesquisa Científica I” prevê atendimentos individualizados para orientação do

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), favorecendo a produção de conhecimento a partir da realidade educacional dos cursistas. Por sua vez, o “Seminário de TCC e Práticas de Gestão Escolar”, último módulo do currículo, constituirá um espaço privilegiado para a socialização de experiências e projetos desenvolvidos ao longo da formação, fortalecendo o vínculo entre teoria, prática e transformação institucional.

A docência qualificada por meio dos perfis do corpo docente constitui um dos pilares do MBA em Gestão Escolar. A titularidade das disciplinas que compõem a matriz curricular do curso conta com profissionais altamente qualificados, sendo que, das 19 (dezenove) disciplinas, 17 (dezessete) são ofertadas por docentes com título de doutorado e 2 (duas) por docentes com titulação de mestrado. Esse dado representa um índice de aproximadamente 89% de professores doutores, o que evidencia o compromisso da formação com a excelência acadêmica e a produção de conhecimento científico aplicado à prática da gestão educacional.

Os docentes atuantes no curso possuem ampla experiência na área da educação, tanto no campo da pesquisa quanto na gestão pública e na formação de professores. Além da sólida formação acadêmica, demonstram domínio de metodologias participativas, sensibilidade às realidades escolares e competência para promover a articulação entre teoria e prática. Essa qualificação técnica e pedagógica tem sido reconhecida pelos cursistas nas avaliações de reação, especialmente no que se refere à clareza nas exposições, à escuta ativa e à mediação de debates relevantes e contextualizados.

Quanto à articulação teoria-prática, o MBA valoriza a aplicabilidade prática do conhecimento, com incentivo à elaboração de projetos de intervenção literária, pedagógica e administrativa, sobretudo nos módulos voltados às políticas públicas. Demonstra forte compromisso com essa articulação entre teoria e prática, reconhecendo que a formação de gestores escolares exige mais do que o domínio conceitual: demanda a capacidade de intervir criticamente nas realidades institucionais. Ao longo do curso, os módulos são planejados de forma a incentivar a análise de contextos concretos, a proposição de soluções e a elaboração de estratégias pedagógicas, administrativas e de gestão escolar baseadas em evidências. A dinâmica das aulas e os instrumentos de avaliação refletem esse compromisso, à medida que estimulam a reflexão crítica e o protagonismo dos cursistas diante dos desafios enfrentados em suas redes de ensino.

Nesse processo formativo, como já destacado, o incentivo à elaboração de projetos de intervenção, que integram as diversas dimensões da prática da gestão escolar, possibilita ao desenvolvimento de ações para acessar às políticas públicas educacionais. Esses projetos são desenvolvidos de forma contextualizada, respeitando as especificidades das redes e territórios onde atuam os cursistas, e visam promover transformações nas práticas de gestão das unidades escolares.

Como estratégia de socialização e continuidade das aprendizagens, foi instituído um Repositório de Práticas de Gestão no Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), hospedado na plataforma *Moodle*, onde são disponibilizados relatos, instrumentos e registros de experiências desenvolvidas no âmbito do curso. Esse espaço virtual tem se consolidado como instrumento de memória institucional e intercâmbio formativo entre os participantes, fortalecendo a integração entre o conhecimento acadêmico e a prática profissional.

4.2 PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DOS DISCENTES

Ao todo, foram matriculados 65 alunos na primeira oferta do curso, havendo uma desistência devidamente justificada e o falecimento de um dos participantes, totalizando 63 alunos atualmente em formação. Trata-se de um público diversificado e representativo, composto por profissionais da educação oriundos de 38 dos 52 municípios do Estado de Rondônia. Dentre os participantes, destacam-se 39 diretores de escolas públicas municipais, 8 coordenadores pedagógicos, 6 secretários municipais de educação, 2 vereadores e uma prefeita — eleitos no último pleito municipal, já estando em curso. Além desses, há professores que pretendem ocupar cargos de gestão ou já ocuparam e almejam retornar a essas funções.

Em termos de formação acadêmica, os discentes são graduados em pedagogia e outras diversas licenciaturas e já possuem cursos de especialização, sendo este o primeiro curso *lato sensu* que realizam especificamente na área de gestão escolar. A atuação desses profissionais ocorre majoritariamente em escolas públicas municipais que atendem à educação infantil e ao ensino fundamental. Destaca-se, ainda, que exercem suas funções em contextos educacionais diversos: escolas localizadas em áreas urbanas, no campo, em comunidades ribeirinhas e em territórios indígenas. Essa diversidade territorial e sociocultural amplia a complexidade do fazer pedagógico e demanda dos gestores escolares uma formação crítica, contextualizada e sensível às especificidades locais. Desse modo, este perfil evidencia a capilaridade do curso, sua abrangência territorial e o potencial de impacto na gestão educacional rondoniense.

4.3 A AVALIAÇÃO DE REAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE ANÁLISE: PERCEPÇÃO DOS DISCENTES EM 2024

A avaliação de reação aplicada aos cursistas do MBA em Gestão Escolar, promovido pelo TCERO ao longo de 2024, revela um panorama positivo em relação à qualidade do curso e seus impactos percebidos na formação profissional dos gestores escolares. Os dados coletados ao longo das nove primeiras disciplinas indicam elevados índices de satisfação em múltiplos critérios, o que

reflete a efetividade da proposta formativa em responder às necessidades do contexto educacional público de Rondônia.

