



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO - FAGED
CURSO DE PEDAGOGIA

HORTÊNCIA SILVA SOUSA

Indução Profissional dos Diretores de Escolas
Públicas Municipais de Ituiutaba - MG

UBERLÂNDIA- MG

2026

HORTÊNCIA SILVA SOUSA

**Indução Profissional dos Diretores de Escolas
Públicas Municipais de Ituiutaba**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de
Pedagogia da Universidade Federal de Uberlândia (UFU)
da Faculdade de Educação, como requisito parcial para a
conclusão da disciplina.

Orientação: Prof. Dr. Vlademir Marim.

UBERLÂNDIA - MG

2026

HORTÊNCIA SILVA SOUSA

**Indução Profissional dos Diretores de Escolas
Públicas Municipais de Ituiutaba**

Uberlândia, 03 de março de 2026.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Vlademir Marim – Orientador
Universidade Federal de Uberlândia – UFU

Prof. Dr Claudio Gonçalves Prado – Avaliador
Universidade Federal de Uberlândia – UFU

Secretária Adjunta Yara Borges Franco Rodovalho – Avaliadora
Secretaria Municipal de Educação, Esporte e Lazer do Município de Ituiutaba –
SMEEL

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos os diretores e diretoras escolares que, ao ingressarem na gestão das escolas públicas, constroem seu fazer cotidiano entre desafios, aprendizagens e responsabilidades - muitas vezes sem o acompanhamento necessário.

Dedico, também, à escola pública: espaço de formação humana, de resistência e de compromisso social, que motiva esta pesquisa e reafirma a importância de políticas de indução profissional para aqueles que assumem a gestão escolar.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por sustentar minha caminhada acadêmica e pessoal, mesmo nos momentos mais difíceis, concedendo-me força, coragem e perseverança para seguir.

À minha família, base fundamental da minha trajetória, expresso minha profunda gratidão. Em especial à minha mãe, Adriana, pelo amor, apoio e incentivo constantes; ao meu pai, Hamison (*in memoriam*), cuja presença e ensinamentos seguem sendo fonte de força e inspiração; e aos meus irmãos, Maria Izabel, Geovani e Romario, pelo companheirismo, apoio e compreensão ao longo desse percurso.

Agradeço ao meu orientador, Dr. Vlademir Marim, pela orientação cuidadosa, pelas leituras atentas e pelas contribuições fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho. Suas orientações foram decisivas para o amadurecimento teórico e metodológico da pesquisa, bem como para minha formação acadêmica.

À Universidade Federal de Uberlândia – UFU, à Faculdade de Educação e a todas as professoras e professores do curso de Pedagogia, agradeço pela formação oferecida, pelos ensinamentos e pelas reflexões que ampliaram meu olhar crítico sobre a educação, a gestão escolar e as políticas públicas educacionais.

Em especial, à Professora Dra. Adriana Pastorello Buim Arena, pelas contribuições acadêmicas e formativas.

À Secretaria Municipal de Educação de Ituiutaba, agradeço pelo acesso aos documentos e informações que possibilitaram a realização desta pesquisa, bem como a todos os profissionais que, de alguma forma, colaboraram com o desenvolvimento do estudo.

Aos colegas de graduação, agradeço pelas trocas, diálogos e apoio ao longo do curso, que tornaram a caminhada acadêmica mais leve e significativa.

Em especial, agradeço à minha amiga Amanda, que esteve presente em todos os momentos deste percurso, oferecendo apoio, escuta, incentivo e parceria fundamentais para que eu seguisse adiante.

