



**DA AUDITORIA À FORMAÇÃO DE GESTORES DAS ESCOLAS PÚBLICAS: CAMINHO, PAPEL E PROPÓSITO DO TRIBUNAL DE CONTAS DE RONDÔNIA (TCERO)**

**FROM AUDITING TO THE TRAINING OF PUBLIC SCHOOL MANAGERS: PATH, ROLE, AND PURPOSE OF THE COURT OF ACCOUNTS OF RONDÔNIA (TCERO)**

**DE LA AUDITORÍA A LA FORMACIÓN DE GESTORES DE ESCUELAS PÚBLICAS: CAMINO, PAPEL Y PROPÓSITO DEL TRIBUNAL DE CUENTAS DE RONDÔNIA (TCERO)**

Ilma Ferreira de Brito<sup>1</sup>, Madson Fernandes de Melo Junior<sup>2</sup>, Guilherme Mendes Tomaz dos Santos<sup>3</sup>

e757742

<https://doi.org/10.47820/recima21.v7i4.7742>

PUBLICADO: 05/2026

**RESUMO**

O artigo analisa a atuação do Tribunal de Contas do Estado de Rondônia (TCERO) na formação de gestores escolares da rede pública, destacando a articulação entre auditorias operacionais e ações pedagógicas como estratégia para o fortalecimento da governança educacional. Com base em pesquisa qualitativa, documental e fundamentada na análise de conteúdo (Bardin, 2016), a investigação examina a estrutura e os resultados, referentes ao ano de 2024, do Programa de Formação de Gestores Escolares (FGE). Os achados revelam que a atuação do TCERO configura uma inovação institucional, contribuindo para a melhoria da gestão escolar, a indução de políticas educacionais mais efetivas e a ampliação do papel pedagógico do controle externo, alinhado aos princípios da equidade, da justiça social e à efetivação do direito à educação de qualidade.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão educacional. Formação continuada. Controle externo. Políticas públicas. Justiça social.

**ABSTRACT**

*This article analyzes the role of the Court of Accounts of the State of Rondônia (TCERO) in the training of school managers within the public education system, highlighting the articulation between operational audits and pedagogical actions as a strategy for strengthening educational governance. Based on qualitative and documentary research grounded in content analysis (Bardin, 2016), the study examines the structure and results of the School Managers Training Program (FGE) for the year 2024. The findings reveal that TCERO's actions represent an institutional innovation, contributing to the improvement of school management, the promotion of more effective educational policies, and the expansion of the pedagogical role of external oversight, aligned with the principles of equity, social justice, and the realization of the right to quality education.*

**KEYWORDS:** Educational management. Continuing education. External oversight. Public policies. Social justice.

**RESUMEN**

*El presente artículo analiza la actuación del Tribunal de Cuentas del Estado de Rondônia (TCERO) en la formación de gestores escolares de la red pública, destacando la articulación*

<sup>1</sup> Pós-Doutor em Educação, Universidade Federal de Rondônia (Unir), Porto Velho, Rondônia, Brasil.

<sup>2</sup> Mestre em Energia e Meio Ambiente, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (Unilab), Redenção, Ceará, Brasil.

<sup>3</sup> Pós-Doutorando em Administração em Gestão e Desenvolvimento da Educação, Escola Superior de Comércio e Administração do Instituto Politécnico Nacional (Esca/IPN), Cidade do México, México.



*entre auditorías operativas y acciones pedagógicas como estrategia para el fortalecimiento de la gobernanza educativa. Con base en una investigación cualitativa y documental, fundamentada en el análisis de contenido (Bardin, 2016), el estudio examina la estructura y los resultados, correspondientes al año 2024, del Programa de Formación de Gestores Escolares (FGE). Los hallazgos revelan que la actuación del TCERO configura una innovación institucional, contribuyendo a la mejora de la gestión escolar, a la promoción de políticas educativas más efectivas y a la ampliación del papel pedagógico del control externo, en consonancia con los principios de equidad, justicia social y la garantía del derecho a una educación de calidad.*

**PALABRAS-CLAVE:** *Gestión educativa. Formación continua. Control externo. Políticas públicas. Justicia social.*

## INTRODUÇÃO

A educação básica pública brasileira enfrenta desafios históricos e estruturais que comprometem o direito à aprendizagem, a equidade de oportunidades e a efetividade das políticas públicas (Gigoski; Pacheco, 2025). Em contextos federativos marcados por desigualdades regionais e baixa capacidade institucional nos municípios, o fortalecimento da gestão escolar tem se consolidado como eixo estratégico para o aprimoramento da qualidade educacional. Nesse cenário, novas configurações interinstitucionais e a atuação de entes tradicionalmente não vinculados ao sistema educacional, como os Tribunais de Contas, têm se mostrado relevantes para a indução de políticas públicas mais eficazes e orientadas por resultados e evidências.

No âmbito do controle externo, os Tribunais de Contas brasileiros vêm, progressivamente, ressignificando sua atuação, ampliando o escopo da fiscalização para abarcar ações preventivas, orientadoras e formativas. Essa mudança de paradigma é respaldada pela Constituição da República Federativa do Brasil (Brasil, 1988, art. 71), pela Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro – LINDB (Brasil, 2018) e pela Lei nº 14.133/2021, que institui a Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (Brasil, 2021), além de diretrizes e referenciais de boas práticas difundidos por instituições como a Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (Atricon), a *International Organization of Supreme Audit Institutions* (Intosai) e o Instituto Rui Barbosa (IRB), que reconhecem a dimensão pedagógica dos órgãos de controle como vetor de fortalecimento da gestão pública.

É nesse contexto que se insere a experiência do Tribunal de Contas do Estado de Rondônia (TCERO), que, por meio de sua Escola Superior de Contas (Escon) e em articulação com o Programa de Aprimoramento da Política de Alfabetização na Idade Certa (Paic-RO), implementou o Programa de Formação de Gestores Escolares das Escolas Públicas do Estado de Rondônia (FGE), por meio da Portaria Conjunta nº 001/2023/GABPRES/ESCon (Rondônia, 2023). Tal iniciativa, ancorada no planejamento estratégico institucional e nas auditorias



operacionais realizadas no campo da educação, representa uma inflexão significativa na atuação do TCERO, conjugando o rigor técnico da fiscalização com práticas pedagógicas voltadas à qualificação da gestão educacional nos municípios rondonienses.

A proposta de analisar essa experiência é relevante por, ao menos, três razões em destaque. Em primeiro lugar, porque responde à necessidade de ampliar o entendimento sobre o papel indutor dos Tribunais de Contas no fortalecimento das capacidades institucionais dos entes jurisdicionados. Em segundo lugar, porque oferece um estudo de caso inédito sobre a atuação estratégica e formativa de um Tribunal de Contas Estadual no campo educacional, com potencial de inspirar ações similares em outras unidades da federação. E, por fim, porque contribui para o debate acadêmico e institucional acerca da interdisciplinaridade entre controle, gestão pública e formação continuada, uma agenda ainda pouco explorada, mas cada vez mais urgente em tempos de busca por eficiência, equidade e resultados nas políticas públicas.

A motivação desta pesquisa decorre da necessidade de compreender e sistematizar essa experiência na literatura acadêmica. Trata-se de um estudo relevante tanto para o campo da administração pública quanto para o da educação, na medida em que permite refletir sobre o papel dos Tribunais de Contas na promoção da equidade educacional, no fortalecimento da governança local e na indução de capacidades estatais orientadas ao interesse público. Além disso, é decorrente de um estudo de estágio pós-doutoral vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de Rondônia (PPGE/Unir) e ao Grupo de Pesquisa em Inovação Educacional, Formação e Desenvolvimento Profissional (G-Pieford/CNPq/Felc/UFRN).

O aporte teórico mobilizado nesta pesquisa fundamenta-se em autores que discutem a função social da gestão educacional e sua correlação com os princípios democráticos, a justiça social e a qualidade da educação. Dentre os principais referenciais, destacam-se Saviani (2005), Frigotto (2006), Libâneo (2004), Fraser (2009), além de Paro (2000; 2015; 2016; 2018), cuja concepção de justiça social, baseada nos eixos de redistribuição, reconhecimento e representação, oferece um marco teórico para a análise da equidade no contexto educacional. Também embasam esta reflexão as contribuições de Bezerra, Santos e Ramalho (2021), Cury (2002; 2008; 2010) e Dourado e Oliveira (2009), que abordam as inter-relações entre gestão democrática, financiamento, políticas públicas e formação de dirigentes escolares. Por fim, destaca-se a análise de Detofol (2023), cuja pesquisa evidencia o potencial dos Tribunais de Contas como agentes de indução de políticas públicas educacionais com base em evidências, cooperação técnica e função pedagógica do controle externo.



O problema central que orienta este estudo é: em que medida e de que forma o TCERO, por meio da integração entre auditorias operacionais e ações de formação continuada de gestores escolares, contribui para o fortalecimento da governança educacional nos municípios e para a qualificação das políticas públicas de educação básica? Parte-se da hipótese de que a atuação estratégica do TCERO, integrando auditoria e formação, representa uma inovação institucional que amplia o papel pedagógico do controle externo, induz transformações na gestão escolar e contribui para a melhoria da qualidade das políticas públicas educacionais.