Os alunos atribuíram notas majoritariamente entre 4 e 5 (em uma escala de 1 a 5) para aspectos como clareza dos conteúdos, adequação metodológica, qualidade do material didático e atuação docente. Um dos pontos mais valorizados pelos cursistas foi a aplicabilidade prática dos conhecimentos compartilhados, especialmente no que se refere à atuação nas escolas e nas secretarias de educação. Essa percepção reforça o compromisso do curso com a formação crítica, ética e técnica dos profissionais da educação.

Outro destaque foi a atuação dos docentes, que receberam avaliações muito positivas em critérios como domínio de conteúdo, postura profissional, clareza na comunicação e abertura ao diálogo. A combinação entre abordagens teóricas fundamentadas e estratégias metodológicas ativas (como oficinas, estudos de caso, dinâmicas em grupo e debates) foi decisiva para estimular o envolvimento dos alunos e para promover reflexões ancoradas na realidade das escolas públicas.

De maneira geral, os resultados indicam um alto nível de satisfação com os aspectos pedagógicos das disciplinas, como conteúdo, metodologia, aplicabilidade e atuação docente. A maioria absoluta das avaliações foi concentrada nas notas 4 e 5 (em uma escala de 1 a 5), com destaque para itens como *domínio do conteúdo, postura docente, didática aplicada e relação teoria-prática*, que frequentemente atingiram índices superiores a 90% de avaliações máximas. Isso revela que os participantes percebem uma forte coerência entre os conteúdos abordados e os objetivos do curso.

Contudo, alguns comentários e indicadores indiretos sugerem áreas potenciais de aprimoramento, como a ampliação de espaços de *feedback* contínuo, o fortalecimento da articulação entre disciplinas e a criação de mecanismos de apoio pós-disciplina para consolidar as aprendizagens. Além disso, a diversidade de realidades entre os participantes (vindo de diferentes regiões do Estado) aponta para a importância de personalizações no acompanhamento formativo. Mesmo diante desses desafios, o saldo geral das avaliações aponta para uma formação sólida, participativa e alinhada às demandas contemporâneas da gestão escolar pública.

Quadro 1: Principais Percepções dos Discentes Descritas na Avaliação de Reação

Aspecto Avaliado	Percepção Geral dos Alunos
Qualidade geral do curso	“Muito elevada, com alta taxa de aprovação em todos os itens avaliados.”
Aplicabilidade dos conteúdos	“Relevante e diretamente relacionada à prática escolar.”
Atuação dos docentes	“Excelência em domínio, didática, postura e escuta.”
Participação e engajamento	“Forte presença, envolvimento ativo e protagonismo nas atividades.”
Metodologia	“Diversificada, com ênfase em estratégias ativas.”
Pontos de atenção	“Feedback contínuo, articulação entre disciplinas, suporte pós-módulo.”
Impacto esperado	“Melhoria da gestão, inovação, protagonismo na resolução de problemas.”

Fonte: Escon/TCERO (2024)

Em síntese, o quadro consolida de forma clara e objetiva a percepção amplamente positiva dos discentes em relação à experiência formativa, evidenciando a qualidade pedagógica do curso, a elevada aplicabilidade dos conteúdos à prática da gestão escolar e a excelência da atuação docente. Os dados reforçam o engajamento ativo dos participantes e a efetividade das metodologias adotadas, sobretudo no estímulo ao protagonismo e à inovação na resolução de problemas concretos do cotidiano escolar.

4.4 A AVALIAÇÃO DE REAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE ANÁLISE: PERCEPÇÃO DOS DOCENTES EM 2024

A análise da participação dos docentes no MBA em Gestão Escolar resultou em uma avaliação positiva sobre a proposta formativa, seus conteúdos e impactos esperados. Os professores que atuaram nos diferentes módulos realizados em 2024 reconheceram a importância estratégica da formação para o fortalecimento da gestão pública escolar em Rondônia, especialmente diante da constatação de que os gestores escolares ainda assumem funções de ordenação de despesas, prestação de contas públicas e liderança sem formação específica para tal.

No que se refere à estrutura e a matriz curricular, os docentes destacaram o planejamento cuidadoso das disciplinas, a coerência entre os temas abordados e as necessidades da prática profissional, e a abordagem interdisciplinar dos conteúdos. Temas como gestão democrática, políticas públicas, diversidade, execução financeira, e Projeto Político-Pedagógico foram apontados como fundamentais para a atuação dos gestores escolares. Além disso, os professores enfatizaram a metodologia participativa e dialógica, que possibilitou o envolvimento efetivo dos cursistas.