Por fim, agradeço a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a concretização deste trabalho. Este TCC representa não apenas a conclusão de uma etapa acadêmica, mas também um processo de amadurecimento pessoal, intelectual e profissional.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar as ações formativas voltadas à indução profissional de diretores escolares iniciantes na rede pública municipal de ensino de Ituiutaba, no período de 2020 a 2024. A pesquisa insere-se no campo das Ciências Humanas, com foco na gestão escolar e nas políticas públicas educacionais, compreendendo a indução profissional como um processo formativo fundamental para a inserção, permanência e atuação dos gestores escolares no início de sua trajetória na função. A metodologia adotada caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de abordagem documental, tendo como fontes documentos oficiais produzidos pela Secretaria Municipal de Educação de Ituiutaba, bem como materiais formativos e registros institucionais relacionados às ações direcionadas aos diretores escolares. A análise dos dados fundamenta-se em referenciais teóricos que discutem a gestão escolar, o papel do diretor e a indução profissional, buscando compreender como essas ações se configuram no contexto municipal: considerando: (1) o início da carreira dos diretores escolares; (2) a função e as atribuições do diretor escolar na perspectiva da SMEEL; e (3) as ações formativas e as políticas de capacitação. Os resultados indicam que, embora existam iniciativas formativas voltadas aos gestores escolares, estas nem sempre se estruturam como uma política sistematizada de indução profissional, apresentando limites no acompanhamento inicial e na continuidade das ações. Conclui-se que a ausência de uma política específica de indução pode impactar o exercício da função diretiva, evidenciando a necessidade de fortalecimento de ações formativas que considerem as especificidades do início e contribuam para a consolidação de práticas democráticas e qualificadas na escola pública.

Palavras-chave: Diretores Escolares Iniciantes. Gestão Escolar. Políticas Educacionais.

ABSTRACT

This study aims to analyze the formative actions aimed at the professional induction of beginning school principals in the municipal public education system of Ituiutaba, covering the period from 2020 to 2024. The research is situated within the field of Human Sciences, focusing on school management and educational public policies, and understands professional induction as a fundamental formative process for the entry, retention, and performance of school managers at the beginning of their professional trajectory. The methodology adopted is characterized as a qualitative study with a documentary approach, using official documents produced by the Municipal Department of Education of Ituiutaba as sources, as well as training materials and institutional records related to actions directed at school principals. The data analysis is grounded in theoretical frameworks that discuss school management, the role of the school principal, and professional induction, seeking to understand how these actions are configured within the municipal context, considering: (1) the beginning of school principals' careers; (2) the role and responsibilities of the school principal from the perspective of SMEEL; and (3) training actions and capacity-building policies. The results indicate that although there are formative initiatives aimed at school principals, they are not always structured as a systematic professional induction policy, presenting limitations in initial follow-up and continuity. It is concluded that the absence of a specific induction policy may impact the exercise of the principal's role, highlighting the need to strengthen formative actions that consider the specificities of the beginning of school management and contribute to the consolidation of democratic and qualified practices in public schools.

Keywords: Beginning School Principals. School Management. Educational Policies.

LISTA DE IMAGENS

Imagem 1 – Eu e meu saudoso pai	11
Imagem 2 – Mamãe e eu	12
Imagem 3 – Aula de Metodologia do Ensino de Língua Portuguesa do curso de Pedagogia	14

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Ações formativas realizadas pela Smeel para diretores escolares (2020–2024)	
.....	38-40
Quadro 2 – Curso “Caminhos Compartilhantes com o PDDE” – Formação Presencial Cecampe-Sudeste / UFU (2024)	42

SUMÁRIO

TRAJETÓRIA ACADÊMICA E PROFISSIONAL	11
INTRODUÇÃO	16
SEÇÃO 1	19
O DIRETOR ESCOLAR	19
1.1 Conceções do diretor escolar	19
1.2 O diretor escolar no município de Ituiutaba	21
SEÇÃO 2	23
INDUÇÃO PROFISSIONAL	23
2.1 Indução Profissional na Educação	23
2.2 Revisão bibliográfica sobre Diretores Escolares no Início de Carreira.....	25
2.2.1 Aspectos do Trabalho de Diretor de Escola na Perspectiva de um Profissional Experiente e de um Iniciante	26
2.2.2 Aprendendo a ser diretora de escola: um olhar para as aprendizagens de diretoras iniciantes	28
2.2.3 Diretores escolares iniciantes: o papel do grupo colaborativo em sua formação continuada	29
2.2.4 Pesquisas acadêmicas analisadas.....	30
SEÇÃO 3	31
A PESQUISA	31
3.1 Pesquisa qualitativa	31
3.2 Análise documental.....	32
3.3 Desenvolvimento da pesquisa	34
3.4. Dados da pesquisa.....	36
SEÇÃO 4	44
ANÁLISE DE DADOS.....	44
4.1 Início da carreira dos diretores escolares	44
4.2 Função e atribuições do diretor escolar na perspectiva da Smeel.....	46
CONSIDERAÇÕES	51
REFERÊNCIAS	54

