

DOI: 10.46943/XI.CONEDU.2025.GT21.026

ESCOLA DE GESTORES ESCOLARES DE MACAÉ BASEADA NA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E A RELAÇÃO COM O SABER COMO ESTRATÉGIA DE FORMAÇÃO CONTINUADA E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Juliane Cavalcante Vitoriano da Silva¹Samuel Gerson Protetti²Marcia Alves Corrêa³Erani Viana Neves Cardim⁴

RESUMO

A Escola de Gestores Escolares de Macaé – RJ é uma iniciativa voltada ao desenvolvimento profissional contínuo de gestores da rede municipal de ensino, baseada no modelo de gestão por competências e as figuras do aprender. Iniciada em 2024, fruto da parceria de uma empresa privada e prefeitura. O ponto inicial começa com a construção participativa entre os gestores e os apoiadores teóricos e técnicos - ATT's de uma matriz com 18 competências e uma régua de maturidade com quatro níveis, que permitiu identificar, por meio de autoavaliação, as principais demandas formativas dos diretores e coordenadores escolares. Sua base conceitual é referenciada por autores

1 Mestre pelo curso Integração da América Latina - PROLAM da Universidade de São Paulo - USP, juliane@vertho.ai;

2 Graduado em Engenharia Ambiental pela Universidade São Marcos, samuel@transforma.ai;

3 Graduado em Pedagogia pela Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Macaé - FAFIMA, marciacorreia.11202@gestao.macaee.rj.gov.br;

4 Graduado em Pedagogia pela UNOPAR e Cândido Mendes, eraniviana@yahoo.com.br.

como McClelland (1973) e Boyatzis (1982), que consolidaram o conceito de competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores efetivamente mobilizados para gerar resultados. Dada a aplicação desse conceito ao contexto educacional, com inspiração em autores como Boterf (1995), Zarifian (2001), Hipólito (2001), Dutra (2001, 2004) e Charlot (2000) permite uma leitura ampliada da profissionalização dos gestores relacionando a gestão por competência as figuras do aprender. Nesse sentido, as formações priorizam temas como autocuidado, gestão pedagógica, liderança de equipe, gestão do tempo, tecnologia responsável e gerenciamento do relacionamento com as famílias, alinhadas às práticas cotidianas da gestão escolar. A Escola vem sendo fortalecida com a adesão ao Programa de Mentoria de Diretores Escolares do MEC, consolidando um modelo inovador, orientado por resultados e adaptado à realidade local. Assim, a proposta responde aos desafios complexos enfrentados pela gestão escolar pública, que exige habilidades diversas desde liderança até administração de recursos e mediação com a comunidade. Nesse cenário, a abordagem por competências se mostra adequada, pois organiza o desenvolvimento profissional com base na efetiva contribuição do gestor que tem uma relação direta com o saber.

Palavras-chave: Gestão por competência, régua de maturidade, relação com o saber, mentoria.

INTRODUÇÃO

A liderança escolar configura-se como elemento estratégico para a qualidade da educação pública. Estudos internacionais demonstram que a atuação do diretor escolar é o segundo fator intraescolar mais influente sobre os resultados de aprendizagem dos estudantes, superado apenas pelo trabalho direto do professor em sala de aula. A complexidade contemporânea da gestão educacional demanda profissionais capazes de articular múltiplas dimensões: pedagógica, administrativa, financeira, relacional e comunitária. Nesse contexto, a formação continuada dos gestores escolares emerge como imperativo para a consolidação de práticas eficazes, eficientes e efetivas no âmbito da educação municipal.

Macaé, município localizado no interior do estado do Rio de Janeiro e reconhecido nacionalmente como a “capital do petróleo”, apresenta um cenário educacional particularmente desafiador. O dinamismo econômico impulsionado pela indústria petrolífera atrai habitantes de todos os cantos do Brasil, resultando em uma rede municipal de ensino com aproximadamente quarenta mil estudantes matriculados, portadores de histórias, culturas e vivências advindas de todas as regiões do país. Essa intensa diversidade cultural, embora constitua riqueza inestimável, exige dos gestores escolares uma capacidade de liderança e uma visão holística incomuns. Ser diretor em Macaé não é apenas administrar, mas sim ser o agente principal na promoção da equidade e na garantia de uma educação que respeite e valorize a pluralidade de sua comunidade escolar e local distribuída em 107 unidades escolares.

Diante desse cenário complexo, evidencia-se a necessidade premente de qualificar o corpo dirigente. Macaé, município com olhar estratégico para o futuro de sua educação, reconhece a gestão escolar como pilar fundamental para a qualidade do ensino. Em um contexto onde a gestão democrática não é apenas uma diretriz legal, mas um imperativo para o sucesso educacional, surge a necessidade da criação da Escola de Gestores de Macaé. A iniciativa se estabelece como estratégia essencial

e alinhada com as melhores práticas nacionais, visando suprir a necessidade de formação continuada e em serviço, um dos pilares da política de valorização profissional da rede municipal de ensino de Macaé.