Com base na tabela de pontuação média atribuída pelos docentes aos diferentes aspectos avaliados, é possível observar um elevado grau de satisfação com a proposta formativa. Os itens com maior pontuação (4,94) foram: *clareza e coerência dos objetivos, pertinência do conteúdo para a*

atuação dos gestores, relação entre teoria e prática, engajamento da turma e contribuição para a formação dos gestores. Outros aspectos, como *organização da disciplina, adequação da metodologia e participação dos cursistas*, também receberam notas expressivas, com média de 4,88. O item *recursos utilizados* obteve a menor média (4,76), ainda assim considerada bastante positiva. Esses resultados quantitativos reforçam a percepção qualitativa dos docentes quanto à solidez, aplicabilidade e relevância do curso na formação de líderes escolares comprometidos com a melhoria da educação pública e a promoção da cidadania.

A percepção dos docentes sobre a atuação dos alunos também foi positiva. Segundo os relatos, os gestores escolares demonstraram alto nível de engajamento, protagonismo e interesse durante as aulas, contribuindo com experiências e reflexões relevantes. Muitos docentes relataram que os cursistas se mostraram comprometidos com a transformação de suas práticas institucionais, identificando potencial para melhorias concretas nas escolas públicas do estado, especialmente no que tange à transparência na gestão de recursos, planejamento estratégico, inovação e inclusão.

Embora os resultados tenham sido bastante favoráveis, algumas sugestões de aprimoramento foram indicadas. Entre elas, estão a ampliação do uso de tecnologias educacionais, a criação de um ambiente virtual de aprendizagem mais dinâmico, a realização de visitas técnicas e o estímulo à produção de projetos integradores. Tais propostas visam tornar o MBA ainda mais aderente às necessidades reais das escolas públicas e potencializar sua contribuição para a educação em Rondônia.

Quadro 2: Principais Percepções dos Docentes Descritas na Avaliação de Reação

Aspecto Avaliado	Percepção Geral dos Docentes
Importância do MBA	“Essencial para profissionalização da gestão escolar.”
Estrutura e conteúdos	“Atual, coerente, com abordagem interdisciplinar.”
Metodologia	“Participativa, dialógica, com foco em prática e vivências.”
Engajamento dos cursistas	“Alto nível, com protagonismo, troca de experiências e motivação.”
Impacto esperado	“Melhoria na gestão, transparência, inovação e qualidade do ensino.”
Desafios apontados	“Tempo curto para temas complexos; necessidade de ambientes virtuais”.

Fonte: Escon/TCERO (2024)

A avaliação docente sintetizada no quadro 2 confirma a efetividade do MBA como uma política formativa estratégica para a profissionalização da gestão escolar pública, evidenciando coerência entre estrutura, conteúdos e metodologia adotada. O elevado engajamento dos cursistas, marcado pelo protagonismo, pela troca qualificada de experiências e pela disposição para transformar práticas institucionais, reforça o potencial do curso para gerar impactos concretos nas escolas públicas de Rondônia, especialmente nos eixos da transparência, inovação, planejamento e inclusão.

4.5 ALINHAMENTO COM POLÍTICAS PÚBLICAS E DIRETRIZES DO TCERO

O MBA em Gestão Escolar está em consonância com as diretrizes estabelecidas no Plano Estratégico Institucional 2021–2028, a formação proposta dialoga com o eixo “Eficiência da Gestão Pública” e contribui para os objetivos de melhoria da qualidade do gasto e do fortalecimento do controle social. Este eixo orienta a atuação do Tribunal para o aprimoramento da governança nos entes fiscalizados, com foco na qualificação de gestores e no fortalecimento de políticas públicas baseadas em evidências. A formação oferecida pelo curso contribui diretamente para esse propósito ao promover o desenvolvimento de competências técnicas, administrativas e pedagógicas relevantes para uma liderança escolar comprometida com os princípios da eficiência, economicidade e responsabilidade. Além disso, o curso está em alinhamento com o PNE – 2014-2024 (Brasil, 2014), notadamente a meta 15 e às normativas do CNE que preveem a formação específica para gestores escolares. O envolvimento da Escon e a integração com os órgãos de controle reforçam o compromisso com a formação de lideranças educacionais capazes de promover transformações significativas na educação pública.

Por fim, o envolvimento da Escon como órgão formador, aliado à integração do curso com o sistema de controle externo, confere à iniciativa um caráter estratégico no contexto das políticas públicas educacionais. O TCERO, enquanto órgão constitucionalmente responsável por fiscalizar e orientar a administração pública, assume aqui também a função pedagógica, prevista em sua missão institucional, e de indutor da efetividade das políticas públicas, ao investir na formação de lideranças escolares capazes de promover transformações significativas no âmbito da educação básica, que certamente alcançará à sociedade como o todo. Desse modo, busca desenvolver capacidades institucionais em gestores que operam na linha de frente das escolas públicas, consolidando-se o MBA como uma política de formação continuada que extrapola o viés pedagógico e insere-se no campo da governança pública orientada por resultados.

4.6 BOAS PRÁTICAS IDENTIFICADAS E DESAFIOS APONTADOS

A análise das avaliações de reação, considerando as respostas objetivas e os relatos qualitativos dos participantes do MBA em Gestão Escolar, possibilitou a identificação de um conjunto expressivo de boas práticas pedagógicas, que contribuíram para o êxito da formação. Uma das práticas mais reconhecidas foi a articulação entre teoria e prática, evidenciada pela conexão entre os conteúdos conceituais e as situações concretas vivenciadas nas escolas públicas. Essa articulação foi promovida por meio de estudos de caso, oficinas temáticas e desenvolvimento de projetos de intervenção, os quais permitiram a aplicabilidade direta dos conhecimentos adquiridos.