Diante disso, o objetivo geral desta pesquisa é compreender como o Tribunal de Contas do Estado de Rondônia (TCERO), por meio da articulação entre auditoria e formação continuada, vem ressignificando sua atuação institucional ao fomentar políticas públicas educacionais orientadas à melhoria da gestão escolar e ao fortalecimento da governança educacional nos municípios. Como objetivos específicos, busca-se: (i) analisar os fundamentos legais, pedagógicos e estratégicos que sustentam a atuação do TCERO na formação de gestores escolares; (ii) descrever a concepção, estrutura e metodologia do Programa de Formação de Gestores Escolares; (iii) investigar os vínculos entre auditorias operacionais, diagnósticos e ações formativas; (iv) examinar a percepção dos participantes quanto aos efeitos da formação sobre suas práticas de gestão; e (v) refletir sobre as contribuições do TCERO à qualificação da política educacional nos municípios.

## **1. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **1.1. Auditoria em políticas públicas: conceitos e enfoques interdisciplinares**

A auditoria, no âmbito da administração pública, é tradicionalmente compreendida como uma ferramenta de verificação da conformidade legal, contábil e financeira dos atos administrativos. No entanto, nas últimas décadas, essa concepção vem sendo ampliada, incorporando dimensões analíticas e propositivas, sobretudo quando aplicada às políticas públicas. Nesse contexto, a auditoria passa a ser concebida como um instrumento estratégico de governança, capaz de avaliar a legalidade, mas também a efetividade, a economicidade e a equidade das ações estatais (Cavalcante; Pires, 2018).

A auditoria em políticas públicas se distingue por sua abordagem interdisciplinar e por seu foco nos resultados sociais das ações governamentais. De acordo com a Organização Internacional das Instituições Superiores de Controle (Intosai), essa modalidade de auditoria deve produzir conhecimento útil para o aperfeiçoamento da gestão pública e a tomada de decisão orientada por evidências (Intosai, 2013). Trata-se, portanto, de um processo avaliativo que busca



compreender os resultados, impactos e desafios de determinada política pública, considerando seu desenho, sua implementação e seus efeitos sobre a população.

No Brasil, os Tribunais de Contas vêm ampliando sua atuação nesse campo, com destaque para as chamadas auditorias operacionais, orientadas pela metodologia do Instituto Rui Barbosa (IRB) e pelas diretrizes da Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (Atricon). Essas auditorias permitem a produção de diagnósticos qualificados, com foco em áreas sensíveis como saúde, educação, assistência social e segurança pública. No caso da educação, esse tipo de auditoria tem sido utilizado para mapear desigualdades, avaliar planos municipais de educação, fiscalizar o cumprimento do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb) e, mais recentemente, orientar políticas voltadas à alfabetização e à gestão escolar.

A intersecção entre auditoria e educação exige, no entanto, uma abordagem que transcenda os parâmetros meramente técnicos e legais. Como afirma Detofol (2023), a auditoria educacional precisa incorporar dimensões pedagógicas, territoriais e institucionais, considerando as especificidades das redes de ensino e o papel estratégico da gestão escolar para o desempenho das políticas educacionais. O autor defende que o controle externo deve contribuir para o fortalecimento das capacidades estatais locais e para a promoção de um ciclo virtuoso entre avaliação, planejamento e formação.

Assim, compreender a auditoria em políticas públicas sob um enfoque interdisciplinar implica reconhecê-la como um instrumento de análise e indução de boas práticas, que dialoga com os princípios da administração pública democrática, com os direitos sociais e com os objetivos de desenvolvimento sustentável. Mais do que identificar falhas, a auditoria passa a ter um papel propositivo e formativo, articulando-se com outras estratégias institucionais voltadas à melhoria da qualidade dos serviços públicos.

#### 1.1.1. O papel pedagógico dos tribunais de contas: entre controle e formação

Historicamente, os Tribunais de Contas no Brasil consolidaram-se como instituições voltadas à fiscalização da legalidade e da regularidade dos atos administrativos. Essa atuação, centrada na dimensão sancionadora do controle, contribuiu para a construção de uma cultura jurídica de responsabilização. Contudo, a complexidade crescente das políticas públicas e as limitações operacionais dos entes federados, especialmente nos municípios, têm exigido uma reconfiguração desse papel. Os Tribunais vêm sendo chamados a atuar de maneira mais propositiva, preventiva e educativa, articulando sua função fiscalizadora a estratégias de formação e orientação para a boa governança (Atricon, 2021; IRB, 2020).



Esse movimento de transformação institucional encontra respaldo nas diretrizes da Intosai, que recomenda que as entidades fiscalizadoras supremas busquem agregar valor à gestão pública por meio de ações colaborativas, avaliações sistêmicas e promoção de melhorias nos serviços prestados à sociedade (Intosai-P 12) (Intosai, 2013). No Brasil, tanto a Atricon, em seus Marcos de Medição de Desempenho (MMD-TC), quanto o Instituto Rui Barbosa (IRB), em seus estudos e publicações, reforçam o papel pedagógico dos Tribunais de Contas e sua capacidade de produzir conhecimento aplicável, formar agentes públicos e induzir boas práticas.

A dimensão pedagógica do controle externo expressa-se por meio de iniciativas como cursos, seminários, plataformas de orientação, auditorias com foco em aprendizagem institucional e programas formativos direcionados a áreas estratégicas da administração pública. Mais do que informar sobre normas, essas ações têm o propósito de qualificar a atuação dos gestores públicos, oferecer instrumentos para a tomada de decisão e fomentar uma cultura de responsabilidade compartilhada.

No contexto da educação, essa função formativa ganha contornos ainda mais relevantes. A atuação dos Tribunais de Contas (TC) junto às redes municipais de ensino não se limita à verificação do cumprimento dos mínimos constitucionais de investimento, mas avança para a análise da qualidade do gasto, da efetividade das ações pedagógicas e da capacidade de gestão das escolas. Iniciativas como auditorias na política de alfabetização, avaliações dos planos de carreira, fiscalização da execução do Fundeb, acompanhamento de metas educacionais demonstram o potencial dos TC como atores estratégicos na indução de melhorias sistêmicas (Bezerra; Santos; Ramalho, 2021).

No caso do Tribunal de Contas do Estado de Rondônia (TCERO), essa virada institucional ganha novos contornos na criação e execução do Programa de Formação de Gestores Escolares das Escolas Públicas, desenvolvido pela Escola Superior de Contas e ancorado nos achados das auditorias realizadas no âmbito do Paic-RO. Como observa Detofol (2023), o TCERO vem atuando como coprodutor de políticas públicas, especialmente no campo educacional, por meio de práticas que conjugam avaliação, escuta, colaboração técnica e formação continuada.

Essa prática institucional reposiciona o Tribunal de Contas para além da prática fiscalizadora da legalidade, mas como promotor da efetividade e da justiça social, contribuindo para a redução das desigualdades educacionais e para o fortalecimento da capacidade de governança dos municípios. A formação de gestores escolares, nesse sentido, não se configura como ação acessória, mas como um caminho, uma estratégia estruturante de controle orientado para resultados, baseado em evidências e comprometido com o direito à educação de qualidade.



### 1.1.2. A gestão escolar e a formação de gestores no contexto das políticas educacionais brasileiras

A gestão escolar ocupa posição estratégica na arquitetura das políticas públicas educacionais, especialmente em contextos marcados por desigualdades sociais, limitações estruturais e desafios de equidade no acesso e na permanência dos estudantes na escola. A literatura educacional tem destacado que a função gestora nas escolas públicas extrapola aspectos meramente administrativos, exigindo competências político-pedagógicas, ético-sociais e institucionais voltadas à construção de uma educação democrática e de qualidade (Cury, 2010; Libâneo, 2004; Paro, 2015).

Frigotto (2006) e Saviani (2005) reforçam essa visão ao situarem a gestão educacional no campo da luta política e da materialização do direito à educação. Para esses autores, a atuação dos gestores escolares deve contribuir para a construção de uma escola pública emancipadora, voltada à formação crítica dos sujeitos e à transformação das condições sociais de existência. Da mesma forma, Cury (2002; 2008) enfatiza a articulação entre gestão democrática, financiamento da educação e fortalecimento da cidadania, destacando o papel do Estado como garantidor de condições para a gestão pública qualificada.

A Base Nacional Comum para a Formação dos Diretores Escolares (BNC-Diretor), instituída pela Resolução CNE/CP nº 1/2020 (Brasil, 2020), consagrou essa perspectiva estabelecendo que os profissionais responsáveis pela gestão escolar devem reunir competências nos eixos da liderança pedagógica, gestão democrática e participativa, organização do trabalho pedagógico, uso de dados e avaliação para tomada de decisão, e articulação com a comunidade e os órgãos do sistema. Essas diretrizes reforçam a necessidade de formação continuada e qualificada, capaz de responder aos desafios da contemporaneidade, especialmente em territórios vulneráveis (Brasil, 2020).

Nesse contexto, a justiça social se apresenta como eixo estruturante da gestão educacional. Fraser (2009) propõe uma abordagem tridimensional da justiça, baseada na redistribuição (econômica), no reconhecimento (cultural) e na representação (política). Tais dimensões são necessárias para analisar as práticas de gestão escolar no Brasil, onde os gestores enfrentam o desafio de garantir direitos em contextos marcados por exclusão, desigualdade e invisibilidade de grupos historicamente oprimidos.

É, nesse horizonte teórico, que se insere a necessidade de programas de formação de gestores escolares que ultrapassem a capacitação técnica, assumindo um compromisso ético e político com a transformação das práticas institucionais. Como defendem Bezerra, Santos e Ramalho (2021), tais programas devem promover o fortalecimento da liderança educacional com



base em princípios republicanos, compromisso com o interesse público e articulação com as demandas locais.

No caso de Rondônia, a atuação do TCERO na formação de gestores escolares incorpora essa perspectiva crítica alinhando diagnóstico institucional, auditoria operacional com interface pedagógica e formação continuada. A pesquisa de Detofol (2023) demonstra que essa estratégia contribui para o aprimoramento das capacidades de gestão, bem como para a construção de sentidos mais amplos de justiça, equidade e participação no campo educacional.

