

Campus Zona Norte – Porto Velho/RO
Coordenação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública EAD

FRANCISCO CARDOSO DA CONCEIÇÃO

**ANÁLISE DA COMPLEXIDADE DA GESTÃO ESCOLAR EM ITAPUÃ DO
OESTE/RO, EM 2024, POR DEPENDÊNCIA ADMINISTRATIVA**

ITAPUÃ DO OESTE
2025

FRANCISCO CARDOSO DA CONCEIÇÃO

ANÁLISE DA COMPLEXIDADE DA GESTÃO ESCOLAR EM ITAPUÃ DO OESTE/RO, EM 2024, POR DEPENDÊNCIA ADMINISTRATIVA

Artigo entregue como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), *Campus Zona Norte*, como requisito parcial para obtenção do grau de Superior de Tecnologia em Gestão Pública EAD, junto ao Curso, sob a orientação da Profª Drª Isabel Cristina Bento.

ITAPUÃ DO OESTE
2025

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO.

Conceição, Francisco Cardoso da.
Análise da complexidade da gestão escolar em Itapuã do Oeste/RO, em 2024, por dependência administrativa / Francisco Cardoso da Conceição. - Porto Velho, 2025.
24 f. : il.

Orientador(a): Prof^ª. Dra. Isabel Cristina Bento.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão Pública EAD) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, Porto Velho, 2025.

1. Gestão escolar. 2. Indicador de Complexidade. 3. Política educacional. 4. Educação pública. 5. Itapuã do Oeste. I. Bento, Isabel Cristina (orient.). II. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. III. Título.

Bibliotecário(a) Responsável: Marlene Fouz da Silva, CRB-11/946

FRANCISCO CARDOSO DA CONCEIÇÃO

**ANÁLISE DA COMPLEXIDADE DA GESTÃO ESCOLAR EM ITAPUÃ DO
OESTE/RO, EM 2024, POR DEPENDÊNCIA ADMINISTRATIVA**

Artigo entregue como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), *Campus Zona Norte*, como requisito parcial para obtenção do grau de Superior de Tecnologia em Gestão Pública EAD, junto ao Curso Gestão Pública, sob a orientação da Prof^a Dr^a Isabel Cristina Bento.

Aprovado em: 02/07/2025 pela banca examinadora.

Prof^a Mestre Marialva de Souza Silva - Membro da Banca

Prof Mestre Uelinton Aires Duarte - Membro da Banca

Prof^a Dr^a Isabel Cristina Bento - Orientadora

ANÁLISE DA COMPLEXIDADE DA GESTÃO ESCOLAR EM ITAPUÃ DO OESTE/RO, EM 2024, POR DEPENDÊNCIA ADMINISTRATIVA

RESUMO: Este trabalho teve como objetivo analisar a complexidade da gestão escolar no município de Itapuã do Oeste, em Rondônia, com base nos dados do Indicador de Complexidade da Gestão Escolar (ICGE), elaborados pelo INEP para o ano de 2024. A pesquisa, de natureza quantitativa e caráter transversal, utilizou dados públicos para comparar as realidades das redes estadual e municipal de ensino. Os resultados revelam disparidades significativas entre as escolas quanto ao nível de complexidade organizacional, indicando que algumas unidades enfrentam maiores demandas administrativas devido a fatores como número de matrículas, turnos de funcionamento e diversidade de etapas ofertadas. A análise mostra que escolas com maior complexidade exigem estratégias de gestão mais estruturadas, suporte técnico e formação continuada, enquanto aquelas com menor complexidade também requerem atenção para garantir a equidade na oferta educacional. Conclui-se que o uso de indicadores como o ICGE é essencial para orientar políticas públicas mais justas, eficazes e alinhadas às realidades locais. O estudo contribui para a reflexão sobre a importância de considerar o contexto organizacional das escolas no planejamento da gestão e na promoção de uma educação básica de qualidade.

Palavras-chave: Gestão escolar; Indicador de Complexidade; Política educacional; Educação pública.

ANALYSIS OF SCHOOL MANAGEMENT COMPLEXITY IN ITAPUÃ DO OESTE/RO, IN 2024, BY ADMINISTRATIVE DEPENDENCY

Abstract: This study analyzes the complexity of school management in the municipality of Itapuã do Oeste, Rondônia, based on data from the School Management Complexity Indicator (ICGE), developed by INEP, for the year 2024. The research, of a quantitative and cross-sectional nature, used public data to compare the realities of the state and municipal education networks. The results show significant disparities among schools in terms of organizational complexity, revealing that some school units face greater administrative demands due to factors such as enrollment numbers, number of shifts, and diversity of educational stages offered. The analysis highlights that schools with higher levels of complexity require more structured management strategies, technical support, and ongoing training, while those with simpler structures also need attention to ensure equity in educational provision. It is concluded that the use of indicators such as the ICGE is essential for guiding fairer, more effective, and locally adapted public education policies. The study contributes to the reflection on the importance of considering the organizational context of schools in educational management planning and in the promotion of quality basic education.

Keywords: School management; Complexity indicator; Educational policy; Public education.

INTRODUÇÃO

A gestão educacional pública desempenha um papel importante na melhoria da qualidade do ensino e no desenvolvimento socioeconômico das regiões. Uma gestão eficiente vai além da simples alocação de recursos, envolvendo a superação de desigualdades estruturais, a valorização da formação continuada dos gestores e professores, além da criação de um ambiente escolar focado em resultados. Para isso, é necessária a adoção de princípios da Nova Gestão Pública, como maior autonomia escolar, transparência, *accountability* e participação ativa da comunidade escolar, que contribuem para decisões mais adequadas às necessidades locais (Bresser-Pereira, 2016; Lima; Afonso, 2013).

Problemas relacionados à infraestrutura escolar, como a falta de espaços adequados e materiais pedagógicos, e à fragilidade na interação entre escolas e órgãos gestores comprometem a implantação de políticas educacionais eficazes e impactam negativamente o processo de ensino-aprendizagem. Assim, a descentralização administrativa, a gestão participativa e o uso de tecnologias educacionais despontam como estratégias promissoras para tornar a gestão mais ágil, colaborativa e adaptada às realidades locais (Silva; Bilessimo; Machado, 2021).