Outro aspecto destacado foi a utilização de metodologias ativas e participativas, como rodas de conversa, dinâmicas em grupo, seminários, oficinas, debates e análise de experiências institucionais, que favoreceram o protagonismo dos cursistas e a construção coletiva do conhecimento. O engajamento dos participantes também se destacou como um diferencial do curso, com alta taxa de assiduidade, envolvimento efetivo nas atividades propostas e contribuições qualificadas nas discussões.

Além disso, a formação foi marcada por uma abordagem integrada e interdisciplinar, articulando conhecimentos das áreas pedagógica, financeira, política e social, o que ampliou a compreensão sistêmica da gestão escolar. A qualificação e a postura profissional dos docentes, que demonstraram domínio técnico, sensibilidade à escuta e linguagem acessível, foram amplamente valorizadas pelos cursistas. Por fim, a aproximação com políticas públicas educacionais, como o PNE (Brasil, 2014), o Compromisso Nacional Criança Alfabetizada e a gestão do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica (Fundeb), garantiu alinhamento da formação com os marcos legais e normativos da educação brasileira.

Entre as boas práticas destacam-se: a seleção criteriosa dos conteúdos e docentes; a presença de metodologias ativas de aprendizagem; o estímulo à reflexão crítica sobre o cotidiano escolar; e o incentivo à elaboração de propostas de intervenção. O formato modular e a combinação entre encontros presenciais e atividades remotas também se mostraram adequados à realidade dos cursistas.

Por outro lado, alguns desafios foram apontados ao longo do curso, tanto por docentes quanto por discentes. Um dos principais refere-se ao tempo insuficiente para o aprofundamento de temas complexos, especialmente em disciplinas de natureza técnica ou normativa, como Gestão Financeira e Projeto Político-Pedagógico (PPP). Também foi destacada a necessidade de um ambiente virtual de apoio contínuo, que permitam fóruns permanentes para discussões e que possibilite, de forma mais dinâmica, a interação entre os módulos presenciais, o compartilhamento de materiais e a manutenção do vínculo formativo entre os encontros mensais.

Outro ponto levantado diz respeito ao equilíbrio entre formação pedagógica e técnica, com sugestões de redistribuição dos conteúdos para garantir uma abordagem mais integrada dos aspectos educacionais, administrativos e legais da gestão escolar. Também foram destacados como desafios, a ampliação do suporte técnico para as atividades virtuais, a logística de deslocamento dos participantes oriundos de municípios mais distantes e a heterogeneidade de experiências entre os discentes, embora enriquecedora, demanda estratégias específicas para garantir equidade na aprendizagem.

Além da heterogeneidade do perfil dos cursistas, que apresentam diferentes experiências profissionais e formas de atuação institucional, observa-se também uma diversificação relacionada

às Coordenações Regionais de Educação às quais estão vinculados. Esse fator representa um desafio pedagógico significativo, na medida em que exige estratégias de mediação que atendam à diversidade de trajetórias e o enfrentamento de distintos contextos territoriais, administrativos e político-institucionais em que cada gestor escolar está inserido.

Desse modo, alguns participantes relataram dificuldades para aplicar imediatamente os conhecimentos adquiridos em suas redes de ensino, devido a barreiras institucionais, limitações estruturais ou contextos burocráticos que dificultam a inovação e a autonomia das unidades escolares. Em função dessas limitações, foi sugerida a maior regionalização da formação, por meio da realização de encontros em polos descentralizados e da realização de visitas técnicas a diferentes realidades escolares, com o objetivo de contemplar as especificidades territoriais e fortalecer o vínculo entre o curso e as realidades educacionais locais.