Portanto, compreender a formação de gestores como parte de uma política pública educacional exige reconhecer que se trata de um processo contínuo, situado e politicamente orientado. A gestão escolar não é neutra: ela pode reproduzir desigualdades ou contribuir para superá-las, e essa escolha depende, em grande medida, da formação dos sujeitos que nela atuam e das condições institucionais que lhes são asseguradas.

## **1.2. Histórico, planejamento estratégico e contexto institucional**

A implementação do Programa de Formação de Gestores Escolares das Escolas Públicas do Estado de Rondônia (FGE), promovido pelo Tribunal de Contas do Estado de Rondônia (TCERO), está inserida em um processo mais amplo de transformação institucional, no qual o controle externo vem sendo ressignificado como instrumento estratégico de indução de políticas públicas voltadas à promoção da equidade e da justiça social. Trata-se de uma iniciativa que expressa, de forma concreta, a adoção da educação como política prioritária pela Corte de Contas, reconhecendo seu valor tático para o desenvolvimento humano, a sustentabilidade social e a construção de um projeto de futuro próspero para o estado (Rondônia, 2024).

A educação, enquanto direito social assegurado pela Constituição Federal de 1988, é também objeto de regulação infraconstitucional por meio de normativas como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (Brasil, 1996) e o Plano Nacional de Educação – PNE (Brasil, 2014). Tais normativos estabelecem os fundamentos para a promoção da qualidade, da gestão democrática e da valorização dos profissionais da educação. Nesse escopo, os Tribunais de Contas assumem papel relevante ao exercerem o controle da legalidade, da economicidade e da efetividade das políticas públicas, como preconizado no artigo 70 da Constituição Federal e reafirmado nas diretrizes da Intosai, da Atricon e do IRB, que conferem ao controle externo a função pedagógica, indutora e colaborativa.

A incorporação da pauta educacional no planejamento institucional do TCERO ocorre com a aprovação do Plano Estratégico 2021-2028, que, em sua formulação original, definiu a



educação como foco prioritário da atuação externa do Tribunal (Rondônia, 2021). Essa diretriz estratégica foi reafirmada e aprofundada na revisão conduzida pela Gestão 2024-2025, que estabeleceu, de maneira explícita, a indução para a efetividade de políticas públicas como um dos eixos estruturantes da ação institucional. Nesse contexto, destaca-se a implementação do Controle Externo Orientado por Dados (Ceod), na articulação interinstitucional e na missão pedagógica do Tribunal como resposta às demandas contemporâneas da administração pública e da sociedade.

É nesse contexto que o Programa de Aprimoramento da Política de Alfabetização na Idade Certa (Paic-RO) emerge como uma das principais estratégias do TCERO para enfrentar os desafios estruturais da educação no estado. Com base em auditorias operacionais realizadas em redes municipais de ensino, o programa identificou problemas sistêmicos, como baixos índices de alfabetização, fragilidades na gestão escolar, ausência de diretores concursados e lacunas na formação de lideranças escolares (Rondônia, 2022).

Esses achados sustentaram a criação de estratégias voltadas ao fortalecimento da capacidade institucional dos entes federados, entre as quais se destaca o Programa de Formação de Gestores Escolares (FGE), formalizado pela Portaria Conjunta nº 001/2023/GABPRES/ESCon. A proposta pedagógica do FGE foi concebida em sintonia com a Base Nacional Comum para a Formação de Diretores Escolares, instituída pelo Conselho Nacional de Educação, e com diretrizes como o Plano Nacional de Educação (Brasil, 2014), o Decreto nº 8.752/2016 (Brasil, 2016) e a Resolução CNE/CP nº 1/2020 (Brasil, 2020), que reforçam a necessidade de formação específica e continuada para os profissionais que exercem funções de liderança nas escolas públicas.

Do ponto de vista institucional, a Escola Superior de Contas Conselheiro José Renato da Frota Uchôa (ESCon) tem desempenhado um importante papel na materialização da missão pedagógica do TCERO, desenvolvendo projetos formativos como o Curso de Formação para Gestores Escolares, com 150 horas-aula na modalidade a distância, e o MBA em Gestão Escolar, na modalidade presencial e com enfoque teórico-prático. Tais iniciativas têm o condão de contribuir para o aprimoramento técnico e comportamental dos profissionais da educação, como também se orientam por princípios como a equidade, a gestão democrática e a eficiência administrativa.

A atuação do TCERO, nesse sentido, se alinha ao Princípio 7 da LRF nº 12, segundo o qual as entidades de fiscalização devem “contribuir para o debate sobre as melhorias do setor público”, posicionando-se como fonte confiável de orientação para apoiar mudanças positivas (Intosai, 2013). A Corte de Contas de Rondônia assume, assim, para além da função de



fiscalização, as funções indutora, articuladora, colaborativa e reintegradora, promovendo diagnósticos qualificados, disseminando boas práticas e fomentando a tomada de decisões orientada por evidências.

Dessa forma, o Programa FGE configura-se como desdobramento de uma estratégia institucional que articula planejamento, auditoria, formação e cooperação intersetorial. Seu propósito é consolidar uma política de formação de gestores escolares alinhada aos desafios contemporâneos da educação pública, com sensibilidade às especificidades socioterritoriais do estado, incluindo escolas urbanas, periféricas, rurais, ribeirinhas e indígenas, e compromisso com a promoção da justiça social, da qualidade educacional e da cidadania.

#### 1.2.1. Estrutura do Programa de Formação de Gestores Escolares: matriz curricular, metodologias e público-alvo

O Programa de Formação de Gestores Escolares (FGE), concebido e coordenado pela Escola Superior de Contas (ESCon) do Tribunal de Contas do Estado de Rondônia (TCERO), tem como propósito contribuir para a qualificação da liderança educacional no estado, com foco na melhoria da governança escolar e no fortalecimento das políticas públicas de educação básica. A estrutura do Programa é composta por duas ações educacionais: o Curso de Formação para Gestores Escolares, na modalidade Educação a Distância (EaD), e o MBA em Gestão Escolar, na modalidade presencial, ambos alinhados às diretrizes da Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (Brasil, 2021), ao Plano Nacional de Educação (PNE) e às estratégias institucionais do TCERO.

##### a) Curso de Formação para Gestores Escolares – EaD

A concepção do Curso de Formação para Gestores Escolares (EaD) fundamenta-se na premissa da democratização do acesso à formação continuada e na valorização do contexto socioterritorial dos profissionais da educação. O curso foi desenvolvido para atender educadores atuantes em diferentes realidades do estado de Rondônia, incluindo áreas urbanas, rurais, ribeirinhas, indígenas e quilombolas, muitas vezes situadas em regiões de difícil acesso, tendo como público-alvo profissionais da educação da rede pública municipal que exerçam funções de direção ou administração escolar ou ainda aqueles que pretendam exercê-la. A formação foi ofertada na modalidade Educação a Distância (EaD), de maneira autoinstrucional, por meio do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) da ESCon, no período de 1º de março a 15 de outubro de 2024. A formação contou com 4 turmas com 100 vagas por turma e foi voltada a profissionais da educação da rede pública municipal, que exercem ou pretendem exercer funções de direção ou administração escolar.



A concepção pedagógica do curso tem como propósito fomentar a qualificação da liderança escolar nos municípios rondonienses. Buscando incentivar a reflexão crítica e o desenvolvimento de práticas educativas inovadoras, promovendo o estudo das dificuldades concretas enfrentadas no cotidiano das escolas e a construção de alternativas para problemas de ordem pedagógica, administrativa e orçamentário-financeira (Escon, 2022a, 2022b).

A estrutura curricular do curso, com 150 horas-aula, está organizada em cinco eixos temáticos articulados às competências previstas na legislação educacional vigente: Gestão de Pessoas, Gestão Escolar para Equidade: Diversidade e Inclusão, Gestão Pedagógica, Gestão Administrativa-Financeira, Gestão Escolar. Cada eixo contempla conteúdos específicos, materiais didáticos autorais, atividades reflexivas, vídeos e fóruns de discussão, favorecendo a autonomia do cursista e a articulação entre teoria e prática. A proposta metodológica privilegia o letramento digital e o desenvolvimento de competências técnico-gerenciais, promovendo a equidade no acesso à formação continuada, sobretudo para profissionais atuantes em contextos geográficos de difícil acesso (Escon, 2022a, 2022b).

Representa um esforço institucional mais amplo para o fortalecimento da governança educacional nos municípios, sendo especialmente significativo o fato de que 74% dos participantes indicaram ser esta sua primeira formação em gestão escolar. A iniciativa contribui, assim, para ampliar as oportunidades formativas e para consolidar uma cultura de liderança democrática, ética e comprometida com a melhoria da qualidade da educação básica.

A metodologia adotada foi a abordagem autoinstrucional, com forte ênfase na autonomia dos cursistas, com tutoria especializada e acompanhamento sistemático, com incentivo às atividades reflexivas e fóruns de discussão, com o objetivo de fomentar o pensamento crítico e a aplicação dos conteúdos à prática cotidiana da gestão escolar. A avaliação da aprendizagem adotada é formativa e processual, com testes parciais ao final de cada eixo.