No município de Itapuã do Oeste, em Rondônia, observa-se a presença de desafios típicos de contextos educacionais em regiões em desenvolvimento, tais como a escassez de recursos financeiros, barreiras estruturais e a necessidade de práticas de gestão mais eficientes e ajustadas à realidade local. Esses fatores impactam na qualidade da educação oferecida, evidenciando a importância de um planejamento estratégico e da formação continuada dos gestores escolares para superar tais limitações (DDA, 2024). Além disso, o município enfrenta desafios relacionados à diversidade de etapas e modalidades de ensino, o que exige maior complexidade na gestão escolar e demanda suporte técnico especializado para garantir equidade e qualidade na oferta educacional (Brasil, 2025).

A educação pública tem papel essencial na promoção da inclusão social e na redução das desigualdades, por isso é fundamental que a gestão escolar esteja orientada para a melhoria dos resultados acadêmicos e para o desenvolvimento

integral dos estudantes, contribuindo assim para o crescimento social e econômico da comunidade (Lima; Afonso, 2013).

Diante desse cenário, o presente trabalho tem como objetivo analisar a complexidade da gestão escolar no município de Itapuã do Oeste/RO, no ano de 2024, considerando as diferentes dependências administrativas (estadual e municipal) e utilizando como base os dados do indicador de complexidade da gestão escolar (ICGE). Espera-se, a partir dessa análise, oferecer subsídios para reflexões sobre as necessidades de apoio às escolas com maior grau de complexidade, propondo caminhos que favoreçam um ambiente educacional mais justo, eficaz e orientado para resultados.

REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão educacional possui características próprias devido à natureza singular da instituição escolar. Essa particularidade decorre, em primeiro lugar, de seus objetivos fundamentais na sociedade e, em segundo, do fato de a escola ser um campo de tensões, tanto na esfera da reprodução material e criação de valor quanto no campo simbólico das ideologias e das noções de verdade e erro. Dessa forma, além dos aspectos técnicos e da relação trabalhista entre instituição e educador, a gestão precisa lidar com diversas outras expectativas que se manifestam no ambiente escolar (Cristaldo, 2025).

A gestão educacional pública é uma área interdisciplinar que combina princípios administrativos e pedagógicos para garantir a eficiência na utilização de recursos e a qualidade do ensino. Tudo o que acontece na escola está interligado e tem origem em diferentes concepções teóricas e metodológicas que permeiam a administração ou gestão educacional (Lima; Afonso, 2013).

O objetivo principal da gestão educacional é otimizar os recursos disponíveis e garantir que as políticas educacionais sejam implementadas de forma eficaz. A gestão, numa concepção democrática, efetiva-se por meio da participação dos sujeitos sociais envolvidos com a comunidade escolar, tanto na elaboração e construção de seus projetos quanto nos processos de decisão, escolhas coletivas e vivências de cidadania (Brasil, 2006). A escola, enquanto organização social, é parte

constituente e constitutiva da sociedade na qual está inserida. A escola com qualidade social é aquela que une a qualidade formal com a dimensão política. Ela se fundamenta no conhecimento e busca desenvolver as capacidades cognitivas, práticas e sociais dos alunos, promovendo um alto nível de inclusão (Libâneo, 2008).

O sociólogo Pedro Demo analisa o conceito de qualidade e chega a algumas conclusões. A qualidade é, genuinamente, um atributo humano, e o que representa melhor a marca humana é o desenvolvimento humano. Dessa forma, “qualidade essencial seria aquela que expressa a competência ou a massa de manobra”. Competência histórica significa capacidade de agir, de intervir na realidade, portanto, capacidade participativa. Nesse sentido, a educação é o melhor caminho para desenvolver a competência histórica de fazer-se sujeito. Em síntese, buscar qualidade em qualquer instituição significa trabalhar com seres humanos para ajudá-los a se construírem como sujeitos (Libâneo, 2008).

A possibilidade da construção de práticas de gestão na escola, voltadas para a transformação social com a participação cidadã, reside nessa contradição em seu interior. Desse modo, a gestão escolar é vista por alguns estudiosos como a mediação entre os recursos humanos, materiais, financeiros e pedagógicos existentes na instituição escolar e a busca de seus objetivos, que não se limitam ao ensino, mas envolvem a formação para a cidadania (Brasil, 2006).

As demandas sociais locais são um desafio quando se trata de uma gestão escolar tradicional, onde se enfrenta rigidez e burocracia. A burocracia consiste em um método racional e impessoal de organizar a atividade humana, por meio de procedimentos sistemáticos e de uma estrutura hierárquica definida. E ainda, a busca pela manutenção do controle é um elemento fundamental, que se manifesta por meio de uma dominação de caráter formal e impessoal, administrada por gestores e sustentada por mecanismos específicos (Weber, 1978). Para detalhar esse caráter formal e impessoal, Pereira e Motta (1987) apresentam quatro características: (i) a autoridade; (ii) normas escritas de forma exaustiva; (iii) subordinação estruturada de forma hierarquizada; e (iv) divisão horizontal do trabalho.

O controle na burocracia é centralizado. “Controles excessivos tornam as estruturas organizacionais tradicionais e as técnicas gerenciais arcaicas e ineficientes” (Kärreman; Sveningsson; Alvesson, 2002, p. 70), o que também gera inflexibilidade, dificultando a adaptação dos gestores a contextos voláteis e mutáveis

(Selznick, 1943). No entanto, a teoria burocrática de Max Weber (2004) destaca a importância de uma estrutura organizacional formal e hierárquica para a administração pública, propondo que a burocracia é a forma mais eficiente e racional de organização, com regras claras, divisão de trabalho e autoridade bem definidas. Em contraponto, a burocracia excessiva pode se tornar um obstáculo, dificultando a agilidade na tomada de decisões e a implementação de políticas educacionais.