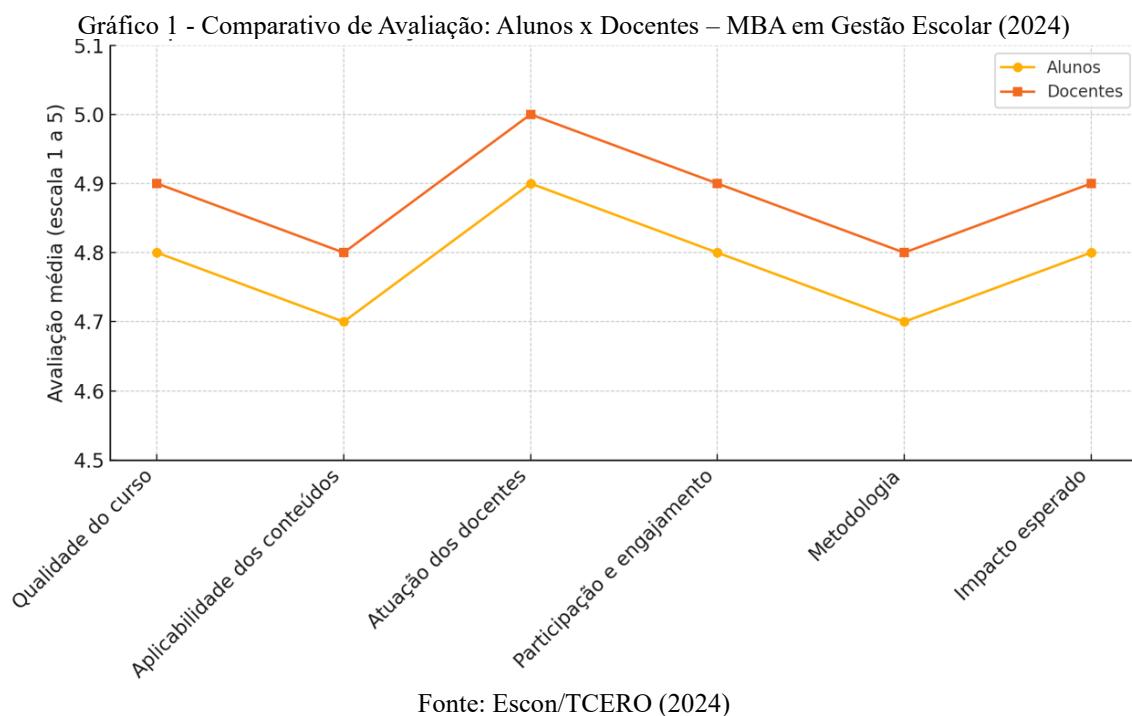
4.7 APRENDIZAGENS EVIDENCIADAS PELOS PARTICIPANTES

Os relatos dos participantes indicam avanços significativos na compreensão das políticas educacionais, no desenvolvimento da capacidade de planejamento estratégico e na adoção de práticas de gestão mais democráticas e participativas. Muitos cursistas relataram a ampliação da visão sobre o papel do gestor escolar, com ênfase na valorização da articulação com a comunidade, com a equipe pedagógica e com os órgãos de controle, compreendendo a gestão como um processo coletivo, ético e orientado por resultados. Também foi evidenciado que a formação tem proporcionado maior segurança na tomada de decisões e no enfrentamento dos desafios cotidianos das escolas públicas, contribuindo para uma atuação mais consciente e fundamentada.

Ao mesmo tempo, a diversidade profissional dos cursistas, oriundos de diferentes áreas de formação e com trajetórias institucionais distintas, foi identificada tanto como um diferencial enriquecedor quanto como um desafio pedagógico. A heterogeneidade entre os participantes exige estratégias de mediação e contextualização dos conteúdos para garantir a equidade no processo formativo. Ainda assim, essa pluralidade favoreceu a aprendizagem coletiva, apontada como um dos principais diferenciais do curso. A troca entre gestores de diferentes municípios fortaleceu redes de colaboração interinstitucional, ampliando o repertório de práticas e soluções e promovendo uma formação baseada na escuta, no diálogo e na construção conjunta do conhecimento entre os profissionais da educação de diferentes municípios.

Os dados obtidos a partir das avaliações de reação dos discentes e docentes revelam um elevado nível de satisfação com a proposta formativa e também evidenciam importantes aprendizagens construídas durante a execução do MBA em Gestão Escolar em 2024. O gráfico

comparativo entre as percepções de ambos os grupos demonstra uma convergência nos indicadores avaliados, com médias próximas a 5 em todos os critérios, o que demonstra coerência entre quem ensina e quem aprende quanto à qualidade e impacto do curso e entre os processos de ensino e aprendizagem vivenciados durante o curso.



As avaliações de reação aplicadas geraram dados quantitativos relevantes e proporcionaram um rico conjunto de evidências qualitativas, por meio de comentários espontâneos dos discentes e docentes. Esses relatos, registrados de forma anônima nos formulários de avaliação, revelaram dimensões afetivas, cognitivas e profissionais das experiências vividas no curso. Ao considerar essas vozes, tornou-se possível aprofundar a compreensão sobre os impactos da formação na trajetória dos sujeitos envolvidos.

Entre os discentes, destacam-se percepções que reafirmam a relevância da proposta pedagógica e a conexão com a prática escolar: *“O curso propiciou novos conhecimentos e reflexões sobre a atuação profissional”*, afirmou um cursista. Outro destacou a coerência entre expectativas e realidade: *“Foi possível perceber a correspondência entre os assuntos e as demandas da gestão escolar”*. Também foram valorizadas as metodologias adotadas: *“A didática favoreceu a aprendizagem e a troca de experiências entre os participantes”* e *“As aulas abordaram exatamente a realidade da escola pública”*, reforçando o vínculo entre formação e contexto.

Do ponto de vista dos docentes, as falas demonstram entusiasmo e reconhecimento quanto ao impacto do curso. Um dos professores afirmou: “*O MBA foi uma experiência transformadora. A troca de saberes foi intensa e reveladora*”. Outro destacou a importância da iniciativa: “*A formação representou um divisor de águas para o desenvolvimento da gestão escolar em Rondônia*”. Os docentes também relataram a qualidade da participação dos alunos: “*Os cursistas estavam comprometidos, engajados e abertos ao diálogo com a realidade das escolas*”, e evidenciaram o papel formativo recíproco da experiência: “*O curso fortaleceu minha própria prática docente e ampliou minha visão sobre os desafios da educação pública na região amazônica*”.