A concepção, produção e execução do Curso de Formação de Gestores Escolares, na modalidade a distância, demandou a atuação integrada de uma equipe técnica multidisciplinar, cuidadosamente estruturada para garantir a qualidade pedagógica, a acessibilidade, a diversidade dos recursos didáticos e o rigor metodológico do processo formativo. Os profissionais envolvidos foram selecionados com base em suas competências específicas e em consonância com os dispositivos normativos da Resolução n.º 333/2020 e da Resolução n.º 263/2018, ambas do Tribunal de Contas do Estado de Rondônia (Escon, 2022a). A seguir, descrevem-se os principais integrantes da equipe e suas atribuições:

- Conteudistas e conteudistas-revisores: responsáveis pelo planejamento pedagógico dos eixos temáticos, seleção e produção dos conteúdos, roteirização das videoaulas,



elaboração de materiais complementares (textos, mapas mentais, infográficos, podcasts), bem como pela revisão dos materiais com foco na adequação conceitual, linguagem acessível e articulação com os objetivos de aprendizagem. Esses profissionais atuaram em diálogo com a equipe de tutoria e design instrucional, assegurando a coesão do percurso formativo;

- *Webdesigner*: responsável pela criação da identidade visual da formação, elaboração de layouts gráficos e diagramação dos materiais digitais. Sua atuação garantiu a estética, a navegabilidade e a coerência visual dos recursos disponibilizados no Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), favorecendo a experiência do cursista e fortalecendo a comunicação institucional da ESCon;
- *Pedagogos*: atuaram na revisão técnico-pedagógica dos objetos de aprendizagem, assegurando a clareza didática, a progressão dos conteúdos e a adequação das estratégias formativas à matriz de competências do curso. Também contribuíram na validação dos instrumentos avaliativos e na orientação de práticas inclusivas, com base nos princípios da educação democrática e equitativa;
- *Designers* instrucionais: responsáveis pelo desenho e operacionalização do Ambiente Virtual de Aprendizagem, estes profissionais organizaram os materiais de forma sequencial e lógica, estruturando o percurso pedagógico com base no modelo autoinstrucional. Desenvolveram objetos digitais interativos, acompanharam a experiência do usuário e prestaram suporte técnico à equipe de produção de conteúdo;
- *Editores de vídeo*: técnicos especializados na edição e finalização das videoaulas, atuaram na inserção de vinhetas, tratamento de imagem e áudio, legendagem, cortes e ajustes, garantindo a qualidade audiovisual dos materiais. Trabalharam em articulação com os conteudistas para preservar a clareza da linguagem e a fluidez da narrativa;
- *Técnico de apoio*: responsável pelo atendimento aos participantes, organização de relatórios de acesso e apoio à equipe de coordenação e tutoria. Este profissional atuou como elo entre os aspectos operacionais da formação e as demandas pedagógicas, contribuindo para a fluidez administrativa e a resolução de problemas logísticos;
- *Tutores*: com papel central na mediação pedagógica, os tutores acompanharam o progresso dos cursistas, orientaram o uso do AVA, esclareceram dúvidas, monitoraram os acessos, estimularam a participação e ofereceram feedback



contínuo. Para cada turma de até 100 cursistas, foram designados dois tutores, conforme recomendação da coordenação pedagógica;

- Intérpretes de libras e profissionais de acessibilidade: atuaram na promoção da acessibilidade comunicacional e pedagógica, por meio da interpretação em Língua Brasileira de Sinais (Libras), produção de legendas, elaboração de roteiros de audiodescrição e adaptação de materiais para garantir contraste, legibilidade e inclusão de hiperligações e dicas de tela. Esses profissionais asseguraram o compromisso do curso com o princípio da equidade, ampliando o alcance da formação a públicos diversos.

Essa composição de equipe foi essencial para a materialização de uma proposta pedagógica inovadora, interdisciplinar e inclusiva, assegurando a qualidade técnica da formação e o alinhamento com as diretrizes educacionais, tecnológicas e institucionais da Escon e do TCERO. O trabalho coletivo, organizado em etapas de pré-produção, produção e pós-produção, demonstrou a viabilidade de projetos educacionais públicos de alta complexidade, mesmo em contextos predominantemente virtuais.

A formação foi desenvolvida com recursos próprios do TCERO, com suporte da equipe da Escon e apoio da Administração do Tribunal. A estrutura contou com:

O Curso de Formação de Gestores Escolares (EaD) exigiu a articulação de uma infraestrutura técnico-pedagógica, viabilizada com apoio institucional e por recursos próprios do TCERO. O projeto foi concebido como uma iniciativa estratégica de inovação educacional no âmbito do controle externo, o que demandou investimentos em ambientes digitais, tecnologias educacionais e recursos humanos qualificados.

A estrutura operacional da formação contemplou os seguintes elementos:

- Estúdio de gravação de videoaulas: a Escon disponibilizou um estúdio equipado com câmeras de alta definição, microfones direcionais, iluminação profissional e fundo croma, viabilizando a gravação de videoaulas com qualidade técnica compatível com os padrões de acessibilidade e usabilidade requeridos em ações formativas públicas. Os vídeos passaram por etapas de edição, padronização visual e inserção de elementos de mediação audiovisual;
- Licenças de *software* para edição e animação: para a produção dos conteúdos digitais, foram utilizadas licenças de programas especializados, como os da plataforma *Adobe Creative Cloud (Premiere, After Effects, Illustrator, Photoshop)*, além de bancos de imagens, vetores e animações. Esses recursos foram



necessários para o desenvolvimento de objetos de aprendizagem visuais, vídeos interativos, podcasts e infográficos utilizados ao longo do curso;

- Plataforma *Moodle* customizada: o curso foi hospedado em um Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) baseado no *Moodle*, customizado pela equipe de design instrucional da Escon. O AVA foi estruturado para permitir navegação sequencial, disponibilização de materiais em múltiplos formatos, monitoramento do progresso dos cursistas, emissão de relatórios gerenciais e aplicação de instrumentos avaliativos. A plataforma foi acessível, compatível com dispositivos móveis e integrada às práticas de tutoria e acompanhamento pedagógico;
- Repositório digital de materiais: foi criado um repositório institucional para organização e disponibilização dos materiais complementares (textos em PDF, *links*, roteiros, slides, manuais do aluno, orientações pedagógicas). Esse repositório permitiu acesso autônomo e contínuo aos conteúdos e serviu como base para futuras turmas e processos de replicação do curso em outras redes municipais;
- Bolsas de pesquisa para profissionais externos: a equipe técnica do projeto contou com profissionais especializados contratados por meio de bolsas de pesquisa e inovação, com fundamento na Resolução nº 438/2025/TCERO. Essa modalidade permitiu a participação de conteudistas, pedagogos, designers instrucionais, *webdesigners* e outros especialistas que não integram os quadros permanentes do Tribunal.

Essa infraestrutura exigiu uma estruturada com base em tecnologias educacionais, inclusão digital e valorização da expertise técnica. A consolidação do projeto como política institucional se deve, em grande medida, à articulação entre recursos tecnológicos, humanos e institucionais, organizados sob uma lógica colaborativa e orientada ao resultado e ao interesse público.

O curso foi ofertado inicialmente com 100 vagas por turma, atendendo prioritariamente a profissionais da educação da rede pública municipal de Rondônia. Na primeira edição, participaram 375 cursistas, de 44 municípios rondonienses e de outros 19 estados brasileiros, o que revela a capilaridade e o potencial formativo do projeto. Cerca de 86% dos participantes indicaram que esta foi sua primeira formação em gestão escolar, o que reforça o caráter inédito da proposta.

Além disso, por meio de Acordo de Cooperação Técnica com a Universidade Federal de Rondônia (Unir), por meio da Diretoria de Educação a Distância (Dired), foi ofertada aos cursistas a possibilidade de participação em uma avaliação presencial complementar. Essa etapa, embora



opcional, conferiu maior solidez acadêmica ao processo formativo e resultou na certificação conjunta emitida pela Escon/TCERO e pela Unir, por meio da Dired. Os participantes que concluíram o curso exclusivamente no Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) também receberam certificação de formação e aperfeiçoamento, reconhecendo sua trajetória formativa e o cumprimento dos requisitos estabelecidos

#### b) MBA em Gestão Escolar – Presencial

O MBA em Gestão Escolar, foi concebido como uma pós-graduação *lato sensu* orientada ao aprofundamento teórico-prático das competências de liderança e gestão no contexto da educação pública. Sua concepção pedagógica parte do reconhecimento de que a gestão escolar exige uma formação crítica, ancorada em conhecimentos interdisciplinares e em práticas reflexivas situadas na realidade das unidades escolares. Com 468 horas de carga horária e duração de 19 meses letivos, o curso é ofertado na modalidade presencial e 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 (Escon, 2022a; 2022b).

A estrutura do curso foi composta por 19 componentes curriculares distribuídos em módulos mensais presenciais (Escon, 2022a; 2022b) que abordaram, de forma integrada, aspectos importantes da gestão educacional, sendo eles: 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, contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos do TCERO e dos objetivos previstos no Paic-RO (Escon, 2022a; 2022b).

A metodologia é centrada na prática e na resolução de problemas reais enfrentados pelos gestores escolares. Cada módulo culmina na construção de um projeto prático articulado às demandas das escolas dos participantes. As atividades pedagógicas incluem: aulas



dialogadas, oficinas, estudos de caso, simulações, painéis com especialistas e produção de relatórios e planos de ação. O corpo docente é formado por professores doutores, mestres e especialistas com sólida experiência acadêmica e atuação no campo da gestão pública educacional. Participam da formação 63 profissionais da educação de 38 municípios de Rondônia, incluindo diretores escolares, coordenadores pedagógicos, secretários municipais de educação. Para 100% dos cursistas, este é o primeiro curso de pós-graduação em gestão escolar, o que reforça o papel estruturante do MBA na qualificação da governança educacional no estado.