Na verdade, a rigidez hierárquica dissemina uma dinâmica de subjugação, alicerçada no autoritarismo e na violência simbólica, que repercute em todas as partes do sistema (Silva, 2011). Para Libâneo (2012), a autonomia é um pilar essencial para a participação ativa da comunidade escolar, e essa cultura de democracia e envolvimento resulta em benefícios para a gestão da escola.

A necessidade de autonomia para os gestores é crucial, pois suas estratégias são frequentemente afetadas por condições de trabalho engessadas e uma limitada capacidade de decisão, barreiras comumente associadas à burocracia. A burocracia, de fato, é um tema transversal na gestão pública que afeta tudo, da gestão financeira às dinâmicas de (des)centralização, influenciando colaboradores e o ambiente de trabalho como um todo (Severgnini et al., 2022).

Com o tempo, surgiram novos modelos de gestão pública, como a Nova Gestão Pública (NPM), que propõe práticas inovadoras para aumentar a eficiência, a responsabilidade e a qualidade dos serviços prestados. Segundo Bresser-Pereira (2016), a NPM enfatiza a descentralização da administração, a autonomia das unidades de serviço, a competição interna e externa e a orientação para resultados. Esses princípios visam tornar as organizações públicas mais ágeis, flexíveis e voltadas para o atendimento das necessidades dos cidadãos.

A combinação de descentralização, participação e uma sociedade civil mais forte pressiona por um arranjo onde as decisões são negociadas, as políticas são controladas por fóruns públicos da sociedade civil e a execução se dá por meio de parcerias, conferindo a todo o processo um caráter mais público (Corá, 2014).

A Nova Gestão Pública, na visão de Newman e Clark (2012), significa mais do que uma simples reorganização técnica e tecnológica do aparato produtivo, consistindo também em um movimento com profundo impacto na cultura, na política e na sociedade.

Dentro desse contexto, a formação continuada de gestores e professores é essencial para melhorar a eficiência administrativa e pedagógica. Lück (2016)

ênfatiza a importância de preparar os gestores para lidar com as complexidades das realidades locais. A capacitação não apenas aprimora as práticas administrativas, mas também contribui para a implementação de metodologias pedagógicas inovadoras. Além disso, a capacitação contínua é vital para a adaptação às mudanças nas políticas públicas e às novas demandas sociais. Estudos indicam que gestores bem preparados podem contribuir significativamente para a melhoria do desempenho acadêmico dos alunos.

A Nova Gestão Pública tem modificado o modo de se pensar a gestão educacional, uma vez que a regulação, o financiamento e a oferta da educação pública passaram a ser guiados por diretrizes como autonomia escolar, prestação de contas e gestão com foco em resultados (Marques, 2020).

Um elemento importante para compreender a realidade da gestão escolar é o uso de indicadores específicos de avaliação, como o Indicador de Complexidade da Gestão Escolar (ICGE), utilizado em pesquisas como o Saeb (Sistema de Avaliação da Educação Básica). Esse indicador classifica as escolas públicas em níveis de complexidade (de 1 a 6), com base em variáveis como número de turnos, etapas de ensino oferecidas, número de matrículas, existência de estruturas administrativas e pedagógicas, entre outras. Quanto mais elevado o nível, maior é a complexidade da gestão daquela escola. Essa classificação é essencial para entender os desafios enfrentados pelas escolas com diferentes características, subsidiando políticas públicas e estratégias de apoio específicas, sobretudo quando se comparam dependências administrativas distintas, como redes estadual e municipal (Inep, 2014).

A utilidade do ICGE está em sua capacidade de agregar informações contextuais ao processo de gestão escolar, especialmente ao comparar escolas de diferentes dependências administrativas, como as redes estadual e municipal. Ele permite evidenciar como determinadas estruturas escolares demandam mais esforço organizacional e gerencial do que outras, fornecendo elementos fundamentais para o planejamento das políticas públicas e para a alocação mais eficiente de recursos (Inep, 2014).

No caso de Itapuã do Oeste, município de Rondônia, observa-se um contexto educacional composto por seis escolas públicas, que atendem 1.837 alunos com o trabalho de 77 professores, conforme os dados do Censo Escolar de 2024. A gestão

educacional local envolve tanto a esfera estadual quanto a municipal, com oferta de ensino fundamental, médio e da Educação de Jovens e Adultos (EJA) (Brasil, 2025).

Itapuã do Oeste vem se destacando no cenário educacional. Em 2023, alcançou o primeiro lugar no Sistema de Avaliação Educacional de Rondônia (SAERO), tornando-se referência nacional em educação básica. Como reconhecimento, receberá cerca de 4 milhões de reais em incentivos fiscais oriundos do ICMS em 2025. Essa política de incentivo está alinhada às diretrizes do Fundeb, que promove a valorização da educação e dos profissionais da área (Félix, 2024).

Apesar dos avanços, a gestão educacional em Itapuã do Oeste ainda enfrenta desafios como a resistência a mudanças, a carência de infraestrutura adequada e a escassez de recursos financeiros. A resistência à mudança, conforme definido por Robbins e Judge (2013), é uma atitude negativa frente a inovações, que pode ser superada com liderança eficaz e participação da comunidade escolar. Além disso, estudos como os de Lima e Afonso (2013) apontam que limitações na infraestrutura e na oferta de materiais didáticos prejudicam tanto o ensino quanto o trabalho docente.

Pereira (2020) destaca que a formação de gestores escolares deve focar no uso de metodologias ativas, que unam inovação tecnológica e vínculos humanos. Assim, a capacitação precisa ir além da eficiência administrativa, valorizando também a empatia educacional. A formação para o uso de tecnologias digitais é um dos grandes desafios atuais, pois envolve tanto barreiras técnicas quanto culturais. Segundo Silva, Bilessimo e Machado (2021), os gestores enfrentam dificuldades com o domínio de ferramentas digitais e com a resistência do corpo docente à inovação, o que reforça a necessidade de programas de formação contínuos e integrados, com foco estratégico no uso das tecnologias para melhorar a administração escolar.