Esses relatos, tomados como indicadores da experiência formativa vivida, revelam que o MBA em Gestão Escolar está se estabelecendo como um espaço de desenvolvimento técnico e humano, de fortalecimento institucional e de ampliação da consciência crítica sobre o papel do gestor na transformação da escola pública. O reconhecimento dos participantes, tanto discentes quanto docentes, confere legitimidade à proposta formativa e contribui para sua valorização no contexto das políticas de formação continuada.

Os cursistas destacaram a relevância dos conteúdos para a prática da gestão escolar, a clareza dos objetivos das disciplinas, a qualidade da mediação pedagógica e, sobretudo, a aplicabilidade dos conhecimentos no cotidiano das escolas públicas. Tais percepções refletem a internalização de saberes relacionados à liderança democrática, planejamento estratégico, uso de instrumentos legais e financeiros, e à promoção de ambientes escolares inclusivos e participativos. Do ponto de vista dos docentes, as aprendizagens foram igualmente percebidas por meio do engajamento, da escuta ativa e da postura propositiva dos gestores escolares ao longo das atividades, sinalizando que os participantes estiveram abertos às discussões, absorveram os conteúdos, mas os ressignificaram à luz de suas realidades institucionais.

Além dos aspectos técnicos e conceituais, foram evidenciadas aprendizagens sociopolíticas e éticas, vinculadas à capacidade crítica dos participantes diante das políticas públicas, à valorização do trabalho coletivo e à busca por práticas de gestão baseadas em justiça social, equidade e inclusão. Essa dimensão formativa, conforme apontam os dados qualitativos, se expressou nos projetos de intervenção elaborados pelos cursistas e depositados no Repositório de Práticas de Gestão Escolar, nas discussões em sala de aula e na contribuição ativa para o debate sobre os rumos da educação pública em Rondônia. Desse modo, o MBA está se consolidando como um espaço de formação continuada e como um ambiente de transformação profissional e institucional para fins da transformação social.

5 CONCLUSÃO

O MBA em Gestão Escolar apresenta uma proposta formativa alinhada de forma estratégica às políticas públicas educacionais nacionais e às diretrizes institucionais do próprio Tribunal. Essa coerência entre formação e normativas se expressa tanto na estrutura curricular do curso quanto nas abordagens temáticas das disciplinas.

No plano das políticas públicas nacionais, o curso dialoga diretamente com o Compromisso Nacional Criança Alfabetizada, instituído pelo Decreto nº 11.556/2023 (Brasil, 2023), quando incorporou em sua matriz curricular disciplinas voltadas à alfabetização, avaliação de aprendizagem e leitura literária na infância. Além disso, há destaque para a formação crítica sobre a implementação do PNE (Brasil, 2014), os desafios da equidade e o papel do gestor na efetivação das metas educacionais previstas na legislação federal.

No âmbito estadual e institucional, o curso responde às diretrizes do próprio TCERO no que se refere ao Planejamento Estratégico 2021–2028, que prioriza ações educativas, transparência na gestão pública e fortalecimento do controle social. A inclusão de disciplinas sobre execução financeira, prestação de contas e gestão estratégica na escola evidenciou a intenção do Tribunal em desenvolver habilidades em lideranças escolares capazes de garantir eficiência, legalidade e responsabilidade na aplicação dos recursos públicos. Nesse contexto, destaca-se a integração do curso com programas de alfabetização prioritários para o Estado, como o Paic, reforçando o compromisso institucional com a melhoria dos indicadores de aprendizagem e o fortalecimento da gestão educacional voltada à equidade e aos resultados.

As avaliações de reação aplicadas ao final de cada módulo permitiram captar a percepção dos discentes e docentes quanto à organização do curso, à relevância dos conteúdos, à atuação dos professores e à aplicabilidade dos conhecimentos. Esta análise permitiu demonstrar a relevância da iniciativa como política pública formativa voltada ao fortalecimento da gestão educacional no estado. O curso, embora este estudo considere para análise apenas as disciplinas ofertadas em 2024, apresenta uma estrutura curricular com capacidade transversal, robusta e articulada em módulos mensais, com temáticas contemporâneas, relevantes e alinhadas às competências exigidas dos gestores escolares frente aos desafios da educação básica.

Entre os principais achados, destaca-se o perfil diverso e representativo do corpo discente, composto majoritariamente por diretores de escolas, coordenadores pedagógicos, gestores públicos eleitos e professores em exercício em 38 dos 52 municípios de Rondônia. A diversidade territorial, incluindo escolas urbanas, do campo, ribeirinhas e indígenas, ampliou a riqueza das discussões e reafirmou a necessidade de uma formação contextualizada, crítica e sensível às realidades locais.

As análises dos instrumentos de avaliações de reação indicaram, ainda, altos níveis de satisfação por parte dos discentes, que reconhecem a qualidade do curso, a competência do corpo docente, a aplicabilidade dos conteúdos e o impacto direto na sua prática profissional. Observou-se também um elevado grau de reconhecimento da importância do curso para o aprimoramento da gestão escolar pública, tanto em sua dimensão pedagógica quanto administrativa e política.