O curso de MBA em Gestão Escolar teve início em fevereiro de 2024, com previsão de término em novembro de 2025, e suas aulas são realizadas presencialmente na sede da Escola Superior de Contas (Escon), em Porto Velho/RO. A participação dos cursistas dos diversos municípios do estado é viabilizada por meio de logística custeada pelas prefeituras municipais, no âmbito dos Acordos de Cooperação firmados entre o TCERO e os municípios que aderiram ao Programa, o que demonstra o compromisso conjunto com a qualificação da gestão educacional.

#### 1.2.2. Integração entre auditorias operacionais, diagnósticos e ações formativas

A experiência do Tribunal de Contas do Estado de Rondônia (TCERO) na formação de gestores escolares não se limita a ações educacionais isoladas, mas se estrutura a partir de um ciclo virtuoso de diagnóstico, planejamento e intervenção formativa, ancorado nas auditorias operacionais realizadas junto às redes municipais de ensino. Essa estratégia é expressão de uma mudança institucional mais ampla, em que o controle externo se reposiciona como agente indutor de políticas públicas, com base na produção e no uso qualificado de evidências.

Conforme argumenta Detofol (2023), os Tribunais de Contas podem e devem atuar como coprodutores de políticas públicas, contribuindo para além da fiscalização da legalidade, mas com a geração de conhecimento público, a mediação interinstitucional e a qualificação das decisões que geram valor à sociedade. Essa função indutora, como já dito anteriormente, prevista nas diretrizes da Intosai e consagrada no Princípio 7 da Issai 12, posiciona as entidades de controle como fontes confiáveis de orientação e suporte para mudanças positivas no setor público (Intosai, 2013).

No caso do TCERO, o Programa de Aprimoramento da Política de Alfabetização na Idade Certa (Paic-RO) exemplifica com clareza essa articulação entre controle e formação. A partir da realização de auditorias operacionais em todas as redes municipais de ensino de Rondônia, a Corte de Contas identificou um conjunto de fragilidades estruturais: baixos índices



de alfabetização, alta rotatividade de gestores, ausência de processos formativos sistemáticos, precariedade na institucionalização de práticas pedagógicas e insuficiência no uso de dados para tomada de decisão.

Os achados dessas auditorias subsidiaram tanto o desenho de orientações técnicas e recomendações aos entes fiscalizados, quanto a formulação de ações formativas sistematizadas, a exemplo do Curso de Formação de Gestores Escolares (EaD) e do MBA em Gestão Escolar. Essas ações dialogam com os desafios identificados, pois foram moldadas a partir da lógica da estratégia institucional do TCERO que reforça o uso de dados para subsidiar decisões, induzir boas práticas e avaliar o impacto das políticas públicas (Rondônia, 2024).

A integração entre auditoria e formação reflete, ainda, um compromisso com os princípios constitucionais da administração pública (art. 37, CF/88) e com o direito social à educação, exigindo do controle externo além de sanção, mas mediação democrática e responsabilização construtiva (Bezerra; Santos; Ramalho, 2021). Nesse sentido, o TCERO contribui para o fortalecimento da capacidade institucional dos municípios, reconhecendo a diversidade socioterritorial do estado de Rondônia, com suas redes urbanas, rurais, ribeirinhas e indígenas, e promovendo uma formação que articule equidade, eficiência e justiça social (Fraser, 2009; Paro, 2016).

A atuação do TCERO também se destaca por articular funções técnicas e pedagógicas em um mesmo fluxo institucional: os dados provenientes das auditorias, além de utilizados para fins sancionatórios ou diagnósticos, são reaproveitados como insumos pedagógicos nos materiais formativos, nos estudos de caso, nos roteiros de aprendizagem e nas estratégias reflexivas adotadas pela Escon.

Assim, integrando auditoria e formação, o TCERO inova metodologicamente e expande o papel do controle externo, rompendo com a lógica unidimensional da fiscalização legalista e instituindo uma prática orientada à transformação institucional e ao aprimoramento contínuo da gestão pública educacional.

Essa perspectiva confirma a hipótese desta pesquisa e se alinha ao que Fraser (2009) define como justiça representativa: o reconhecimento das desigualdades estruturais como ponto de partida para a construção de políticas que combinem redistribuição de recursos, reconhecimento das diferenças e ampliação da participação nos processos decisórios. A formação de gestores escolares, nesse contexto, representa uma estratégia técnico-institucional e um ato político-pedagógico de fortalecimento da cidadania e de qualificação das políticas públicas.



## 2. MÉTODOS

A pesquisa é de natureza básica, com abordagem qualitativa e utiliza como procedimentos metodológicos a pesquisa bibliográfica e documental, além do estudo de caso da experiência em Rondônia. As fontes analisadas incluem documentos institucionais do TCERO, normativos legais e educacionais, produções científicas, relatórios técnicos, registros de avaliação do programa e materiais de comunicação institucional. Quanto aos objetivos, classifica-se como exploratória e explicativa: é exploratória por possibilitar o reconhecimento de um fenômeno institucional relativamente novo, a atuação de um Tribunal de Contas na formação de gestores escolares, e explicativa por buscar identificar fatores que determinam ou contribuem para os efeitos dessa formação na gestão educacional, conforme tipologia proposta por Gil (2010).

Para o tratamento dos dados, adotou-se como principal referencial metodológico a análise de conteúdo (Bardin, 2016), contemplando três etapas: a pré-análise, com a organização do corpus e leitura flutuante; a exploração do material, com a codificação e categorização temática; e, por fim, o tratamento dos resultados, inferência e interpretação à luz dos objetivos da pesquisa e do referencial teórico mobilizado. O recorte temporal da investigação compreende o ano de 2024, período correspondente à primeira oferta do Programa de Formação de Gestores Escolares.

## 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção apresenta os principais achados da pesquisa à luz do objetivo geral proposto: compreender como o Tribunal de Contas do Estado de Rondônia (TCERO), por meio da articulação entre auditoria e formação continuada, vem ressignificando sua atuação institucional no campo das políticas educacionais. O tratamento dos dados foi realizado com base na análise de conteúdo, conforme delineada por Bardin (2016), abrangendo três etapas metodológicas: (i) a pré-análise, com a organização do corpus documental, incluindo relatórios de atividades, registros institucionais e formulários avaliativos; (ii) a exploração do material, com a categorização temática das informações; e (iii) o tratamento dos resultados, com inferência interpretativa articulada ao referencial teórico adotado.

Dessa análise, emergiram quatro categorias temáticas principais:

I - Coerência estrutural e pedagógica do Programa de Formação de Gestores Escolares (FGE);



- II - Perfil e percepção dos participantes quanto aos impactos da formação;
- III - Desafios enfrentados e boas práticas identificadas;
- IV - Aprendizagens evidenciadas pelos participantes.

A seguir, cada categoria é discutida em subseções próprias.

### **3.1. Coerência estrutural e pedagógica do Programa de Formação de Gestores Escolares**

A concepção do Programa de Formação de Gestores Escolares parte da compreensão de que a formação de gestores deve ir além da aquisição técnica e abarcar dimensões éticas, políticas, culturais e sociais da prática educativa, conforme defendem autores como Cury (2008) e Paro (2015). Para Paro (2015), a gestão escolar democrática deve estar centrada na efetivação dos direitos sociais e na participação da comunidade, exigindo do gestor escolar uma formação crítica e reflexiva. Cury (2008), por sua vez, ressalta que a qualidade da educação pública está diretamente associada à qualificação da ação gestora e à coerência entre os princípios constitucionais da educação e os processos de planejamento, avaliação e tomada de decisão no interior das escolas.

Nesse contexto, a estrutura pedagógica do Programa FGE revela-se coerente com o propósito institucional do TCERO, definido em sua missão constitucional e em suas diretrizes estratégicas, como uma política de formação com potencial para qualificar a prática da gestão escolar. A proposta permite a articulação entre os fundamentos teórico-normativos da gestão democrática e os arranjos institucionais voltados à qualificação da política educacional nos municípios. Ancorada na interface entre auditoria e formação continuada, a proposta pedagógica vem ressignificando a atuação do TCERO no fomento de políticas públicas educacionais orientadas à melhoria da qualidade da educação e ao fortalecimento da governança local. Logo, o desenho formativo do Programa alinha-se aos propósitos institucionais, materializando, por meio de sua estrutura curricular e metodologias, uma ação educacional voltada à transformação da prática gestora e no compromisso com o direito à educação.

A articulação do Programa FGE das duas modalidades formativas, a distância e presencial, demonstrou-se convergente em sua função social democratizando a oferta. Os conteúdos curriculares, organizados por eixos formativos interdependentes, bem como o uso de metodologias ativas e práticas situadas, demonstram uma intencionalidade formativa voltada à mediação entre teoria e prática, respeitando os contextos socioterritoriais e as realidades institucionais dos cursistas.



Percebendo a formação de gestores como uma estratégia de fortalecimento da governança educacional, o Programa também se alinha ao que Dourado e Oliveira (2009) definem como “política articulada de valorização e profissionalização da função gestora”, especialmente em contextos de fragilidade institucional e assimetrias regionais. A adesão dos municípios por meio de Acordos de Cooperação e o custeio das logísticas pelos entes locais revelam o compromisso interinstitucional com a execução da política pública educacional qualificada e colaborativa.

Assim, o Programa FGE se estrutura como uma política formativa com coerência interna (entre concepção, objetivos, conteúdos e metodologias) e externa (com o marco legal e os objetivos estratégicos do TCERO), atendendo a uma demanda histórica da educação pública: a qualificação ética, técnica e política dos sujeitos que ocupam os espaços de liderança nas escolas. A abordagem por competências, o incentivo à análise crítica da realidade escolar, a construção de projetos de intervenção, o estímulo à liderança democrática e a valorização da diversidade como princípio estruturante revelam o compromisso da formação com uma gestão escolar emancipadora, transformadora e capaz de contribuir diretamente para a melhoria dos resultados educacionais e para a efetividade das políticas públicas locais.