A modernização da gestão educacional, com base nos princípios da Nova Gestão Pública, trouxe transformações significativas ao sistema educacional brasileiro. Oliveira (2015) explica que essas mudanças atendem às exigências por maior transparência, flexibilidade e eficiência administrativa. A descentralização e a autonomia escolar, quando acompanhadas de responsabilidade e participação da comunidade, permitem que as escolas se tornem mais responsivas às suas necessidades locais. Como destaca Schiehl (2025), o uso de tecnologias e práticas

inovadoras na gestão contribui para processos mais transparentes, acessíveis e eficazes.

Dessa forma, consolidar uma cultura de avaliação, fortalecer o uso de indicadores como o ICGE e promover a formação contínua dos gestores são passos fundamentais para que a gestão educacional cumpra seu papel de transformar a escola em um espaço mais justo, eficiente e comprometido com a aprendizagem de todos.

Portanto, compreende-se que a gestão educacional pública deve articular práticas administrativas eficazes, investir na formação continuada de gestores e professores, enfrentar desafios estruturais e incorporar práticas inovadoras. Uma gestão participativa, transparente e orientada por resultados é essencial para garantir uma educação de qualidade, capaz de responder às demandas sociais e promover o desenvolvimento integral dos estudantes (Bresser-Pereira, 2016).

METODOLOGIA

Este trabalho caracteriza-se como um estudo transversal, descritivo, de abordagem quantitativa, em que se utilizou dados públicos disponibilizados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) (Inep, 2024).

Neste estudo são apresentados os ICGE de Itapuã do Oeste, considerando as dependências administrativas estadual e municipal, com dados do Censo Escolar de 2023, publicados pelo INEP em 2024. O ICGE organiza essas informações em uma escala contínua e as agrupa em seis níveis distintos de complexidade, do nível 1 (menos complexo) ao nível 6 (mais complexo), conforme mostrado no quadro 1. Mais detalhes sobre a metodologia de construção desse indicador podem ser encontrados na Nota Técnica nº 040/2014 (Inep, 2014).

Quadro 1 - Níveis de Complexidade da Gestão Escolar segundo o ICGE

Níveis do ICGE	Características Principais
Nível 1	Até 50 matrículas; 1 turno; 1 etapa (Educação Infantil ou Anos Iniciais)
Nível 2	Entre 50 e 300 matrículas; 2 turnos; até 2 etapas de ensino
Nível 3	Entre 50 e 500 matrículas; 2 turnos; até 3 etapas; etapa mais elevada: Anos Finais
Nível 4	Entre 150 e 1000 matrículas; até 3 turnos; 2 ou 3 etapas; etapa mais elevada: Ensino Médio, EJA ou Educação Profissional
Nível 5	Mesmo porte do nível 4; até 3 turnos; predominância da EJA como etapa mais elevada
Nível 6	Mais de 500 matrículas; 3 turnos; 4 ou mais etapas; etapa mais elevada: EJA

Fonte: Inep (2014).

Foi calculado o percentual de escolas por nível do Indicador de Complexidade de Gestão Escolar (ICGE) do município de Itapuã do Oeste, segundo a dependência administrativa (estadual e municipal), no ano de 2024. Em seguida, elaborou-se um gráfico de barras utilizando o *Microsoft Excel* para representar essa distribuição.

A base de dados utilizada é pública, de acesso livre, e não apresenta qualquer tipo de identificação pessoal dos sujeitos envolvidos, o que assegura o cumprimento das diretrizes da Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (Brasil, 2016).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

As escolas de Itapuã do Oeste analisadas pelo INEP, em 2024, e que fizeram parte do cálculo ICGE são mostradas no quadro 2. Participaram duas escolas estaduais na região urbana e quadro escolas municipais, sendo apenas uma na região rural.

Quadro 2 – Classificação do nível de complexidade de gestão escolar de Itapuã do Oeste por localização e dependência administrativa

Nome da Escola/Creche	Localização	Dependência Administrativa	Nível de complexidade de gestão da escola
Escola Cecilia Meirelles	Rural	Municipal	Nível 1
Escola Sossego da Mamãe	Urbana	Municipal	Nível 5
Escola Paulo Freire	Urbana	Estadual	Nível 5
Escola Pequeno Príncipe	Urbana	Municipal	Nível 2
Escola Joao Francisco Correia	Urbana	Estadual	Nível 3
Creche Pequenininos de Cristo	Urbana	Municipal	Nível 2

Fonte: Inep (2024).

A figura 1, mostra o percentual de escolas por nível do Indicador de complexidade de gestão da escola do município de Itapuã do Oeste, segundo por dependência administrativa (Estadual e Municipal) no ano de 2024. Observou-se que, em Itapuã do Oeste/RO, há diferenças significativas entre as redes estadual e municipal no que se refere ao grau de complexidade enfrentado pelas escolas.