O compromisso com a formação continuada dos diretores escolares é assegurado pela Lei Ordinária Municipal nº 269/17, que, em seu Art. 8º, determina, entre outras exigências para o cargo de direção, os seguintes dispositivos: Inciso XV – Comprometer-se a frequentar e concluir cursos oferecidos pela SEMED que visem à Formação em Serviço; Inciso XVI – Comprometer-se a frequentar o curso de atualização de conhecimento, oferecido pela SEMED ou em parceria com outras instituições, por meio do Município de Macaé. Tais dispositivos visam garantir que os gestores escolares se mantenham atualizados e em constante aperfeiçoamento, uma vez que nada está finalizado no universo escolar e ainda porque os gestores são seres humanos e como tal, são seres culturais, históricos, inacabados e conscientes do inacabamento. Conforme afirma FREIRE (1996, p.26): “Onde há vida, há inacabamento”. O universo escolar é vivo e o inacabamento exige estudo e formação continuada.

Embora não haja uma lei específica que trate unicamente da formação do diretor escolar no Brasil, essa necessidade é solidamente amparada por dispositivos legais que incentivam a qualificação de toda a carreira do magistério. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB - Lei nº 9.394/96), no seu Art. 67, estabelece o princípio fundamental da valorização dos profissionais da educação, englobando naturalmente a formação dos gestores como peça-chave para a melhoria da qualidade do ensino. O Plano Nacional de Educação (PNE - Lei nº 13.005/2014), como principal instrumento da política educacional, reforça o espírito de qualificação e aperfeiçoamento constante. Embora as Metas 15 a 18 tenham o foco voltado para a formação dos profissionais da educação de maneira generalizada, a efetivação das estratégias do Plano, que buscam elevar a qualidade da educação, demanda invariavelmente gestores altamente qualificados e capazes de implementar as políticas educacionais em contextos diversos.

A Escola de Gestores de Macaé nasce com a missão de desenvolver um conjunto de competências que capacitem os diretores para que possam transitar com excelência na complexidade da rede. O foco da formação é o desenvolvimento de visão mais ampla sobre gestão, que não apenas administre os recursos e processos, mas que principalmente saiba lidar com a diversidade cultural e social dos estudantes e de suas famílias. Uma visão que considere e distinga a “relação com o saber enquanto relação social e as relações de saber”, conforme propõe Charlot (2000), para quem “a relação com o saber é uma relação social, porque os homens nascem em um mundo estruturado por relações sociais que são também relações do saber”.

METODOLOGIA

O presente trabalho apresenta a estrutura, os fundamentos teóricos e os resultados iniciais da Escola de Gestores de Macaé. A proposta nasce da articulação entre a gestão por competências e a noção de “figuras do aprender”. O objetivo é claro: orientar o desenvolvimento profissional contínuo de diretores e coordenadores a partir de necessidades reais de desempenho no cotidiano escolar. Para que a Secretaria Municipal de Educação de Macaé atendesse ao processo de formação continuada, foi estruturada a formação dos diretores com base em um modelo de gestão por competências e as figuras do aprender, articulando saberes teóricos e práticos que permitam aos gestores uma atuação contextualizada, ética e estratégica nas unidades escolares e entre o aprendizado por pares (diretor com diretor).

Essa proposta foi referenciada por meio de parceria com a empresa Transforma.aí, especializada em educação integral, com o Programa Foresea Socioambiental e Ministério da Educação – MEC através da adesão em 2023 e posteriormente em 2024, ao curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares, promovido pela Secretaria de Educação Básica do MEC (SEB/MEC), em parceria com a Universidade Federal

de São Carlos - UFSCAR e com a Universidade Federal Fluminense – UFF. A adesão foi realizada pelo Secretário de Educação no Plano de Ações Articuladas (PAR 4), que indicou técnicos da secretaria e diretores para realizarem a formação.

O referencial teórico combina bases clássicas do campo das competências, muitas delas vindas da gestão organizacional, quanto aportes da sociologia da educação sobre a relação com o saber, além de teorias contemporâneas de liderança e desenvolvimento docente. Partimos da ideia de competência entendida como um conjunto integrado de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores, mobilizados em situações concretas para gerar entregas observáveis e socialmente validadas. Essa ênfase na mobilização em contexto real remete ao deslocamento crítico inaugurado por McClelland (1973), ao propor que se avalie competência e não apenas traços ou testes de inteligência como preditores de desempenho. Posteriormente, Boyatzis (1982) consolidou essa perspectiva ao modelar repertórios de competências ligados à eficácia gerencial, a partir de evidências comportamentais e contextuais.

A gestão por competências representa uma mudança paradigmática na forma de conceber o desenvolvimento profissional. No contexto europeu e latino-americano, Boterf (2003) definiu competência como um “saber agir” sustentado por conhecimento, experiência e valores, além do “saber mobilizar recursos” – próprios e de redes – e do “saber transpor” para novos contextos. Zarifian (2001), por sua vez, enfatizou a iniciativa responsável do sujeito diante de eventos do trabalho e a dimensão coletiva/organizacional das competências, deslocando o foco das tarefas prescritas para os problemas reais que emergem. Esses aportes ajudam a construir matrizes de competências que não descrevem apenas o que o gestor sabe, mas, sobretudo, aquilo que ele entrega em contextos complexos e dinâmicos.