TRAJETÓRIA ACADÊMICA E PROFISSIONAL

Relatar minha trajetória acadêmica e profissional é revisitar experiências que, articuladas ao longo do tempo, contribuíram para a construção da minha identidade pessoal e formativa. Esse percurso, marcado por desafios, aprendizagens e superações, possibilitou a compreensão do lugar que a educação ocupa em minha vida e fundamenta as escolhas que orientam esta pesquisa.

Minha história familiar é atravessada por experiências de trabalho, esforço e pela valorização do estudo como possibilidade de transformação. Meu pai, Hamison (*in memoriam*), nasceu em Teresina, Piauí, em uma família com poucas oportunidades de acesso à escolarização formal, tendo concluído apenas os anos iniciais do ensino fundamental. Aos 21 anos, mudou-se para Uberlândia, Minas Gerais, em busca de melhores condições de vida. Ao longo de sua trajetória profissional, atuou em diferentes funções até ingressar como carpinteiro no Hospital de Clínicas da Universidade Federal de Uberlândia (UFU), onde trabalhou até seu falecimento. Sua dedicação ao trabalho e compromisso com a família constituíram referências fundamentais na minha formação humana e ética.

Imagem 1: Eu e meu saudoso pai.



Fonte: arquivo pessoal (2023).

Minha mãe, Adriana, é natural de Iguatama, Minas Gerais, onde viveu grande parte da infância e da juventude, na zona rural, enfrentou severas dificuldades para ter acesso à educação. Criada na roça, não teve condições de estudar quando criança. No

entanto, após se mudar para Uberlândia já adulta, conseguiu concluir o Ensino Médio. Antes de conhecer meu pai, foi casada e teve dois filhos, Romario e Geovani. Profissionalmente, atua como cozinheira, desempenhando seu trabalho com esforço e empenho, sempre transmitindo valores de responsabilidade e persistência para mim e meus irmãos.

Imagem 2: Mamãe e eu.



Fonte: Arquivo Pessoal.

Quando eu tinha apenas oito meses de vida, minha mãe retornou ao trabalho e fiquei sob os cuidados do meu irmão mais velho. Nesse período, enfrentei problemas de saúde e precisei ser internada duas vezes por desidratação. Com um ano de idade, fui matriculada em uma creche, mas não me adaptei, e chorava diariamente. Essa dificuldade se repetiu em outras instituições, até que permaneci, por um tempo, sob os cuidados de uma vizinha.

Meu ingresso no ensino formal ocorreu na Escola Municipal Eugênio, mas guardo poucas - e não tão boas - lembranças dessa etapa, pois sentia grande desconforto ao frequentar o ambiente escolar. Apesar dessas dificuldades iniciais, meus pais sempre reforçaram a importância da educação como caminho de transformação e crescimento pessoal.

Cursei quase todo o Ensino Fundamental na Escola Municipal Hilda Leão Carneiro, do 1º ao 8º ano. Guardo boas memórias desse período, especialmente da professora Amenaí, que me acompanhou no 1º ano. Ela ensinava com muita paciência, atenção e carinho, sempre incentivando cada criança a participar, explorar sua curiosidade

e acreditar no próprio potencial. Lembro-me de como ela transformava o aprendizado em algo prazeroso, utilizando atividades lúdicas, histórias e exemplos que facilitavam a compreensão. Além disso, preocupava-se com o desenvolvimento emocional da turma, mantendo-se atenta aos sentimentos e necessidades de cada um, criando um ambiente seguro e acolhedor. Sua dedicação deixou uma marca duradoura, revelando-me a importância de docentes que ensinam com afeto e compromisso.

No 6º ano Ensino Fundamental II, tive a Luzia, professora de Português, com quem mantenho contato até hoje. Ela era rigorosa, exigente quanto ao cumprimento das tarefas e à disciplina em sala de aula, mas, ao mesmo tempo, muito dedicada ao aprendizado dos alunos. Lembro-me de como ela estimulava a leitura, a escrita correta e o respeito às normas da língua, desafiando-nos a desenvolver pensamento crítico e organização nos estudos. Apesar da sua rigidez, sempre demonstrou cuidado e compromisso com o sucesso de cada estudante, deixando uma marca significativa na minha formação acadêmica e pessoal.