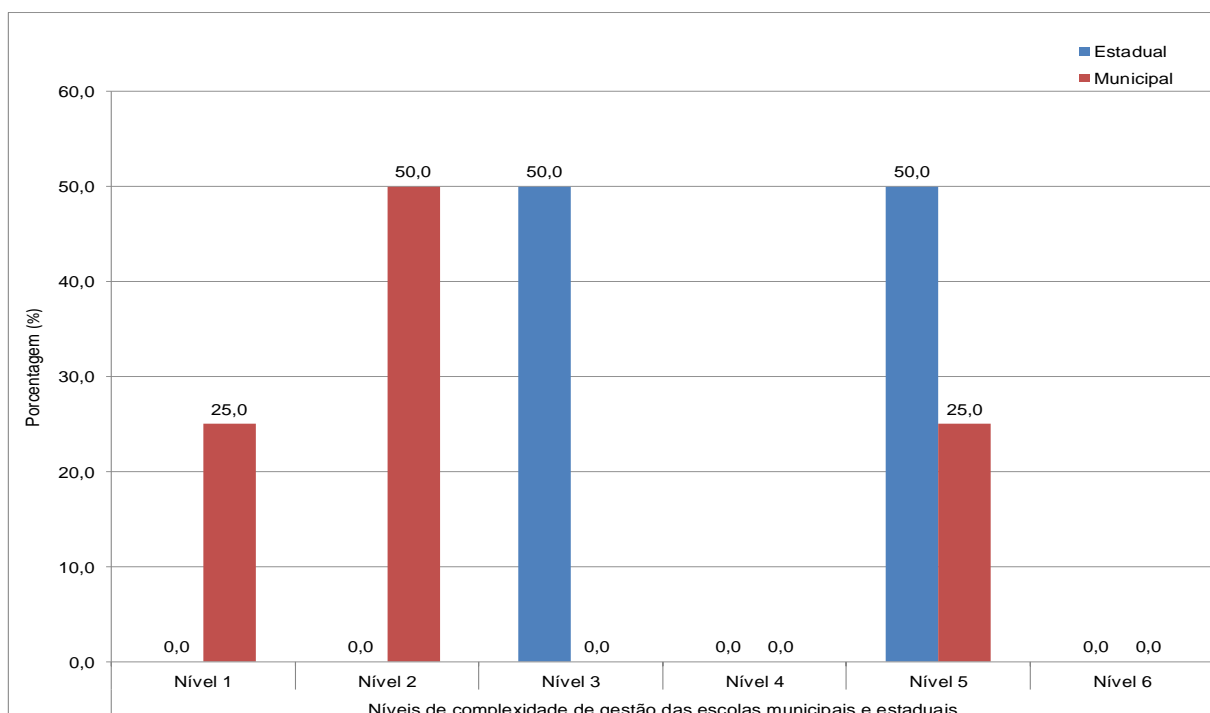
Na rede estadual, 50% das escolas estão classificadas no nível 3 e os outros 50% no nível 5 do ICGE. Esses níveis representam diferentes configurações estruturais e operacionais das unidades escolares, considerando critérios como número de matrículas, turnos de funcionamento, diversidade das etapas de ensino e a etapa mais elevada ofertada, segundo a faixa etária teórica dos alunos. A presença de escolas nos níveis 3 e 5 sugere que todas as unidades da rede estadual no município operam com distintas exigências administrativas, sendo que parte delas demanda maior articulação organizacional para atender às suas especificidades.

Na rede municipal, observa-se uma distribuição mais diversificada: 25% das escolas estão no nível 1, 50% no nível 2 e 25% no nível 5. Essa heterogeneidade

aponta para diferentes realidades dentro da própria rede municipal. Enquanto parte das escolas apresenta estruturas mais simples, tais como com menor porte, menos turnos e menor variedade de etapas de ensino, outra parte está inserida em contextos mais complexos, conforme os critérios do ICGE.

Essa diversidade entre e dentro das redes evidencia que a gestão escolar no município enfrenta realidades distintas, exigindo estratégias diferenciadas. Escolas com estruturas mais amplas e variadas podem demandar ações mais robustas de apoio, como formação continuada para os gestores, fortalecimento das equipes técnicas e melhorias na infraestrutura. Por outro lado, escolas com estruturas mais simples também requerem acompanhamento adequado, a fim de garantir equidade na oferta educacional e assegurar que a qualidade do ensino seja mantida, independentemente do nível de complexidade organizacional (Brooke; Soares, 2008; Bartholo ; Costa, 2016).

Figura 1 - Percentual de escolas por nível do Indicador de complexidade de gestão da escola do município de Itapuã do Oeste, segundo por dependência administrativa (Estadual e Municipal) (2024)



Fonte: Inep (2024).

A análise da complexidade da gestão escolar em Itapuã do Oeste/RO, com base no Indicador de Complexidade da Gestão Escolar (ICGE), evidencia diferenças importantes entre as redes estadual e municipal. Na rede estadual, as escolas estão concentradas nos níveis 3 e 5, enquanto na rede municipal há maior variação, com escolas classificadas nos níveis 1, 2 e 5. Brooke e Soares (2008, p. 20), a “capacidade das escolas de produzirem efetivamente os resultados que a sociedade espera delas”. Não se trata de associar automaticamente um nível do indicador à dificuldade ou desempenho, mas de compreender que diferentes configurações escolares requerem respostas igualmente diferenciadas da gestão educacional

A influência da gestão escolar sobre o desempenho torna-se mais acentuada em ambientes de alta complexidade, de modo que, à medida que a complexidade da gestão aumenta, seu impacto nos resultados também cresce. Exigindo um planejamento mais estruturado, equipes capacitadas e articulação com políticas públicas. Pois, Estudos de Alves e Soares (2013) e Bartholo e Costa (2016) indicam que escolas com um nível de complexidade de gestão mais elevado encontram maiores obstáculos para alcançar resultados superiores.

Outra consequência da complexidade é a sobrecarga de trabalho, cuja dinâmica é explicada pela Teoria dos Recursos Múltiplos. Conforme Wickens et al. (2016), quando múltiplas atividades são realizadas simultaneamente, elas interferem umas nas outras, e um aumento na dificuldade das tarefas tende a reduzir o desempenho. Essa queda está relacionada à limitação da capacidade cognitiva individual para processar informações e à flexibilidade das atividades psicomotoras.

Se a maior complexidade prejudica o desempenho, como preparar os diretores escolares para minimizar esse impacto? Isso se torna ainda mais desafiador ao considerar que, muitas vezes, uma titulação elevada ou uma formação específica em administração não garante uma atuação profissional mais eficaz (Gobbi et al., 2020; Machado, 2000).

A formação continuada dos professores tem papel importante, pois contribui para melhorar a aprendizagem dos estudantes e a eficácia do ambiente escolar. Além disso, o número de alunos com necessidades educacionais especiais também amplia a complexidade das instituições de ensino (Matos; Rodrigues, 2016).