Também foi possível verificar a consonância do MBA com as diretrizes estratégicas do TCERO e com as políticas educacionais nacionais e estaduais, reforçando o compromisso com uma formação voltada à ação transformadora e à qualificação da gestão pública educacional. Verificou-se, ainda, que os objetivos estão alinhados às metas de alfabetização e à promoção da equidade educacional e que o MBA contribui e contribuirá para a efetivação de políticas públicas estruturantes no campo da educação básica, com foco na aprendizagem, na gestão escolar eficiente e no direito à educação de qualidade para todas as crianças.

Em síntese, os resultados obtidos nesta pesquisa demonstram que o MBA em Gestão Escolar constitui uma experiência formativa de referência para o estado de Rondônia, com potencial contributivo para o fortalecimento das lideranças educacionais, para a organização escolar, para a melhoria da qualidade da educação pública e para construção da cidadania. Recomenda-se, portanto, a continuidade e ampliação de programas similares, que integrem políticas de formação, avaliação e gestão estratégica em benefício do direito à educação de qualidade social.

Além dos impactos já mencionados, destaca-se que o curso contribui para a profissionalização da gestão escolar, por permitir utilizar-se de fundamentos teóricos, políticas públicas e práticas contextualizadas. Os relatos dos participantes demonstraram que o MBA está contribuindo para fortalecimento de competências técnicas e comportamentais importantes ao exercício da liderança educacional, tais como a capacidade de planejamento, gestão de pessoas, uso estratégico de dados, articulação institucional e mobilização da comunidade escolar. A formação, portanto, transcende os limites de uma especialização tradicional quando propõe um percurso formativo ancorado na realidade das escolas públicas e orientado para a transformação das práticas de gestão.

No entanto, é importante reconhecer algumas limitações da presente pesquisa. O estudo concentrou-se exclusivamente na análise documental e na avaliação de reação dos participantes da primeira edição do curso e das primeiras disciplinas que representa um percentual de aproximadamente 50% da matriz curricular, o que restringe a abrangência da análise a percepções iniciais e contextos específicos. Não foram incluídas, por exemplo, avaliações de impacto de médio e longo prazo sobre os resultados da gestão nas unidades escolares ou nos sistemas municipais. Do

mesmo modo, a ausência de entrevistas aprofundadas ou grupos focais limita a compreensão mais qualitativa das experiências dos cursistas.

Diante disso, são apresentadas recomendações para o aprimoramento do curso e do Programa de Formação de Gestores. Entre elas, destaca-se a importância de (a) fortalecer o acompanhamento individualizado dos projetos de intervenção, (b) ampliar a articulação com os sistemas municipais de ensino para assegurar maior aplicabilidade das propostas, (c) diversificar os recursos pedagógicos, considerando as realidades territoriais, e (d) manter a presença de docentes com experiência tanto acadêmica quanto na gestão educacional pública. Ademais, sugere-se a criação de um espaço permanente de escuta e diálogo com os egressos, que permita acompanhar os efeitos do curso sobre a gestão das escolas em que atuam.

Por fim, no campo acadêmico, indicam-se sugestões para estudos futuros, que possam investigar os impactos do MBA em Gestão Escolar a partir de abordagens longitudinal e qualitativa, com foco na efetividade das intervenções propostas pelos cursistas e nas mudanças promovidas em suas escolas. Também seria pertinente explorar comparativamente programas semelhantes implementados em outros estados ou por outros Tribunais de Contas, visando identificar boas práticas e consolidar uma política nacional de formação de gestores escolares articulada aos princípios da administração pública democrática, eficiente e participativa.

REFERÊNCIAS

BEZERRA, Jarbas Antônio; SANTOS, Guilherme Mendes Tomaz; RAMALHO, Betania Leite. Educação, Cidadão e Cidadania: presencialidade e evolução dessa trilogia nas Constituições Federais Brasileiras (1824 a 1988). **Revista de Estudos Curriculares**, v. 12, n. 1, p. 60-77, 2021.

BEZERRA, N. P. X.; VELOSO, A. P.; RIBEIRO, E. Ressignificando a prática docente: experiências em tempos de pandemia. Práticas Educativas, Memórias e Oralidades. **Rev. Pemo**, v.3, n.2, p.323917. 2021. Disponível em: file:///C:/Users/TCE/Downloads/Ressignificando_a_pratica_docente_experiencias_em_.pdf. Acesso em: 10 de abril de 2025.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 5 out. 1988.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 26 jun. 2014.

BRASIL. **Decreto nº 8.752, de 9 de maio de 2016**. Dispõe sobre a Política Nacional de Formação dos Profissionais da Educação Básica. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 10 maio 2016. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/d8752.htm. Acesso em: 12 de outubro de 2024.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Básica. **Resolução CNE/CP nº 1, de 27 de outubro de 2020**. Dispõe sobre as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação Continuada de Professores da Educação Básica e institui a Base Nacional Comum para a Formação Continuada de Professores da Educação Básica (BNC-Formação Continuada). *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 29 out. 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/resolucao-cne/cp-n-1-de-27-de-outubro-de-2020-285609724>. Acesso em: 12 de outubro de 2024.