No Brasil, autores como Dutra (2001) sistematizaram essa abordagem em modelos aplicáveis ao setor público e educacional, destacando a gestão por competências como capaz de integrar diferentes processos

organizacionais. Dutra, Hipólito e Silva (2000) evidenciaram que sistemas de gestão por competências podem trazer maior clareza de expectativas, tanto para gestores quanto para trabalhadores, favorecendo decisões mais consistentes sobre desenvolvimento e carreira.

Para que o modelo de competências não se reduza a um tecnicismo instrumental, é fundamental integrar a contribuição de Bernard Charlot (2000). Um dos módulos do curso de Aperfeiçoamento em Mentoria dedica-se integralmente ao estudo da “relação com o saber”, conceito desenvolvido pelo sociólogo francês Bernard Charlot, que fundamenta o processo de compreensão da construção do conhecimento no ambiente escolar. O autor explica que aprender envolve sempre uma relação com o saber, permeada de sentidos pessoais e coletivos, que se expressa em diferentes “figuras do aprender”: saber-objeto, saber-domínio e saber-relacional. Em suas palavras, “toda relação com o saber é, ao mesmo tempo, relação com o mundo, com os outros e consigo mesmo” (CHARLOT, 2000, p. 67). Quando aplicamos essa leitura à formação de gestores, o entendimento de competência se amplia. Desenvolver “gestão do tempo”, por exemplo, não é apenas dominar técnicas de agenda, mas reconstruir a forma como o gestor se relaciona com o tempo escolar. Do mesmo modo, “liderança de equipe” envolve também o saber-relacional: a capacidade de se vincular às pessoas e de construir sentido coletivo.

A metodologia de construção da Escola de Gestores envolveu processo participativo em várias etapas. Primeiro, realizou-se o mapeamento das competências essenciais para a gestão escolar em Macaé, envolvendo diretamente os diretores das 107 escolas e os apoiadores teóricos e técnicos (ATT's). Esse processo culminou na construção colaborativa de uma matriz com 18 competências, organizadas em três pilares estratégicos: Autoconhecimento, Socioemocional e Excelência em Gestão. Para cada competência, foi desenvolvida uma régua de maturidade com quatro níveis progressivos, inspirada nos modelos de aquisição de habilidades descritos por DREYFUS, H. L.; DREYFUS, S. E (1980).

Na segunda etapa, realizou-se processo de autoavaliação com todos os gestores da rede, permitindo que cada diretor identificasse seu nível atual de desenvolvimento em cada uma das 18 competências. Esse diagnóstico participativo possibilitou identificar as principais demandas formativas do corpo dirigente, respeitando as particularidades de cada profissional e promovendo autonomia no processo de desenvolvimento. Os dados coletados foram analisados quantitativamente para identificar padrões e tendências nas necessidades formativas da rede, bem como qualitativamente para compreender as expectativas dos gestores em relação à Escola de Gestores.

A partir desse diagnóstico, estruturou-se o programa formativo com base em quatro estratégias complementares: formações temáticas sobre as competências prioritárias, comunidades de prática para troca de experiências entre pares, programa de mentoria individual e coletiva e encontros presenciais de estudos sobre as salas temáticas da plataforma AVAMEC do curso de Aperfeiçoamento de Mentoria de Diretores Escolares (2023/2024). O modelo de mentoria adotado fundamenta-se nos princípios do Programa de Mentoria de Diretores Escolares do MEC (2023), que enfatiza a escuta ativa, o diálogo reflexivo e a construção colaborativa de soluções para desafios reais do cotidiano escolar.

Na Tabela 1 apresenta-se a organização dos encontros ofertada aos diretores em formação para serem mentores.

Tabela 1. Encontros Temáticos do Curso de Aperfeiçoamento de Mentoria de Diretores de Macaé

Item	Data	Modalidade/Local
1º Encontro	20/03	Presencial
2. Mentoria de diretores: escuta ativa e a cultura colaborativa (Sala 1)	20/03 a 06/04	Remota/AVAMEC
3. Projeto Político-Pedagógico e a mentoria de diretores (Sala 6)	20/03 a 06/04	Remota/AVAMEC
2º Encontro	07/04	Presencial
4. Bases técnicas e teóricas na mentoria de diretores (Sala 2)	08/04 a 13/04	Remota/AVAMEC
3º Encontro - Sala 2	15/04	Presencial

Item	Data	Modalidade/Local
5. Saberes dos diretores e a cultura colaborativa (Sala 3)	16/04 a 12/05	Remota/AVAMEC
4° Encontro - Sala 3	13/05	Presencial
6. Comunicação e as relações interpessoais (Sala 4)	14/05 a 09/06	Remota/AVAMEC
5° Encontro - Sala 4	10/06	Presencial
7. As figuras do aprender de diretores e a escola outra (Sala 5)	11/06 a 07/07	Remota/AVAMEC
6° Encontro - Sala 5	08/07	Presencial
8. Liderança do diretor de escola (Sala 7)	09/07 a 12/08	Remota/AVAMEC
7° Encontro - Sala 7	13/08	Presencial
9. Gestão financeira e infraestrutura na escola (Sala 8)	14/08 a 10/09	Remota/AVAMEC
8° Encontro - Sala 8	11/09	Presencial
10. Avaliação educacional e a gestão escolar (Sala 9)	12/09 a 20/10	Remota/AVAMEC
9° Encontro - Sala 9	21/10	Presencial
11. Violências escolares e sociais: o desafio das relações cotidianas (Sala 10)	22/10 a 16/11	Remota/AVAMEC
10° Encontro - Sala 10	17/11	Presencial
11° Encontro – Conclusão do curso	11/12	Presencial