Escolas com maior complexidade de gestão exigem um planejamento mais estruturado, equipes capacitadas e uma articulação eficiente com políticas públicas. Isso inclui ações voltadas à adequação dos recursos humanos e materiais às

demandas da escola, o que pode contribuir para a melhoria do desempenho institucional (Gobbi et al., 2020).

Em Itapuã do Oeste, a diversidade estrutural entre as redes de ensino mostra a necessidade de políticas públicas ajustadas à realidade local. Escolas classificadas nos níveis mais altos do ICGE, como o nível 5, tendem a atender públicos diversos e a ofertar múltiplas etapas de ensino, o que exige maior número de profissionais e recursos adequados. Já aquelas em níveis mais baixos, embora com estrutura organizacional mais simples, também enfrentam desafios, como a falta de apoio técnico e a carência de recursos básicos, o que torna necessário o desenvolvimento de políticas específicas de suporte (Andrade et al., 2020).

A complexidade da gestão escolar é agravada pela insuficiência de investimentos públicos e privados, o que resulta em baixos salários, dificuldades na estruturação de planos de carreira, formação continuada limitada e infraestrutura precária (Sá, 2019).

Custódio (2019) destaca que os problemas no processo de ensino-aprendizagem são causados por diversos fatores, incluindo a escassez de equipamentos adequados, o acesso limitado à internet e o transporte ineficiente. Soma-se a isso a dificuldade de aprovar projetos e de manter profissionais em áreas mais afastadas, muitas vezes devido à precariedade geral da infraestrutura. Esses desafios afetam diretamente a qualidade da gestão escolar. A dificuldade de manter professores, o acesso precário a tecnologias e os problemas logísticos são obstáculos constantes (Andrade, 2020).

Mesmo com avanços no acesso à escolarização na idade correta, ainda existem sinais de defasagem na aprendizagem. Por isso, é essencial garantir não apenas o acesso, mas também um processo de ensino-aprendizagem de qualidade. A organização da gestão, quando bem estruturada e apoiada, é crucial para a implementação de ações pedagógicas eficazes. Isso reforça a necessidade de investir na formação de gestores, no fortalecimento das equipes e na melhoria das condições de trabalho e da infraestrutura. Como destaca Vieira (2015), escolas bem estruturadas têm mais condições de promover o sucesso dos alunos.

O princípio da igualdade de condições para acesso e permanência na escola pressupõe que todos devem ter as mesmas oportunidades de se beneficiar da educação. De forma semelhante, o princípio da liberdade de ensinar, aprender, pesquisar e divulgar o saber também se aplica à gestão escolar, que é diretamente

influenciada pelo contexto político, envolvendo negociações constantes e conflitos. Um exemplo disso é a tramitação de projetos no Legislativo (Brasil, 2006; Libâneo; Oliveira; Toschi, 2012).

As escolas localizadas em contextos de vulnerabilidade social precisam estar sintonizadas com a realidade dos seus alunos e atuar de forma a fortalecer sua autoestima. Experiências exitosas mostram que atividades esportivas, culturais e extracurriculares podem contribuir significativamente para esse objetivo. Apesar das desigualdades estruturais, é possível observar escolas que conseguem superar adversidades e impactar positivamente o desempenho e a socialização dos estudantes. Isso reforça o papel da escola como espaço central de execução das políticas públicas, ou seja, o lugar onde tudo acontece (Vieira, 2015).

A gestão escolar tem uma natureza dual: de um lado, assume uma função técnica e gerencial, articulando recursos, trabalho e tecnologia para garantir o ensino e a formação integral dos alunos; de outro, atua como instrumento político de mediação das tensões internas e externas que atravessam o cotidiano escolar (Cristaldo, 2025).

A partir da realidade de Itapuã do Oeste, é recomendável elaborar planos territoriais de apoio às escolas com base nos diferentes níveis de complexidade definidos pelo ICGE. O Inep também destaca a importância de calibrar as políticas públicas de acordo com essa complexidade, de modo a oferecer suporte adequado e promover maior equidade (Inep, 2014).

Dessa forma, os dados analisados indicam a necessidade de políticas que reconheçam a diversidade das escolas com base em sua organização. A adoção de medidas específicas para cada realidade, tais como: 1) a formação continuada em gestão; 2) e a ampliação das equipes técnicas e a adequação da infraestrutura. Essas medidas são essenciais para garantir uma educação pública mais justa e eficaz em Itapuã do Oeste.

É importante destacar, conforme alerta a Nota Técnica nº 040/2014, que é necessário evitar o uso do ICGE como ferramenta de avaliação de desempenho escolar. O indicador não tem essa finalidade, pois não considera aspectos qualitativos do processo pedagógico, mas sim as condições estruturais e operacionais da escola. Portanto, seu uso deve estar vinculado ao apoio e planejamento das redes de ensino.

Por outro lado, um ponto positivo do estudo está na utilização de dados oficiais e atualizados do INEP, o que confere confiabilidade à análise realizada. Além disso, ao considerar a complexidade da gestão escolar por dependência administrativa, o trabalho contribui para uma leitura mais crítica sobre as desigualdades internas na rede pública de ensino, apontando caminhos relevantes para a formulação de políticas educacionais mais justas e eficazes em contextos municipais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da complexidade da gestão escolar em Itapuã do Oeste, com base nos dados de 2024, revelou disparidades relevantes entre as redes estadual e municipal, evidenciando diferentes configurações organizacionais e exigências administrativas. Essas variações mostram que os desafios enfrentados pelas equipes gestoras não são uniformes, demandando respostas específicas e contextualizadas conforme as características de cada rede e unidade escolar.

Diante disso, torna-se fundamental reconhecer a gestão escolar como elemento estratégico para a promoção da qualidade do ensino. Investimentos em formação continuada de lideranças, fortalecimento das equipes técnicas, melhoria da infraestrutura e suporte institucional adequado são essenciais, especialmente para as escolas com maior complexidade organizacional.