No 9º ano do EF II, mudei para a Escola Caic Laranjeiras, o que foi uma grande mudança para mim, impondo o desafio, mas também a oportunidade de conhecer novas pessoas e vivências. O Ensino Médio cursei na Escola Estadual Frei Egídio. O 2º ano foi o mais marcante em termos de amizades e experiências positivas. Já no 3º ano, a pandemia de Covid-19 interrompeu as aulas presenciais, trazendo o desafio de adaptação ao ensino remoto. Sempre mantive boa relação com meus professores, participando ativamente das aulas, e gostava de sentar na primeira carteira para acompanhar melhor as explicações.

Desde cedo, não me identifiquei exclusivamente com uma única área do conhecimento, interessando-me tanto por exatas quanto por humanas. Quando criança, sonhava em seguir carreira artística, especialmente no teatro e na dança; contudo ao conhecer melhor a realidade dessas profissões, percebi que seria mais viável optar por outros caminhos. Foi no 9º ano que manifestei interesse em concursos para a Polícia Rodoviária Federal e, mais tarde, considerei a possibilidade de cursar a Administração.

Em 2021, realizei o Enem sem estar plenamente preparada, mas, incentivada pelos meus pais, ingressei no curso de Administração em uma instituição particular. Ao final do primeiro semestre, enfrentei a maior perda da minha vida: o falecimento do meu pai. Essa ausência transformou minha rotina em uma batalha diária para conciliar o luto com os estudos, as responsabilidades familiares e os compromissos acadêmicos. A dor da perda não desaparece, mas aprendi a ressignificá-la para seguir em frente.

Pouco tempo depois, participei do programa Trilhas do Futuro, do Governo de Minas Gerais, cursando o técnico em Sistemas de Energias Renováveis. Logo após a conclusão do curso, iniciei estágio em Administração no Instituto de Previdência dos Servidores do Estado de Minas Gerais (Ipsemg). Essa experiência foi importante não apenas para meu desenvolvimento profissional na área administrativa, mas também para ampliar minha compreensão sobre gestão de pessoas e organização de processos - conhecimentos que hoje consigo articular com a Pedagogia.

Em 2022, prestei novamente o Enem e, com a nota obtida, ingressei no curso de Pedagogia na Universidade Federal de Uberlândia, UFU. No início, enfrentei dificuldades de adaptação, contudo, com o tempo, criei vínculos com colegas e professores e passei a enxergar o potencial da área para transformar vidas. Em 2025, senti-me plenamente conectada à Pedagogia, especialmente às áreas que articulavam gestão e educação.

Imagem 3: Aula de Metodologia do Ensino de Língua Portuguesa do Curso de Pedagogia.



Fonte: Arquivo pessoal.

Além das disciplinas e estágios, participei do Programa Institucional de Bolsa de Iniciação à Docência (Pibid), que possibilitou vivenciar, de forma prática, a realidade escolar e compreender os desafios do trabalho docente. Integrei o Conselho da Faculdade de Educação (Confaced), contribuindo para decisões e discussões sobre o curso e a vida acadêmica da instituição. Também exerci a função de presidente do Diretório Acadêmico de Pedagogia (Daped), atuando na organização de eventos, na representação estudantil e na defesa dos interesses dos discentes junto à coordenação e à direção do curso.

Atualmente, atuo como estagiária no Centro Municipal de Estudos e Projetos Educacionais Julieta Diniz (Cemepe), do município de Uberlândia. Essa experiência tem contribuído para ampliar minha compreensão sobre políticas públicas educacionais,

formação continuada e processos de gestão na rede municipal de ensino. Tais atividades fortaleceram minhas competências de liderança, comunicação e articulação.