### **3.2. Perfil e percepção dos participantes quanto aos impactos da formação**

A segunda categoria emergente diz respeito ao perfil sociodemográfico e à percepção dos cursistas sobre os efeitos da formação na prática profissional. A análise dos registros e avaliações de reação revelou a predominância de mulheres, refletindo o perfil da educação básica brasileira, com ampla participação de diretores, coordenadores pedagógicos e professores em exercício, sobretudo na rede pública municipal.

A diversidade de origem dos participantes é notável: muitos atuam em escolas de difícil acesso, em áreas rurais, indígenas, ribeirinhas e quilombolas, o que reforça o potencial do curso EaD como vetor de democratização do acesso à formação continuada, em conformidade com os ODS 4, 10, 16 e 17 da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU), especialmente no que se refere à garantia de educação inclusiva e de qualidade, à redução das desigualdades e à construção de instituições eficazes (ONU, 2015)

Os relatos qualitativos evidenciaram avanços na prática dos gestores após a formação, com destaque para a ampliação da liderança pedagógica, a melhoria da escuta ativa, o uso de dados para o planejamento escolar e a adoção de práticas colaborativas e democráticas. Essas percepções dialogam com Fraser (2009), quando propõe uma concepção de justiça social que combine redistribuição, reconhecimento e representação, pilares fundamentais para uma gestão



educacional equitativa e sensível às diversidades locais. O Quadro 1 sintetiza os principais indicadores avaliados e algumas citações subjetivas dos cursistas:

**Quadro 1.** Avaliação do Curso FGE/EaD por indicadores e comentários dos cursistas (em uma escala de 1 a 5)

<b>Indicadores Avaliados</b>	<b>Avaliação Média</b>	<b>Citações Subjetivas de Cursistas</b>
Aplicabilidade prática dos conteúdos	4,98	“Os conteúdos foram de grande importância para minha prática como gestora em escola rural” “É a realidade da escola, são os problemas do dia a dia”
Clareza conceitual	4,96	“Consegui compreender melhor como fazer projeto político pedagógico, planejamento, a fazer prestação de contas” “Sempre volto ao material que baixei, muito rico”
Coerência metodológica	4,99	“A metodologia favoreceu o aprendizado mesmo com minhas limitações tecnológicas” “Nunca pensei que um curso EAD fosse tão bom”
Média geral de satisfação	4,98	“A formação foi transformadora e me fez repensar toda a gestão da minha escola, o tema da equidade e diversidade me ajudou em projeto que fez a minha escola ser premiada” “Que curso bom, respondeu coisas que durante 3 anos na direção não encontrei respostas”

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

O MBA em Gestão Escolar, em termos de formação acadêmica, os discentes são graduados em pedagogia e outras diversas licenciaturas e 64 % já possuem cursos de especialização, sendo este o primeiro curso *lato sensu* que 100 % dos cursistas 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. Este perfil evidencia a capilaridade do curso, sua abrangência territorial e o potencial de impacto na gestão educacional rondoniense.

Os dados da avaliação de reação, aplicada ao final de cada módulo do MBA em Gestão Escolar, confirmaram o alto grau de satisfação com a formação, destacando a excelência do corpo docente (89% doutores), o uso de metodologias ativas, a organização dos módulos e a conexão prática dos conteúdos. O Quadro 2 apresenta os principais resultados e comentários registrados pelos cursistas.



**Quadro 2.** Avaliação do MBA em Gestão Escolar por indicadores e comentários dos cursistas (em uma escala de 1 a 5)

continua...

Indicadores Avaliados	Avaliação Média	Citações Subjetivas de Cursistas
Qualidade do corpo docente	4,99	“Ter aula com professores qualificados e com experiência prática foi enriquecedor e faz a diferença”
		“Todos maravilhosos”
Metodologias ativas	4,97	“A troca de experiências com colegas e professores de outros municípios foi o ponto alto”
		“Discussões ricas e necessárias”
		“Aprender na prática é outra coisa”
Organização dos módulos	4,99	“Cada módulo foi bem planejado e de acordo com nossos desafios reais nas escolas”
		“Minha expectativa é sempre o próximo módulo, é sempre surpreendente”
Conexão com a prática	4,96	“Consegui aplicar imediatamente o que aprendi no módulo de gestão pedagógica”
		“O módulo que tratou de letramento racial foi um tapa na cara. Tive atitudes e falas racistas e não percebia”
		“Hoje vejo possibilidades de inclusão na prática, na minha escola”
Média geral de satisfação	4,97	“Esse curso é maravilhoso, necessário. Hoje vejo que não era um bom gestor, não quero mais cometer os mesmos erros. Sinto-me mais preparada e segura para liderar minha equipe escolar”
		“Excelente!!!”
		“Só o Tribunal mesmo para oferecer um curso como esse, qualificado, alto nível”

Fonte: Elaborado pelos autores (2026)

Destaca-se que a proposta pedagógica do Programa FGE, em ambas as modalidades, revela adequação entre conteúdo, metodologia e finalidade, estando alinhada à noção de gestão democrática, liderança educacional e foco em resultados. Tais princípios encontram respaldo em autores como Cury (2008) e Paro (2015), que defendem a formação crítica e emancipadora de gestores públicos. Reforça-se, ainda, o papel do TCERO como indutor de políticas públicas educacionais qualificadas, considerando os contextos reais de atuação dos profissionais da educação e promovem o fortalecimento da governança educacional nos municípios.

A articulação entre os dois cursos permite um desenho formativo que contempla tanto a sensibilização inicial quanto o aprofundamento teórico-prático da gestão escolar. O Curso de Formação de Gestores (EaD) funciona como etapa de mobilização e formação de curta duração, enquanto o MBA em Gestão Escolar potencializa a construção de saberes analíticos, investigativos e propositivos, com base em referenciais científicos e no diálogo com a realidade educacional dos municípios rondonienses. Esse modelo híbrido de formação representa,



portanto, uma resposta estratégica aos desafios da profissionalização da gestão escolar, promovendo a qualificação das lideranças educacionais em consonância com os princípios da administração pública democrática, da justiça social e da equidade territorial.

### 3.3. Desafios enfrentados e boas práticas identificadas

A terceira categoria temática identificada na análise de conteúdo refere-se aos principais desafios e boas práticas apontados pelos participantes do Programa de Formação de Gestores Escolares (FGE), com base nos registros de avaliações de reação e nos relatos qualitativos espontâneos coletados nos instrumentos aplicados ao longo do processo formativo.

Entre os desafios pedagógicos e logísticos, destacaram-se:

- Dificuldades de conectividade em municípios com baixa infraestrutura digital, sobretudo nas regiões rurais, ribeirinhas e indígenas, dificultando o acesso ao AVA (Ambiente Virtual de Aprendizagem);
- Limitações no domínio de tecnologias digitais por parte de alguns cursistas, exigindo maior mediação técnica e suporte contínuo;
- Necessidade de reforço na formação tecnológica inicial, especialmente para garantir maior fluidez na navegação dos ambientes virtuais e no uso autônomo dos recursos educacionais.
- A ocorrência de interdições em estradas, causadas por enchentes sazonais ou manifestações populares, representou um desafio logístico recorrente para os cursistas do MBA em Gestão Escolar, ocasionando atrasos na chegada aos módulos presenciais em Porto Velho ou no retorno às suas cidades de origem, especialmente para aqueles oriundos de municípios mais distantes e de difícil acesso.

Esses achados evidenciam que, embora a modalidade EaD tenha potencializado o acesso à formação, ela demanda políticas de inclusão digital que não se restrinjam ao fornecimento de conexão, mas que compreendam também a capacitação tecnológica dos sujeitos envolvidos. Esse aspecto reforça os apontamentos de autores como Bezerra, Veloso e Ribeiro (2021) e Kenski (2013), que discutem o papel das tecnologias na gestão escolar e a importância da formação crítica e contextualizada para sua apropriação pedagógica. Já no contexto do MBA em Gestão Escolar, embora o curso tenha sido realizado na modalidade presencial, obstáculos logísticos também se impuseram, sobretudo para os cursistas provenientes de municípios distantes, exigindo flexibilidade e compromisso institucional com a continuidade formativa, mesmo diante das adversidades territoriais.



Por outro lado, a análise revelou algumas boas práticas pedagógicas e institucionais, destacadas tanto pelos cursistas quanto pelos docentes:

- A diversidade metodológica, com uso de roteiros, estudos de caso, fóruns temáticos e atividades aplicadas, foi frequentemente citada como um diferencial de qualidade do curso;
- O compromisso da tutoria com a escuta ativa, acolhimento das dificuldades e mediação pedagógica próxima, mesmo em contextos remotos, foi considerado essencial para a permanência dos cursistas;
- A interlocução entre teoria e prática, estimulada especialmente no MBA, foi valorizada como fator de transformação da gestão escolar;
- A construção do Repositório de Práticas de Gestão Escolar (no AVA) contribuiu para a socialização de experiências e para a criação de uma cultura de aprendizagem entre pares.

Os dados analisados sugerem que o FGE favoreceu um ambiente formativo que se aproxima daquilo que Libâneo (2004) denomina de práxis educativa, em que a reflexão crítica sobre a realidade escolar conduz à construção coletiva de alternativas transformadoras.

#### **3.4. Aprendizagens evidenciadas pelos participantes**

A quarta e última categoria temática refere-se às aprendizagens relatadas pelos cursistas e docentes durante e após a conclusão das etapas formativas. Os conteúdos foram sistematizados com base na análise das respostas abertas dos formulários de avaliação, cruzadas com os dados quantitativos e observações institucionais.