Embora a liderança dos gestores seja um fator crucial para influenciar positivamente a aprendizagem dos alunos, seu potencial é frequentemente limitado por barreiras sistêmicas. Obstáculos como falhas nos processos de seleção e capacitação, além da sobrecarga de funções administrativas, acabam desviando o foco das atividades pedagógicas essenciais, comprometendo o desempenho dos estudantes e a qualidade da escola.

Os resultados reforçam a importância de utilizar indicadores como o ICGE no planejamento e na formulação de políticas públicas educacionais, bem como de adotar uma gestão participativa comprometida com a formação de jovens preparados para os desafios de uma sociedade democrática. Levar em conta as condições locais de gestão como fator central pode favorecer ações mais justas, eficazes e alinhadas às reais necessidades das escolas, promovendo uma

educação básica mais equitativa e com melhores resultados para todos os estudantes.

REFERÊNCIAS

ALVES, M. T. G.; SOARES, J. F. Contexto escolar e indicadores educacionais: condições desiguais para a efetivação de uma política de avaliação educacional. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 39, n. 1, p. 177-94, jan.-mar. 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1517-97022013000100012>. acesso em: 14 jan 2025.

ANDRADE, M.C.B. de et al. Indicadores de complexidade de gestão em escolas públicas e privadas de duas cidades do Estado do Amapá entre 2014 e 2018. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 9, e856998112, 2020. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/download/8112/7127/114594>. Acesso em: 29 nov 2024.

ANTUNES, R. **O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços**. 1 ed. São Paulo: Boitempo, 2018. Disponível em: <https://nestpoa.wordpress.com/wp-content/uploads/2019/09/ra-ps.pdf>. Acesso em 10 fev 2025.

BARTHOLO, T. L.; COSTA, M. Evidence of a school composition effect in Rio de Janeiro public schools. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 9, p. 498-521, jul.-set. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-40362016000300001>. Acesso em 05 mar 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Gestão da educação escolar**. Brasília : Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006. Disponível em: https://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=585-gestao-da-educacao-escolar&Itemid=30192. Acesso em 20 jan 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP. **Nota técnica n. 40/2014, de 17 de dezembro de 2014**. Brasília, DF: INEP , 2014c. Disponível em: http://download.inep.gov.br/informacoes_estatisticas/indicadores_educacionais/2014/escola_complexidade_gestao/nota_tecnica_indicador_escola_complexidade_gestao.pdf. Acesso em 18 dez 2024.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016**. Trata sobre as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisa em ciências humanas e sociais. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 24 maio 2016. Disponível em: <https://www.gov.br/conselho-nacional-de-saude/pt-br/atos-normativos/resolucoes/2016/resolucao-no-510.pdf/view>. Acesso em 22 fev 2025.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). **Publicados resultados finais da 1ª etapa do Censo Escolar 2024**. 2025. Disponível em: https://www.gov.br/inep/pt-br/assuntos/noticias/censo-escolar/publicados-resultados-finais-da-1a-etapa-do-censo-escolar-2024?utm_source. Acesso em: 10 jun. 2025.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. 7. ed. São Paulo: Editora 34, 2016.

CUSTÓDIO, E. S. Educação escolar quilombola no estado do Amapá: das intenções ao retrato da realidade. **Educação**, v. 44, p. e15/ 1–21, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reeducacao/article/view/30826>. Acesso em: 19 fev 2025.

CORÁ, M.A.J. PLANEJAMENTO E GESTÃO COLABORATIVA. **Revista Pensamento & Realidade**, v. 29 n. 2, 2014. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/21225/15504>. Acesso em: 02 mar 2025.

BROOKE, N.; SOARES, J. F. Introdução. In: BROOKE, N.; SOARES, J. F. (Org.). **Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008. p. 9-12.

CRISTALDO, R. C.; CRISTALDO, A. de A. O desafio da gestão da educação na sociedade informacional. **Aurora: Revista de Arte, Mídia e Política**, v. 17, n. 50, p. 99-121, 2024. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/aurora/article/view/62691/46684>. Acesso em: 06 jan 2025.

DIÁRIO DIGITAL DA AMAZÔNIA (DDA). **Itapuã do Oeste se torna referência em educação e receberá cerca de R\$ 4 milhões em incentivos de ICMS em 2025: professores são homenageados por contribuírem para os excelentes resultados do município**. Porto Velho, 06 dez. 2024. Disponível em: https://sgc.com.br/noticia/6/414077/itapua-do-oeste-se-torna-referencia-em-educacao-e-recebera-cerca-de-r-4-milhoes-em-incentivos-de-icms-em-2025?utm_source=chatqpt.com. Acesso em: 03 ago. 2024.

DUARTE, A.W.B. Políticas de Avaliação, Nova Gestão Pública e Trabalho Docente no Brasil: Reformas nos Sistemas Educacionais e a Retomada do Trabalho do Diretor de Escola em Minas Gerais. Dossiê sobre Políticas de Educação e Mudanças na Profissão Docente, **Sisyphus — Journal of Education**, vol. 8 n. 1, Instituto de Educação da Universidade de Lisboa, 2020. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/5757/575764328003/html/>. Acesso em 15 dez 2024.

FÉLIX, T. News Rondônia. **Itapuã do Oeste se torna referência em educação e receberá em 2025 cerca de R\$ 4 milhões de incentivos de ICMS**. 6 dez. 2024. Disponível em: https://newsrondonia.com.br/educacao/2024/12/06/itapua-do-oeste-se-torna-referencia-em-educacao-e-recebera-em-2025-cerca-r-4-milhoes-de-incentivos-de-icms/?utm_source. Acesso em: 10 jun. 2025.

FREITAS, L.C. de et al. **Avaliação Educacional: Caminhando pela contramão**. 3. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2011.