Com base na Tabela 1, é possível observar a organização que foi proposta aos diretores para realizarem o estudo do curso de Aperfeiçoamento de Mentoria de Diretores proposta pelo MEC em consonância com a oferta de encontros presenciais onde aconteceram e acontecerá momentos de feedback, troca de experiências e esclarecimento de dúvidas sobre o conteúdo estudado.

Para coleta de dados sobre as expectativas dos gestores em relação à Escola de Gestores, foi aplicado questionário aberto, cujas respostas foram categorizadas por análise de conteúdo, identificando-se os principais eixos temáticos emergentes. A análise considerou tanto a frequência de menções quanto a profundidade e especificidade das manifestações dos gestores.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A criação da Escola de Gestores de Macaé foi recebida com grande expectativa e entusiasmo pelos diretores escolares, que enxergam na iniciativa uma resposta concreta às complexidades do seu dia a dia. As manifestações colhidas junto ao corpo dirigente revelam não apenas a carência por qualificação, mas, sobretudo, o anseio por um espaço de pertencimento e suporte mútuo. A análise das expectativas aponta para uma demanda central que transcende a mera aquisição de conhecimento técnico: os diretores buscam uma formação 360 graus que seja prática, contínua e profundamente conectada com a realidade da rede.

A Escola de Gestores de Macaé representa um exemplo significativo de como parcerias público-privadas podem contribuir para a inovação e qualificação da gestão educacional. A iniciativa nasceu em 2024 da parceria entre a Secretaria Municipal de Educação de Macaé e a Foresea S.A., empresa de consultoria e engenharia especializada no setor de óleo e gás que atua na região há mais de uma década, por meio do seu Programa de Investimento Social Privado (ISP) e da oferta do curso de aperfeiçoamento de mentoria de diretores em parceria com o Ministério da Educação (MEC).

Neste contexto, o Investimento Social Privado caracteriza-se pelo repasse voluntário de recursos privados de forma planejada, monitorada e sistemática para projetos sociais, ambientais, culturais e científicos de interesse público. Diferentemente da filantropia tradicional, o ISP envolve planejamento estratégico, monitoramento de resultados e busca por impacto social mensurável e sustentável.

No caso da Escola de Gestores, a Foresea S.A., por meio do Programa Foresea Socioambiental, reconheceu a gestão escolar como área estratégica para o desenvolvimento do município e decidiu investir na qualificação dos diretores escolares da rede pública. Essa parceria viabilizou não apenas recursos financeiros, mas também a contratação da consultoria Transforma.aí, empresa com expertise em educação integral, que trouxe metodologias inovadoras e estruturadas para o contexto educacional de

Macaé. A colaboração entre o setor privado, com sua expertise em gestão e tecnologias de desenvolvimento profissional, e o setor público, com seu conhecimento do contexto educacional local e suas necessidades específicas, resultou em um modelo formativo que combina rigor técnico com sensibilidade às particularidades da rede municipal.

Esse modelo de parceria, quando bem estruturado e orientado por princípios de interesse público, pode acelerar a implementação de políticas inovadoras na educação, trazendo práticas de gestão já consolidadas em outros setores para o contexto escolar, sempre respeitando as especificidades e os valores do campo educacional. A experiência de Macaé demonstra que o ISP, quando alinhado às políticas públicas e às demandas reais da rede, pode ser um catalisador importante para a transformação da gestão educacional. A literatura internacional tem demonstrado consistentemente que a liderança escolar é um dos fatores mais influentes para a melhoria dos resultados de aprendizagem dos estudantes. Estudos realizados em diferentes contextos educacionais revelam que, embora o impacto direto do diretor escolar sobre o aprendizado dos alunos seja menor que o dos professores, a liderança eficaz cria as condições necessárias para que boas práticas pedagógicas floresçam.

Pesquisas indicam que a liderança escolar é responsável por aproximadamente 25% da variação nos resultados de aprendizagem entre escolas, quando considerados todos os fatores intraescolares. Esse impacto se manifesta de forma indireta, através da influência do diretor sobre a motivação dos professores, as condições de trabalho, o clima organizacional e a coerência das práticas pedagógicas. Diretores eficazes estabelecem uma visão clara para a escola, criam estruturas que apoiam o ensino de qualidade, desenvolvem as capacidades da equipe docente e fomentam um ambiente propício à aprendizagem.

A liderança instrucional, caracterizada pelo foco nos processos de ensino e aprendizagem, mostrou-se particularmente relevante para a melhoria dos resultados estudantis. Diretores que dedicam tempo significativo à supervisão pedagógica, ao acompanhamento do currículo,

ao apoio ao desenvolvimento profissional dos professores e à análise de dados de desempenho dos alunos tendem a liderar escolas com melhores resultados acadêmicos. Além disso, a liderança distribuída, que promove o compartilhamento de responsabilidades e decisões com a equipe, tem se mostrado eficaz na construção de capacidades organizacionais duradouras.