As aprendizagens mais recorrentes entre os cursistas incluem:

- Desenvolvimento da liderança pedagógica baseada em dados e escuta qualificada;
- Aperfeiçoamento da capacidade de planejamento estratégico e tomada de decisão colegiada;
- Compreensão ampliada sobre a importância da gestão para equidade, diversidade e inclusão;
- Fortalecimento das competências em comunicação institucional, gestão de pessoas e gestão de conflitos;
- Reconhecimento da função social da escola pública e do papel do gestor como agente de justiça educacional.

Os relatos espontâneos reforçam essas aprendizagens. Muitos cursistas destacaram o curso como “divisor de águas” para suas trajetórias profissionais, e vários relataram mudanças



em suas práticas de gestão, como a adoção de avaliações institucionais participativas, a escuta ativa da comunidade escolar e a reorganização do Projeto Político-Pedagógico (PPP) com base em dados.

Do ponto de vista dos docentes do MBA em Gestão Escolar, as avaliações evidenciaram o engajamento ativo das turmas, a riqueza das trocas intermunicipais e a valorização da prática como objeto de reflexão pedagógica. Além disso, as disciplinas que abordaram políticas públicas educacionais, tecnologias e equidade foram apontadas como aquelas de maior impacto formativo, tanto por sua atualidade quanto por sua potência transformadora.

Essas aprendizagens refletem o alinhamento do Programa com os princípios da gestão democrática e emancipatória (Dourado; Oliveira, 2009; Paro, 2016), bem como com a perspectiva de justiça social que sustenta este estudo (Fraser, 2009).

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo teve como propósito compreender em que medida e de que forma o Tribunal de Contas do Estado de Rondônia (TCERO), por meio da articulação entre auditorias operacionais e ações de formação continuada, tem contribuído para o fortalecimento da governança educacional nos municípios e para a qualificação das políticas públicas de educação básica. A hipótese sustentava que tal articulação representa uma inovação institucional capaz de ampliar o papel pedagógico do controle externo, induzir transformações na gestão escolar e promover avanços concretos na efetividade das políticas educacionais.

A abordagem metodológica, de natureza bibliográfica e documental, aliada à análise de conteúdo de Bardin (2016), permitiu sistematizar, interpretar e categorizar um amplo conjunto de informações qualitativas e quantitativas provenientes das avaliações de reação aplicadas nos cursos que compõem o Programa de Formação de Gestores Escolares (FGE): o Curso de Formação (EaD) e o MBA em Gestão Escolar (presencial). Essa estratégia analítica viabilizou a emergência de categorias temáticas reveladoras de práticas, percepções, desafios e impactos relacionados à formação.

Cabe destacar que estado de Rondônia está localizado na Região Norte brasileira localizada na Amazônia Ocidental. Possui uma área de aproximadamente 237 mil km<sup>2</sup>, sendo o 13º maior estado brasileiro em extensão territorial, com características geográficas marcadas pela diversidade ambiental e grandes áreas de floresta amazônica. Rondônia é composto por 52 municípios, muitos dos quais apresentam desafios significativos de infraestrutura, acesso e conectividade, especialmente em regiões rurais, ribeirinhas, indígenas e de fronteira. Essa realidade impõe obstáculos históricos à garantia do direito à educação básica com equidade, sobretudo no que se refere à formação e valorização dos profissionais da educação que atuam



em contextos territoriais distantes dos centros administrativos e urbanos. É nesse cenário que se insere o Programa de Formação de Gestores Escolares (FGE), como estratégia para promover o fortalecimento da governança educacional em todo o estado, respeitando suas especificidades socioterritoriais.

Os resultados obtidos confirmam a pertinência da hipótese de pesquisa. A atuação do TCERO, integrando diagnóstico, orientação e formação, constitui uma inflexão paradigmática no campo do controle externo. A Corte de Contas não apenas fiscaliza, mas produz conhecimento, promove mediação pedagógica e induz capacidades institucionais, em conformidade com os princípios da administração pública democrática e com as diretrizes da Intosai, da Atricon e do IRB.

O impacto do Programa de Formação de Gestores Escolares revela-se em diversas frentes, cujos efeitos são evidenciados por dados empíricos consistentes e relatos qualificados de seus participantes. Em primeiro lugar, a análise demonstrou uma melhoria da gestão pedagógica e administrativa das escolas públicas, com o fortalecimento de práticas de planejamento, monitoramento e avaliação.

Além disso, observa-se o reforço do planejamento educacional e da execução orçamentária e financeira, com atenção à responsabilidade fiscal, ao uso racional dos recursos e à transparência. Essa dimensão é particularmente relevante em contextos de escassez e assimetrias federativas, como é o caso de Rondônia, cujas características socioterritoriais exigem sensibilidade à diversidade e compromisso com a equidade.

Outro aspecto importante refere-se ao estímulo à sustentabilidade social, ambiental e institucional, por meio da adoção de processos de gestão mais justos, participativos e inclusivos. A formação contribuiu para o desenvolvimento de competências críticas nos gestores, tornando-os agentes de inovação institucional e de fortalecimento da cidadania escolar.

Destaca-se, ainda, a ampliação do protagonismo dos gestores escolares, com o reconhecimento de suas realidades locais e o incentivo à construção de soluções aplicáveis aos seus territórios. Essa valorização do sujeito da gestão se articula aos princípios da justiça social (Fraser, 2009) e da gestão democrática (Paro, 2016), fortalecendo a escola pública como espaço de emancipação e transformação.

Por fim, o programa promoveu uma aproximação entre a sociedade e os mecanismos de controle, elevando a confiança pública nas instituições, fomentando a cultura do controle social e da prestação de contas e reafirmando a função pedagógica e articuladora dos tribunais de contas no contexto contemporâneo.



Assim, o Programa de Formação de Gestores surge no cruzamento entre diagnóstico técnico, auditoria pedagógica, escuta ativa das redes municipais e compromisso institucional com o direito à educação de qualidade, no cenário no qual o TCERO atua como agente estratégico de indução de boas práticas e inovação na gestão pública educacional.

Dessa forma, os achados permitem concluir que o FGE, enquanto política pública de formação continuada institucionalizada no âmbito do TCERO, constitui um instrumento efetivo de indução à melhoria da gestão escolar e de qualificação da governança educacional nos municípios, alinhado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 da ONU (ODS 4, 10, 16 e 17) e às diretrizes nacionais de valorização dos profissionais da educação (ONU, 2015).

Os dados analisados também evidenciaram elementos inovadores que reforçam o caráter transformador do Programa, dentre os quais se destacam:

- A adoção de trilhas formativas híbridas e personalizadas, integrando metodologias ativas, conteúdos voltados à gestão democrática e à prestação de contas, em consonância com os princípios da transparência e da governança orientada a resultados;
- O uso de tecnologias educacionais e ambientes digitais de aprendizagem, favorecendo o letramento digital e o acesso à formação por profissionais em contextos de vulnerabilidade e áreas de difícil acesso;
- A indução de uma cultura de sustentabilidade institucional, com base em dados, metas educacionais e foco nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS 4, 11 e 16);
- A integração entre educação pública e controle externo, promovendo a corresponsabilidade interinstitucional e o fortalecimento do pacto federativo pela educação;
- O desenvolvimento de projetos de intervenção escolar com impacto local e replicabilidade, produzidos por gestores atuantes em escolas urbanas, rurais, ribeirinhas, indígenas e quilombolas, com potencial de transformação prática das unidades escolares;
- O alinhamento à Agenda 2030 da ONU, integrando transversalmente temáticas como equidade, justiça social, inovação e inclusão digital, refletidas na matriz curricular e na proposta metodológica dos cursos;
- A parceria estratégica com a Universidade Federal de Rondônia (Unir), firmada pelo Acordo de Cooperação Técnica nº 12/2024, que conferiu solidez acadêmica ao



Programa e garantiu a indissociabilidade entre teoria, prática, pesquisa e ação, com certificação compartilhada entre ESCon e Unir.

Mais do que uma política educacional, o FGE representa uma mudança na racionalidade de atuação dos órgãos de controle, inaugurando um novo *ethos* institucional, baseado na coprodução de soluções públicas, na responsabilização construtiva e na promoção da justiça social e educacional.

Apesar da riqueza dos dados obtidos e da relevância do objeto investigado, esta pesquisa apresenta algumas limitações que devem ser reconhecidas. A principal delas refere-se à amplitude da avaliação concentrada na reação dos participantes, por meio de instrumentos de coleta aplicados imediatamente após a conclusão dos módulos ou eixos temáticos. Embora os relatos apontem para transformações na prática gestora, não foi possível mensurar, neste estudo, os impactos de médio e longo prazo nas unidades escolares e nas redes municipais de ensino. Ademais, a análise concentrou-se em apenas uma oferta do Curso FGE/EaD e da primeira turma do MBA em Gestão Escolar, o que restringe a possibilidade de generalização dos achados.

Diante disso, recomenda-se, para os próximos ciclos do Programa, o desenvolvimento de estratégias de acompanhamento longitudinal dos egressos, com foco na identificação das possíveis mudanças institucionais decorrentes da formação recebida. A ampliação dos mecanismos de escuta ativa e participação dos cursistas no processo de avaliação também pode contribuir para a qualificação contínua do programa. Além disso, faz-se necessário o fortalecimento das políticas de inclusão digital, especialmente para os participantes do curso na modalidade a distância, a fim de garantir condições equânimes de acesso e permanência.