GOBBI, B.C. et al. Uma boa gestão melhora o rendimento escolar mas o que sabemos sobre o efeito da complexidade do gestão neste relacionamento? **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v.28, n.106, p. 198-220, jan./mar. 2020. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/337606159> Uma boa gestao melhora o

[desempenho da escola mas o que sabemos acerca do efeito da complexidade e da gestao nessa relacao](#). Acesso em: 08 nov 2024.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Complexidade de Gestão da Escola, 2024**. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos/indicadores-educacionais/complexidade-de-gestao-da-escola>. Acesso em: 29 dez 2024.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Nota técnica nº 040/2014: indicador para mensurar a complexidade da gestão nas escolas a partir dos dados do Censo Escolar da Educação Básica**. Brasília: INEP, 2014. Disponível em: http://download.inep.gov.br/informacoes_estatisticas/indicadores_educacionais/2014/escola_complexidade_gestao/nota_tecnica_indicador_escola_complexidade_gestao.pdf. Acesso em: 02 jan 2025.

KÄRREMAN, D.; SVENINGSSON, S.; ALVESSON, M. The return of the machine bureaucracy? -Management control in the work settings of professionals. **International Studies of Management & Organization**, v. 32, n. 2, p. 70-92, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/00208825.2002.11043661>. Acesso em: 11 fev 2025.

LIBÂNIO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar: Políticas, estrutura e organização**. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012. (Coleção Docência em Formação).

LIBÂNIO, J.C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5 ed. revista e ampliada. Goiânia: MF Livros, 2008.

LIMA, L. C.; AFONSO, A. J. **Avaliação educacional: regulação e emancipação**. São Paulo: Cortez, 2013.

LÜCK, H. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2016.

LÜCK, H. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Em Aberto**, v. 17, n. 72, p. 11-33, 2008.

MACHADO, M. A. M. Desafios a serem enfrentados na capacitação de gestores escolares. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 97-112, fev.-jun. 2000.

MARQUES, L. R. Repercussões da nova gestão pública na gestão da educação: um estudo da rede estadual de Goiás. **Educar em Revista**, Curitiba, v. 36, e69772, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/er/a/sZkfttH73Rxt4DnHCmKrnFp/?lang=pt>. Acesso em: 18 nov 2024.

MATOS, D. A. S.; RODRIGUES, E. C. Indicadores Educacionais e Contexto Escolar: Uma Análise das Metas do IDEB. **Estudos em Avaliação Educacional**, 27(66), 662-688, 2016. Disponível em: <https://publicacoes.fcc.org.br/eae/article/view/4012>. Acesso em: 25 out 2024.

NEWMAN, J; C.E. J. Gerencialismo. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 37, n. 2, p. 353-381, mai./ago. 2012. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/educacaoerealidade/article/view/29472>. Acesso em: 4 jun. 2025.

OLIVEIRA, D. A. Nova gestão pública e governos democráticos populares: contradições entre a busca da eficiência e a ampliação do direito à educação. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 36, n. 132, p. 625-646, jul.-set., 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/NvQbjcqWFMxgRfLCTr3CLCJ/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 24 fev 2025.

OLIVEIRA, M. D. de; SANTOS CRUZ, J. A. Gestão e avaliação escolar: Os desafios do gestor escolar na atualidade. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 26, n. 00, p. e022139, 2022. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/17228>. Acesso em 19 mar 2025.

PEREIRA, I. A. Gestão Escolar e as Diretrizes para a Formação de Líderes Educacionais no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**, v. 25, n. 3, p. 1-20, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-24782020250015>. Acesso em 04 dez 2024.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Comportamento organizacional**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

SÁ, A.D. **A educação básica no Amapá pós estadualização: perspectivas do poder público e percepções dos profissionais da educação**. Orientador: José Francisco de Carvalho Ferreira; Coorientador: Iuri Cavlak. 2018. 151f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) – Departamento de Pós-Graduação, Universidade Federal do Amapá, Macapá, 2018. Disponível em: <http://repositorio.unifap.br:80/jspui/handle/123456789/267>. Acesso em 12 nov 2024.

SCHIEHL, F., E. GESTÃO Estratégica educacional: práticas, políticas e impactos na qualidade do ensino. **Synapse Scope: Conectando Medicina, Ciências e Teologia**, v. 2, n. 1, p. 1–9, 2025. DOI: 10.63641/synapsescopes.v2i1.22. Disponível em: <https://synapsescopes.com.br/index.php/ojs/article/view/22>. Acesso em 21 jan 2025.

SEVERGNINI, E. et al. Gestão escolar e os aspectos de disfunção burocrática: proposta de um modelo conceitual. **Caderno de Administração**, vol. 30, núm. 2, pp. 76-98, Julho-Dezembro, 2022. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=733876312006>. Acesso em 09 fev 2025.

SILVA, L. G. A. Os limites culturais para a consolidação da gestão escolar democrática em um contexto tradicional. **Revista Inter-Ação**, Goiânia, v. 36, n. 1, p. 225–244, 2011. Disponível em: <https://revistas.ufg.br/interacao/article/view/15038>. Acesso em 20 mar 2025.

SILVA, J. B.; BILESSIMO, S. M. S.; MACHADO, L. R. Integração de tecnologia na educação: proposta de modelo para capacitação docente inspirada no TPACK.

Educar em Revista, v. 37, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0102-4698232757>. Acesso em 16 dez 2024.

SELZNICK, P. An Approach to a Theory of Bureaucracy. **American Sociological Review**. v. 8, n. 1, p. 47-54, 1943. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2085448?origin=crossref>. Acesso em 07 jan 2025.

VIEIRA, S.L. **Estrutura e funcionamento da educação básica** / Sofia Lerche Vieira . – 2. ed. atual. – Fortaleza : EdUECE, 2015. 128 p.

WEBER, M. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva** (Vols. 1). Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 2004. Disponível em: <https://www.uel.br/grupo-pesquisa/socreligioes/pages/arquivos/Sociologia%20I/Weber%252c%20M%20cap%201%20Conceitos%20Sociol%C3%B3gicos%20fundamentais%20-%20Economia%20e%20Sociedade.pdf>. Acesso em 30 maio 2025.

WEBER, M. **Economy and society: An outline of interpretive sociology**. New Jersey: University of California Press, 1978.

WICKENS, C.D.; HOLLANDS, J. G. **Psicologia da engenharia e desempenho humano**. Nova York: Psychology Press, 2016.