No contexto de Macaé, onde a diversidade cultural apresenta desafios adicionais à gestão escolar, a qualificação dos diretores torna-se ainda mais estratégica. A Escola de Gestores, ao focar no desenvolvimento de competências relacionadas à gestão pedagógica, liderança de equipe, gestão de conflitos e relacionamento com famílias, responde diretamente aos fatores que a literatura aponta como determinantes para a eficácia da liderança escolar. O investimento na formação dos diretores representa, portanto, uma estratégia com potencial de impacto sistêmico sobre a qualidade da educação oferecida à rede.

Em um dos encontros, realizado em 19/08/2025, foi aplicado questionário aberto, cujas respostas foram categorizadas por análise de conteúdo, identificando-se os principais eixos temáticos emergentes. As respostas dos diretores sobre as expectativas da Escola de Gestores foram variadas e apontam para a necessidade da formação. A Tabela 2 apresenta a sistematização das principais expectativas manifestadas pelos gestores:

Tabela 2. Expectativa dos Diretores Participantes

Tópico de Expectativa	Porcentagem (%)
Aprimoramento Profissional	40%
Alinhamento da Rede	27%
Ambiente de Colaboração e Suporte	33%

Fonte: Autores, 2025

As principais expectativas dos gestores se agrupam em três eixos centrais. O primeiro conjunto de respostas concentra-se na necessidade de Aprimoramento Profissional. Termos como “formação/apoio” e “formação/formação e capacitação” e “orientações em todos os aspectos da gestão”

demonstram que os diretores esperam um programa que contemple todos os aspectos da gestão (pedagógica, administrativa, financeira, de pessoas). A expectativa é clara: a Escola deve “auxiliar gestores em questões específicas”, fornecendo ferramentas e conhecimentos para uma liderança eficaz e em consonância com a legislação.

O segundo eixo refere-se ao “Alinhamento de Rede”. Em um município tão rico culturalmente quanto Macaé, com 107 unidades escolares, a coesão é vital. Os gestores esperam que a Escola sirva como o grande espaço de orientações e procedimentos para caminhar em rede. Isso significa não apenas padronizar processos, mas criar princípios para orientar os gestores em rede, garantindo que a gestão democrática, a equidade e a valorização da diversidade sejam compreendidas e aplicadas de forma unificada em todas as escolas.

O terceiro e talvez mais revelador eixo de expectativas é a busca por um Ambiente de Colaboração e Suporte. Os diretores anseiam por um “espaço seguro para ajudar no avanço da rede”. Eles esperam que a Escola seja um ambiente de “troca de experiências”, onde possam “compartilhar conhecimentos e práticas”, combatendo o isolamento profissional. A menção explícita ao “ambiente de escuta ativa” reforça que o modelo de mentoria e trabalho com pares, já previsto pela Escola, é bastante aguardado. Os líderes querem um local onde possam expor desafios reais sem julgamento e construir soluções conjuntas.

Esses resultados dialogam diretamente com a literatura sobre desenvolvimento profissional eficaz. Desimone (2009) sintetiza cinco elementos fundamentais para formações bem-sucedidas: conexão com o trabalho, aprendizagem ativa, coerência com metas institucionais, duração suficiente e participação coletiva. As expectativas manifestadas pelos gestores de Macaé contemplam todos esses elementos, particularmente ao enfatizarem a necessidade de formações práticas, conectadas ao cotidiano escolar e realizadas em ambiente colaborativo.

Um dos pilares fundamentais da Escola de Gestores de Macaé é a formação em mentoria de diretores escolares, desenvolvida em parceria

com o Programa de Mentoria de Diretores Escolares do MEC. Essa formação busca preparar o diretor escolar para a execução de suas múltiplas funções, com foco em situações práticas do seu cotidiano na escola, e para realizar mentoria com seus pares, possibilitando boa comunicação, compartilhamento de experiências e conhecimentos do dia a dia, e avaliação contínua de todo o processo.

A proposta resulta no desenvolvimento de uma formação continuada para diretores escolares e representantes técnicos das secretarias de educação, os Apoiadores Teóricos e Técnicos (ATT's). A interação entre diretores escolares da mesma rede administrativa pode estabelecer laços de confiança e, de forma prática e assertiva, prestar apoio, receber contribuições e possibilitar trocas de saberes autênticas e contextualizadas. Essa abordagem rompe com o modelo tradicional de formação verticalizada, onde especialistas externos transmitem conhecimentos teóricos desconectados da realidade das escolas, e valoriza o saber construído na experiência cotidiana da gestão escolar.

É importante que a comunicação entre os profissionais da educação ocorra de forma eficiente; por isso faz-se necessário que aconteça de forma sistemática, com base em situações de desafios que os diretores escolares enfrentam, conforme suas práticas cotidianas. A relação entre teoria e prática permite elucidar novos mecanismos de ação que trazem à tona formas de atuação com potencial de superação de obstáculos, incentivando o exercício de ação-reflexão-ação proposto por FREIRE (1996). Esse movimento dialético entre fazer, refletir sobre o fazer e refazer de forma mais consciente essencial para o desenvolvimento profissional significativo.