Meu interesse pela gestão educacional resultou no desenvolvimento de uma pesquisa de iniciação científica sobre a *Indução Profissional dos Diretores nas Escolas Municipais de Ituiutaba*. O estudo foi realizado sob orientação do professor Dr. Vlademir Marim, que ministrou a disciplina Didática no 1º ano do curso de Pedagogia. Durante todo o processo da pesquisa, o professor Vlademir demonstrou grande dedicação, domínio temático e disponibilidade, sempre oferecendo orientações claras, estimulando reflexões críticas e incentivando a autonomia na construção do trabalho. Ele destacou-se pelo compromisso com a formação dos alunos, transmitindo não apenas conteúdos teóricos, mas também exemplos práticos e experiências que enriqueciam o aprendizado.

O estudo buscou compreender como esses profissionais eram preparados e acompanhados no início de suas trajetórias, analisando desafios, ações formativas e possibilidades de aprimoramento. Acredito que uma gestão escolar eficiente impacta diretamente a qualidade do ensino, reforçando a relevância deste trabalho. Concluo reafirmando que minha trajetória foi marcada por superações e aprendizagens constantes. Cada experiência, desde a infância até as atividades que desempenhei, contribuiu para formar uma profissional comprometida com a educação e com a transformação social.

INTRODUÇÃO

Traçando um histórico da instituição escolar, observa-se que, na Grécia Antiga, o conceito de *Paideia* não se limitava à instrução formal, mas abrangia a formação ética, cultural e política do indivíduo, visando prepará-lo para a participação ativa na vida coletiva. Esse ideal, conforme Orth et al. (2020), buscava o desenvolvimento integral do cidadão, contemplando aspectos físicos, intelectuais, sociais, estéticos e espirituais, de modo a formar indivíduos capazes de liderar, serem liderados e contribuírem positivamente para a sociedade.

A educação grega valorizava a oratória, a filosofia, a música, a retórica, unindo-as sob uma perspectiva multidisciplinar pautada na ética e no exercício da cidadania. Na Roma Antiga, embora houvesse herança do modelo grego, a educação passou a integrar valores cívicos e práticos, direcionados à preparação dos jovens para responsabilidades militares, jurídicas e administrativas, o que reforçou o vínculo entre formação escolar e deveres para com o Estado. Essa transição marcou o início de um modelo educacional estruturado que, ao longo dos séculos, sofreu adaptações de acordo com as transformações sociais, políticas e econômicas de cada época.

Dessa forma, a escola se configura como um ambiente formalizado e institucionalizado, cuja origem histórica moderna está relacionada à necessidade de socializar crianças e jovens, inserindo-os na vida coletiva por meio da transmissão e produção de saberes (Silva, 2012). Mais do que um local físico, trata-se de um espaço de construção do conhecimento sistematizado, no qual se organizam práticas pedagógicas que possibilitam transformar informações dispersas em saberes significativos. Nessa perspectiva, a educação formal preserva e amplia os conhecimentos acumulados pelas sociedades ao longo da história, utilizando programas estruturados e planejados, que culminam na certificação e na qualificação dos participantes.

Além de formar para o mundo do trabalho, a escola desempenha um papel central na constituição de cidadãos críticos e aptos a intervir nos diferentes contextos da vida social, especialmente a partir do desenvolvimento do pensamento científico, fundamental para a compreensão crítica da realidade social, ambiental e tecnológica. Para Silva (2012), a função da escola vai além da simples reprodução de conteúdo: ela deve fomentar práticas democráticas, estimular a curiosidade e a postura reflexiva dos alunos, favorecendo acesso aos saberes científicos por meio de um espaço de diálogo e construção coletiva, capaz de responder às demandas e complexidades da sociedade contemporânea.

Nesse cenário, o papel central de uma equipe gestora é assegurar a qualidade educacional, articulando processos pedagógicos e administrativos de forma integrada, para favorecer o sucesso escolar. A gestão, especialmente sob a ótica da liderança transformadora, envolve a motivação e o engajamento de professores, alunos e comunidade, criando um ambiente propício ao desenvolvimento de práticas inovadoras e à melhoria do processo de ensino e aprendizagem.