Do ponto de vista do campo acadêmico, a presente pesquisa contribui para o debate sobre a atuação dos Tribunais de Contas como atores indutores de políticas públicas educacionais, demonstrando que é possível articular ações de controle externo e formação continuada em uma mesma estratégia institucional. O estudo também reforça a importância da gestão escolar como categoria central nas análises sobre a qualidade da educação, demandando abordagens interdisciplinares que articulem políticas públicas, formação de professores, planejamento educacional e justiça territorial. Estudos futuros poderão aprofundar essa interface, investigando, por exemplo, os efeitos da formação na cultura organizacional das escolas, na redução das desigualdades intra e intermunicipais e na melhoria dos resultados educacionais.



Nesse contexto, o propósito do TCERO consiste em promover uma atuação institucional que ressignifique o controle externo, potencializando a indução de políticas públicas educacionais por meio da formação de gestores escolares, com foco no fortalecimento da governança educacional, na melhoria da qualidade da educação básica e na efetivação do direito à educação com equidade, justiça social e responsabilidade pública. O caminho da auditoria à formação, percorrido pelo TCERO, é também o caminho da democracia substantiva e do fortalecimento do pacto federativo pela educação.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO DOS MEMBROS DOS TRIBUNAIS DE CONTAS DO BRASIL (ATRICON). **Resolução Atricon nº 01/2021**. Aprova as Diretrizes de Controle Externo relacionadas à temática “sistematização da apreciação do parecer prévio nas contas do Chefe do Poder Executivo e monitoramento das deliberações dele decorrentes”. Brasília, DF: Atricon, abr. 2021. Disponível em: <https://atrimon.org.br/wp-content/uploads/2021/04/RESOLUCAO-N.-01-2021-ATRICON-Apreciacao-do-Parecer-Previo-das-contas-do-Chefe-do-Poder-Executivo-publicacao.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2026.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BEZERRA, J. A.; SANTOS, G. M. T.; RAMALHO, B. L. Educação, cidadão e cidadania: presencialidade e evolução dessa trilogia nas Constituições Federais Brasileiras (1824 a 1988). **Revista de Estudos Curriculares**, Braga, v. 1, n. 12, p. 60-77, 2021. Disponível em: <https://www.nonio.uminho.pt/rec/index.php?journal=rec&page=article&op=download&path%5B%5D=115&path%5B%5D=81>. Acesso em: 10 mar. 2026.

BEZERRA, N. P. X.; VELOSO, A. P.; RIBEIRO, E. Ressignificando a prática docente: experiências em tempos de pandemia. **Revista Práticas Educativas, Memórias e Oralidades**, Fortaleza, v. 3, n. 2, e323917, p. 1-15, 2021. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/revpemo/article/view/3917/3701>. Acesso em: 12 mar. 2026.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 5 mar. 2026.

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, p. 27833, 23 dez. 1996. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm). Acesso em: 12 mar. 2026.

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, p. 1, 26 jun. 2014. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm). Acesso em: 9 mar. 2026.

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, p. 5, 10 maio 2016. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/decreto/d8752.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/d8752.htm). Acesso em: 15 mar. 2026.



BRASIL. 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, p. 103, 29 out. 2020. Disponível em: <https://abmes.org.br/arquivos/legislacoes/Resolucao-cne-cp-001-2020-10-27.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2026.

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 11 abr. 2021. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14133.htm). Acesso em: 20 mar. 2026.

CAVALCANTE, P.; PIRES, R. **Governança Pública**: construção de capacidades para a efetivação da ação governamental. Brasília, DF: IPEA, 2018.

CURY, C. R. J. Direito à educação: direito à igualdade, direito à diferença. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 116, p. 245-262, jul. 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/x6g8nsWJ4MSk6K58885J3jd/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 17 mar. 2026.

CURY, C. R. J. A educação básica como direito. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 38, n. 134, p. 293-303, maio/ago. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/QBBB9RrmKBx7MngxBfWgcF/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 14 mar. 2026.

CURY, C. R. J. Qualidade em educação. **Nuances: Estudos sobre Educação**, São Paulo, ano 17, v. 17, n. 18, p. 15-31, jan./dez. 2010. Disponível em: <https://revista.fct.unesp.br/index.php/Nuances/article/view/721/735>. Acesso em: 20 mar. 2026.

DETOFOL, Adelino. **O direito à educação e a atuação estratégica do Tribunal de Contas do Estado de Rondônia**: o caso do PAIC-RO. 2023. 148 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Políticas Públicas) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2023. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/handle/10438/37023>. Acesso em: 19 mar. 2026.

DOURADO, L. F.; OLIVEIRA, J. F. A qualidade da educação: perspectivas e desafios. **Cadernos Cedes**, Campinas, vol. 29, n. 78, p. 201-215, maio/ago. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ccedes/a/Ks9m5K5Z4Pc5Qy5HRVgssjg/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 14 mar. 2026.

ESCOLA SUPERIOR DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA (ESCON). **Projeto Pedagógico do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu – MBA em Gestão Escolar**. Porto Velho: TCE-RO, 2022a. Disponível em: <https://escon.tcerro.tc.br/programa-fge-inicio/>. Acesso em: 19 mar. 2026.

ESCOLA SUPERIOR DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA. **Projeto Pedagógico do Curso de Formação Continuada de Gestores Escolares**. Porto Velho: TCE-RO, 2022b. Disponível em: <https://escon.tcerro.tc.br/programa-fge-inicio/>. Acesso em: 19 mar. 2026.

FRASER, N. Reenquadrando a justiça em um mundo globalizado. **Lua Nova**, São Paulo, v. 77, p. 11-39, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ln/a/BJjZvbgHXyxwYKHyJbTYCnn/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 20 fev. 2026.



FRIGOTTO, G. 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. p. 241-288.

GIGOSKI, I. de C.; PACHECO, L. M. D. Direito educativo e políticas públicas educacionais: desafios e impactos da equidade no contexto escolar nas legislações pós-LDB/1996. **Caderno Pedagógico**, [S. l.], v. 22, n. 13, p. e21512, 2025. DOI: 10.54033/cadpedv22n13-137. Disponível em: <https://ojs.studiespublicacoes.com.br/ojs/index.php/cadped/article/view/21512>. Acesso em: 14 mar. 2026.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

INSTITUTO RUI BARBOSA (IRB). **NBASP 3000**: Normas para Auditoria Operacional. Norma corresponde à ISSAI 3000. Brasília, DF: IRB, 2020. Disponível em: <https://nbasp.irbc.org.br/wp-content/uploads/2022/11/NBASP-3000-Norma-de-Auditoria-Operacional.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2026.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DAS ENTIDADES FISCALIZADORAS SUPERIORES (INTOSAI). **ISSAI 12**: valor e benefícios das entidades fiscalizadoras superiores: fazendo a diferença na vida dos cidadãos. Tradução de ATRICON. Austria: INTOSAI, 2013. Disponível em: <https://ace.audtcep.org.br/issai-12-valor-e-beneficios-das-entidades-fiscalizadoras-superiores-fazendo-a-diferenca-na-vida-dos-cidadaos/>. Acesso em: 18 mar. 2026.

KENSKI, V. M. **Tecnologias e tempo docente**. Campinas: Papirus, 2013.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 5. ed. rev. e amp. Goiânia: Alternativa, 2004.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL (ONU). **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)**. Brasília, DF: ONU Brasil, 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 17 mar. 2026.

PARO, V. H. Educação para a democracia: o elemento que falta na discussão da qualidade do ensino. **Revista Portuguesa de Educação**, Braga, v. 13, n. 1, p. 23-38, 2000. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/374/37413103.pdf>. Acesso em: 11 mar. 2026.

PARO, V. H. **Diretor escolar**: educador ou gerente. São Paulo: Cortez, 2015.

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

PARO, V. H. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. 2. ed. São Paulo: Intermeios, 2018.

RONDÔNIA. Tribunal de Contas do Estado. **Planejamento estratégico 2021-2028**: educação, desenvolvimento regional, integridade. Porto Velho: TCE-RO, 2021. Disponível em: [https://tcero.tc.br/wp-content/uploads/2023/09/PE-TCE-RO-2021-2028\\_publicado-1.pdf](https://tcero.tc.br/wp-content/uploads/2023/09/PE-TCE-RO-2021-2028_publicado-1.pdf). Acesso em: 7 mar. 2026.



RONDÔNIA. Tribunal de Contas do Estado de Rondônia. **Programa de Aprimoramento da Política de Alfabetização na Idade Certa – PAIC**. Porto Velho: TCE-RO, 2022. Disponível em: <https://prezi.com/m/i/hir9zi0sfql8/paic-o-que-e-e-o-que-entrega/>. Acesso em: 19 mar. 2026.

RONDÔNIA. 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.tcerro.tc.br/programa-fge-inicio/>. Acesso em: 19 mar. 2026.

RONDÔNIA. Tribunal de Contas do Estado de Rondônia. **Plano estratégico 2021-2028: revisão 24-28**. Porto Velho: TCE-RO, 2024. Disponível em: [https://tcerro.tc.br/wp-content/uploads/2024/04/Plano\\_estrategico\\_2021-2028-revisao24-25.pdf](https://tcerro.tc.br/wp-content/uploads/2024/04/Plano_estrategico_2021-2028-revisao24-25.pdf). Acesso em: 11 jul. 2025. <https://escon.tcerro.tc.br/programa-fge-inicio/>. Acesso em: 19 mar. 2026.

RONDÔNIA. Tribunal de Contas do Estado de Rondônia. **Regulamenta o pagamento de gratificação por atividade de docência no âmbito do Tribunal de Contas do Estado de Rondônia, previsto na Lei Complementar n. 591, de 22 novembro de 2010, e na Lei Complementar n. 1023, de 6 de junho de 2019; revoga a Resolução n. 333/2020/TCERO e dá outras providências**. Disponível em: <https://tcerro.tc.br>. Acesso em: 19 mar. 2026.

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