A ênfase da Mentoria de Diretores Escolares ocorre no compartilhamento do conjunto de conhecimentos e vivências desses profissionais da educação, de suas contribuições para o enfrentamento das problemáticas que exigem uma tomada de decisão, construindo assim novas soluções coletivas em prol da melhoria da escola. Entre as estratégias utilizadas estão a partilha sistematizada e a problematização de contextos, permitindo aos diretores refletir sobre seus desafios de forma mais colaborativa,

potencializando os avanços pedagógicos e minimizando os problemas cotidianos. A troca e o compartilhamento de experiências e saberes vão ao encontro dos objetivos do curso: incentivar a democratização da gestão escolar e instaurar cultura colaborativa e participativa nas escolas.

A formação em mentoria possui conteúdos específicos que abordam as dimensões cruciais da gestão escolar, iniciando pela gestão democrática, compreendendo os princípios, mecanismos e desafios da participação da comunidade escolar nas decisões institucionais. Inclui também o desenvolvimento de sensibilidade e estratégias para valorizar e incluir a pluralidade cultural, social e individual presente na escola, manifestando o respeito à diversidade de pessoas e ações. Os aspectos organizacionais são abordados de forma integrada e contextualizada, contemplando liderança, administração pedagógica e administração financeira. A formação confere maior ênfase a processos formativos do que a resultados quantitativos, reconhecendo que a transformação da gestão escolar é um processo contínuo que demanda tempo, reflexão e experimentação, não se reduzindo a indicadores imediatos.

Os pressupostos teóricos e os princípios metodológicos do curso estão fundamentados em cultura colaborativa, escuta ativa, formação de si e do outro e na relação com os saberes dos diretores como objeto de trabalho escolar. Esses princípios dialogam diretamente com a abordagem de Charlot (2000) sobre as figuras do aprender, reconhecendo que o desenvolvimento profissional do gestor envolve não apenas a aquisição de conhecimentos técnicos, mas fundamentalmente a reconstrução de sua relação com o saber, com a escola, com sua equipe e consigo mesmo.

O curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares, realizado em parceria com a UFSCar e a UFF, abordou módulos temáticos que contemplam desde a mentoria de diretores com foco na escuta ativa e na cultura colaborativa, desenvolvendo habilidades comunicacionais e relacionais essenciais para a mentoria eficaz, até as bases técnicas e teóricas na mentoria de diretores, fundamentando conceitualmente a prática da mentoria no contexto educacional. O curso também valorizou e sis-

tematizou o conhecimento construído na experiência de gestão através dos saberes dos diretores e da cultura colaborativa, além de aprimorar competências comunicativas para diferentes contextos e interlocutores. Foram exploradas as diferentes formas como diretores se relacionam com o saber e constroem sua identidade profissional através das figuras do aprender de diretores e a escola outra, bem como a compreensão do Projeto Político Pedagógico como documento vivo e orientador da ação coletiva. O desenvolvimento de visão e práticas de liderança pedagógica e transformadora foi trabalhado no módulo sobre liderança do diretor de escola, enquanto a qualificação da administração de recursos materiais e financeiros com transparência e foco pedagógico foi contemplada através da gestão financeira e da infraestrutura na escola. A utilização de dados avaliativos para orientar decisões e melhorias foi abordada na avaliação educacional e gestão escolar, finalizando com o desenvolvimento de estratégias para prevenção e enfrentamento de situações de violência e conflito através do tema violências escolares e sociais e o desafio das relações cotidianas.

Essa formação específica em mentoria fortalece significativamente a proposta da Escola de Gestores de Macaé, pois prepara os diretores não apenas para desenvolverem suas próprias competências, mas também para apoiarem o desenvolvimento de seus pares. A mentoria entre diretores cria uma rede de suporte horizontal que valoriza a experiência prática, promove a reflexão coletiva e constrói soluções contextualizadas para os desafios específicos de cada escola e da rede como um todo.

A estrutura da Escola de Gestores responde as expectativas dos diretores por uma formação que seja prática, contínua e profundamente conectada com a realidade da rede por meio de uma matriz de competências construída participativamente. Esta matriz está organizada em três pilares estratégicos e dezoito competências, refletindo a complexidade e a abrangência da função do gestor na contemporaneidade. Os pilares englobam áreas cruciais: Autodesenvolvimento, Socioemocional e

Excelência em Gestão. Na tabela 3 apresentamos os pilares e suas respectivas competências.