BRASIL. **Decreto nº 11.556, de 12 de junho de 2023**. Institui o Compromisso Nacional Criança Alfabetizada. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 13 jun. 2023.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Direito à educação: direito à igualdade, direito à diferença. **Cadernos de Pesquisa**, n. 116, julho/2002

CURY, Carlos Roberto Jamil. A educação básica como direito. **Cadernos de Pesquisa**, v. 38, n. 134, p. 293-303, maio/ago. 2008.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Qualidade em educação. Nuances: estudos sobre Educação. **Cadernos de Pesquisa**, v. 17, n. 18, p. 15-31, jan./dez. 2010.

DOURADO, Luiz Fernandes; OLIVEIRA, João Ferreira de. A qualidade da educação: perspectivas e desafios. **Cad. Cedes**, Campinas, vol. 29, n. 78, p. 201-215, maio/ago. 2009.

ESCOLA SUPERIOR DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA. **Projeto Pedagógico do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu - MBA em Gestão Escolar.** Porto Velho: TCE-RO, 2022. Disponível em <https://escon.tcero.tc.br/programa-fge-inicio/>. Acesso em 19 de maio de 2024.

ESCOLA SUPERIOR DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA. **Projeto Pedagógico do Curso de Formação Continuada de Gestores Escolares.** Porto Velho: TCE-RO, 2022. Disponível em <https://escon.tcero.tc.br/programa-fge-inicio/>. Acesso em 19 de maio de 2024.

FRIGOTTO, Gaudencio. Fundamentos científicos e tecnológicos da relação trabalho e educação no Brasil de hoje. In: LIMA, Júlio C. F.; NEVES, Lúcia M. W. (Org.). **Fundamentos da educação escolar do Brasil contemporâneo.** Rio de Janeiro: Fiocruz, 2006.

FRASER, Nancy. **Reenquadramento a justiça em um mundo globalizado.** Lua Nova, São Paulo, vol. 77, p. 11-39, 2009.

KENSKI, Vani Moreira. **Tecnologias e Tempo Docente.** Campinas: Papirus, 2013.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática.** 5. ed. Revisada e Ampliada. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LUCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Editora Positivo, 2009

MORAN, José Manuel. **A Educação que desejamos:** novos desafios e como chegar lá. 5. ed. Campinas: Papirus, 2012.

PARO, Vitor Henrique. Educação para a democracia: o elemento que falta na discussão da qualidade do ensino. **Revista Portuguesa de Educação**, v. 13, n. 1, p. 23-38, 2000.

PARO, Vitor Henrique. **Diretor escolar:** educador ou gerente. 1. ed. São Paulo: Cortez, 2015. v. 1. 128p.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública.** 4. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino.** 2. ed. São Paulo: Intermeios, 2018. 136p

RONDÔNIA. **Lei Complementar n. 912, de 12 de dezembro de 2016.** Altera a Lei Complementar n. 659, de 13 de abril de 2012. Porto Velho: Diário Oficial do Estado de Rondônia, 2016. Disponível em <https://sapl.al.ro.leg.br/norma/5654>. Acesso em 19 de julho de 2024.

SAVIANI, Dermeval. **Pedagogia histórico-crítica:** primeiras aproximações. 9. ed. São Paulo: Autores Associados, 2005.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA. **Guia Referencial para a Gestão da Política de Alfabetização – GRGPA – GSA 03.** Seleção, Contratação e Lotação de Profissionais. Porto Velho: TCE-RO, s.d.. Disponível em <https://tcero.tc.br/educacao/>. Acesso em 19 de julho de 2024.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA. Programa de Formação de Gestores Escolares das Escolas Públicas do Estado de Rondônia, por meio da Portaria Conjunta n.

001/2023/GABPRES/ESCON. Porto Velho: TCE-RO, 2023. Disponível em <https://escon.tcero.tc.br/programa-fge-inicio/>. Acesso em 19 de julho de 2024.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA. Regimento Interno da Escola Superior de Contas. Porto Velho: TCE-RO, Resolução n. 340/2020/TCE-RO. Disponível em <https://escon.tcero.tc.br/legislacao/regimento-interno-2/>. Acesso em 19 de julho de 2024.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA. Guias de Articulação Política. Porto Velho: TCE-RO, s.d. Disponível em <https://tcero.tc.br/educacao/>. Acesso em 19 de julho de 2024.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA. Gestão Orientada para o Resultado. Porto Velho: TCE-RO, s.d. Disponível em <https://tcero.tc.br/educacao/>. Acesso em 19 de julho de 2024.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA. Avaliação e Monitoramento. Porto Velho: TCE-RO, s.d. Disponível em <https://tcero.tc.br/educacao/>. Acesso em 19 de julho de 2024.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA. Política de Formação e Currículo e Material Didático. Porto Velho: TCE-RO, s.d. Disponível em <https://tcero.tc.br/educacao/>. Acesso em 19 de julho de 2024.