Tabela 3. Matriz de competências do Gestor Escolar

Pilares	Competências
Autodesenvolvimento	1.1 Autocuidado
	1.2. Identidade humana
	1.3 Liderança
	1.4 Aprender rápido
	1.5 Gestão do tempo
Socioemocional	2.1 Comunicação eficaz
	2.2 Gerenciamento de conflitos
	2.3. Gestão da equipe
	2.4 Resiliência emocional
	2.5 Diversidade inclusiva
	2.6 Gestão do relacionamento com as famílias
Excelência em Gestão	3.1. Gestão Pedagógica
	3.2 Tecnologia responsável
	3.3. Consciência Organizacional e jurídica
	3.4. Gestão Democrática
	3.5 Gestão do ambiente escolar
	3.6 Gestão dos recursos administrativos e financeiros
	3.7 Avaliação

Fonte: Autores, 2025

O Pilar do Autodesenvolvimento compreende competências fundamentais para que o gestor reconheça suas potencialidades, limitações e valores pessoais como base para uma liderança autêntica e equilibrada. Em síntese, envolve: Autocuidado, isto é, cuidar da saúde física, emocional, mental, social e espiritual para sustentar a atuação e um clima saudável; Identidade Humana, compreender e promover identidades em sua diversidade cultural, social, emocional e cognitiva para um ambiente inclusivo e empático; Liderança, inspirar e mobilizar equipes com visão, ética, inovação, resolução de conflitos e adaptação com foco pedagógico; Aprender Rápido, absorver e aplicar conhecimentos com agilidade para solucionar problemas e melhorar a gestão; e Gestão do Tempo, planejar,

priorizar e delegar para cumprir prazos com eficiência e equilíbrio entre trabalho e vida.

O Pilar Socioemocional abarca competências relacionais e emocionais necessárias para liderar pessoas, construir vínculos e promover ambientes escolares saudáveis e colaborativos. Em resumo: Comunicação Eficaz, comunicar com clareza, escutar, dar feedback e adaptar a linguagem a diferentes públicos para engajar a comunidade; Gerenciamento de Conflitos, mediar com objetividade e comunicação não violenta, mantendo abertura a críticas e a mudanças baseadas em evidências; Gestão da Equipe, desenvolver pessoas, definir papéis, delegar e acompanhar com feedback e reconhecimento para um clima produtivo; Resiliência Emocional, lidar com estresse e adversidade, recuperar-se e manter o equilíbrio e a eficácia com perspectiva positiva; Diversidade Inclusiva, reconhecer e valorizar diferenças, praticar comunicação intercultural e remover barreiras para justiça e inovação; e Gestão do Relacionamento com as Famílias, estabelecer comunicação clara, estimular participação, resolver conflitos com sensibilidade e fortalecer a parceria escola-família.

O Pilar de Excelência em Gestão engloba competências técnicas e estratégicas necessárias para a administração eficaz dos processos pedagógicos, administrativos e financeiros da escola. Em termos concisos: Gestão Pedagógica, liderar currículo, práticas de ensino, avaliação e desenvolvimento docente, articulando-se com a comunidade; Tecnologia Responsável, utilizar tecnologia de modo eficaz e crítico para gestão, ensino e cidadania digital, integrando-a ao planejamento pedagógico; Consciência Organizacional e Jurídica, compreender estruturas e políticas, assegurar conformidade legal (direitos, privacidade, inclusão, segurança), antecipar riscos e decidir com integridade; Gestão Democrática, promover participação e transparência com envolvimento de todos, equidade e inclusão; Gestão do Ambiente Escolar, garantir ambientes seguros, acolhedores e propícios ao aprendizado, com clima positivo, bem-estar, sustentabilidade e colaboração com famílias e comunidade; Gestão dos Recursos Administrativos e Financeiros, planejar e gerir orçamento

e recursos com transparência e registros precisos, alinhados às normas e bem comunicados; e Avaliação, planejar e utilizar avaliações alinhadas aos objetivos, analisar dados, oferecer feedback e monitorar a eficácia de programas e indicadores.

Para cada uma dessas 18 competências, foi desenvolvida uma régua de maturidade com quatro níveis progressivos: Nível 1 - Inicial (o gestor está começando a desenvolver a competência, ainda dependente de orientações e modelos); Nível 2 - Desenvolvimento (o gestor demonstra compreensão da competência e começa a aplicá-la com certa autonomia); Nível 3 - Proficiente (o gestor domina a competência e a aplica consistentemente em diferentes contextos); Nível 4 - Especialista (o gestor não apenas domina a competência, mas também atua como referência, apoiando o desenvolvimento de outros).

Essa estrutura por níveis dialoga com os modelos de aquisição de habilidades proposto por DREYFUS, H. L.; DREYFUS, S. E (1980) que mostram que a progressão vai do iniciante, que depende de regras explícitas, até o especialista, que age com autonomia, sensibilidade ao contexto e julgamento prático. Ao adaptar essa lógica à gestão escolar, a régua torna-se um recurso formativo e não apenas avaliativo. Ela permite que cada gestor se autoavaleie, defina metas de crescimento e reconheça seus avanços, ampliando a clareza de expectativas e facilitando o planejamento do desenvolvimento profissional.

A matriz de competências construída em Macaé responde ao desafio contemporâneo da escola pública: articular liderança pedagógica e administrativa, gestão de recursos e pessoas, e mediação com estudantes, famílias e território, sempre em chave competencial e situada. Os domínios escolhidos respondem a um duplo critério: por um lado, são apontados pela literatura como áreas centrais da liderança escolar eficaz; por outro, emergem como necessidades práticas dos gestores da rede.

A desejo dos diretores de Macaé é que a Escola de Gestores não seja apenas um centro de ensino, mas sim o motor de uma “Comunidade de Aprendizagem e Prática” que irá catalisar o desenvolvimento da rede.

O sucesso da Escola será medido pela sua capacidade de transformar a carência de formação em excelência de gestão, e o isolamento profissional em uma rede coesa, colaborativa e efetivamente engajada na promoção da equidade para todos os estudantes do município.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A criação da Escola de Gestores de Macaé consolida-se como uma política pública essencial e um investimento estratégico de longo prazo na qualidade da educação municipal. Em um contexto de intensa diversidade cultural, a Escola se estabelece como o vetor principal para a qualificação do corpo dirigente, equipando os diretores para a liderança que a equidade e a pluralidade exigem. A iniciativa transcende a mera formação administrativa, focando no desenvolvimento de uma liderança holística e sensível à diversidade, instrumentalizada pelos três pilares da matriz de competências gestora e por um programa de mentoria entre pares.

Este diferencial metodológico, baseado na colaboração e na valorização da experiência da rede, mostra-se como o caminho mais eficaz para: garantir a gestão democrática, assegurando que a administração participativa e transparente seja vivenciada no cotidiano das 107 unidades escolares; transformar a diversidade em força motriz, utilizando a complexidade cultural e social de Macaé como um recurso para uma educação mais rica e inclusiva; e promover a equidade, capacitando os líderes para garantir que todas as crianças e jovens, independentemente de sua origem, tenham acesso a uma educação de alta qualidade.

A articulação entre o modelo de gestão por competências e as figuras do aprender propostas por Charlot (2000) representa uma inovação conceitual significativa. Ao reconhecer que o desenvolvimento de competências gestoras não se reduz à aquisição técnica de habilidades, mas envolve a reconstrução da relação do sujeito com o saber, com o mundo escolar e consigo mesmo, a proposta amplia as possibilidades de forma-

ção para além do instrucionismo tradicional. O gestor deixa de ser visto apenas como executor de tarefas e passa a ser compreendido como sujeito que se constitui na e pela prática profissional, em diálogo constante com seus pares e com a comunidade escolar.

A adesão ao Programa de Mentoria de Diretores Escolares do MEC fortalece ainda mais essa perspectiva, consolidando um modelo formativo que valoriza a experiência, o diálogo e a construção colaborativa de soluções. A mentoria, compreendida como espaço de escuta ativa e reflexão situada, permite que os gestores elaborem suas próprias respostas aos desafios enfrentados, respeitando as singularidades de cada contexto escolar e promovendo autonomia profissional.

Os resultados iniciais da Escola de Gestores, evidenciados nas expectativas manifestadas pelos diretores, demonstram que a proposta responde efetivamente às necessidades da rede. A busca por formação abrangente, alinhamento de rede e construção de comunidade de prática revela gestores conscientes dos desafios que enfrentam e dispostos a se desenvolver profissionalmente. Mais do que isso, revela profissionais que reconhecem o valor da colaboração e do apoio mútuo como estratégias fundamentais para o enfrentamento da complexidade da gestão escolar contemporânea.

Em suma, ao investir na capacitação de seus gestores por meio de um modelo que articula competências técnicas, relacionais e reflexivas, o município de Macaé afirma um compromisso sólido com a excelência educacional e pavimenta o caminho para que a rede municipal se torne um modelo de liderança para a diversidade e equidade. A Escola de Gestores representa, assim, não apenas uma iniciativa de formação continuada, mas uma aposta estratégica na transformação da cultura de gestão escolar, com potencial para impactar positivamente a aprendizagem de todos os estudantes da rede.

REFERÊNCIAS

- BOTERF, G. Le. Desenvolvendo a competência dos profissionais. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2003.
- BOTERF, G. Le. Construir as competências individuais e colectivas. Lisboa: Edições ASA, 1995.
- BOYATZIS, R. E. The competent manager: a model for effective performance. New York: Wiley, 1991.
- CHARLOT, B. Da relação com o saber: elementos para uma teoria. Porto Alegre: Penso, 2000.
- DESIMONE, L. M. Improving impact studies of teachers professional development: toward better conceptualizations and measures. Educational Researcher, v. 38, n. 3, p. 181-199, 2008.
- DREYFUS, H. L.; DREYFUS, S. E. A five-stage model of the mental activities involved in directed skill acquisition. Washington, DC: Storming Media, 1980.
- DUTRA, J. S. Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.
- DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. Revista de Administração Contemporânea, v. 4, n. 1, p. 161-176, 2000.
- FREIRE, P. Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for "intelligence". American Psychologist, v. 28, n. 1, p. 1-14, 1973.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (Brasil). Programa Mentoria de Diretores Escolares. Brasília, DF: MEC, 2023.
- WEINSTEIN, José; SIMIELLI, Lara (org.). Liderança escolar: diretores como fatores-chave para a transformação da educação no Brasil. Brasília: UNESCO, 2022. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000383601>. Acesso em: 30 out. 2025.

VIANA, M. J. B. A relação com o saber, com o aprender e com a escola: uma abordagem em termos de processos epistêmicos. Paideia (Ribeirão Preto), v. 13, n. 26, p. 39-49, 2003.

ZARIFIAN, P. Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.