Essa abordagem transcende a mera administração, exigindo do diretor escolar a habilidade de promover a participação ativa de todos os membros da comunidade, estimulando a construção coletiva de um ambiente acolhedor e inclusivo. Simultaneamente, implica a organização e o acompanhamento de recursos humanos, materiais e pedagógicos, de forma a garantir a efetividade das ações e a coesão entre as metas institucionais e as necessidades dos estudantes. Programas de formação e capacitação contínua para gestores escolares são fundamentais para que estes estejam preparados para enfrentar os desafios contemporâneos, adotando práticas que contribuam para a melhoria da qualidade da educação e o desenvolvimento integral dos alunos (Castro et al., 2023).

No contexto da rede municipal de ensino de Ituiutaba, o diretor escolar assume papel estratégico na organização do trabalho pedagógico e na articulação entre as diretrizes da Secretaria Municipal de Educação, Esporte e Lazer (Smeel) e as demandas concretas das unidades escolares. Ao ingressar no cargo, especialmente no início da carreira, esse profissional se depara com múltiplas responsabilidades que exigem conhecimentos administrativos, pedagógicos e de gestão de pessoas, muitas vezes sem o acompanhamento sistemático necessário. Nesse sentido, a indução profissional configura-se como um processo formativo essencial para apoiar o diretor em seus primeiros anos de atuação, favorecendo a compreensão de suas atribuições, a tomada de decisões e a consolidação de práticas de gestão democrática. A discussão sobre a indução profissional, portanto, torna-se fundamental para compreender como os gestores são preparados e acompanhados no exercício do cargo no âmbito da rede municipal de Ituiutaba.

A partir dessa compreensão, esta pesquisa busca responder à seguinte questão: as ações formativas realizadas pela Secretaria Municipal de Educação, Esporte e Lazer do Município de Ituiutaba (Smeel), no período de 2020 a 2024, contemplam o período inicial de atuação profissional dos diretores escolares? Para tanto, o objetivo geral consiste em

analisar as ações formativas promovidas pela Smeel realizou para os diretores escolares no referido período.

Para atingir o objetivo geral, construímos os objetivos específicos (1) apropriar-se dos conceitos, fundamentos e perspectivas do início de carreira profissional dos diretores escolares; (2) compreender a função e as atribuições do diretor escolar vinculadas à Smeel do Município de Ituiutaba; e (3) e investigar as propostas formativas, voltada aos diretores escolares, realizadas pela Smeel.

Na busca por respostas, a pesquisa adotou uma metodologia qualitativa com abordagem documental, adequada para interpretar registros e identificar práticas e políticas voltadas ao acompanhamento inicial dos diretores escolares. A análise documental, considerada uma técnica relevante para estudos qualitativos, foi aplicada a dados provenientes de registros administrativos da Smeel do município de Ituiutaba, tais como: relatórios, projetos, atas e ações realizadas no período de 2020 a 2024.

Este Trabalho de Conclusão de Curso está organizado em seções. A primeira seção apresenta a fundamentação teórica, abordando os conceitos de gestão escolar, o papel do diretor e a indução profissional. A segunda descreve os procedimentos metodológicos da pesquisa. A terceira dedica-se à análise dos dados, examinando as ações formativas desenvolvidas pela Smeel para os diretores escolares. Enquanto a quarta aprofunda a análise das funções e atribuições do diretor escolar sob a ótica da secretaria, articulando-as com o conceito de indução profissional. Por fim, as considerações finais apresentam as principais reflexões e conclusões do estudo, bem como contribuições para o fortalecimento de políticas de indução profissional na gestão escolar.

SEÇÃO 1

O DIRETOR ESCOLAR

A fundamentação teórica desta pesquisa tem como propósito apresentar e articular conceitos, marcos legais e estudos que embasam a análise sobre a indução profissional dos diretores escolares, especialmente no contexto da rede municipal de Ituiutaba. Considerando o papel central que esse profissional exerce na gestão escolar, compreende-se que o cargo de diretor escolar não se resume a funções administrativas e pedagógicas, mas envolve uma liderança ativa, democrática e participativa, capaz de mobilizar a comunidade escolar para o alcance de objetivos comuns e para o aprimoramento contínuo da qualidade do ensino.

A gestão escolar é compreendida como um processo compartilhado, no qual o diretor atua como articulador, incentivador e mobilizador, promovendo um ambiente educativo orientado por expectativas coletivas. Nesse sentido, a gestão democrática, prevista na Constituição Federal de 1988 (art. 206, Brasil, 1988) e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996, Brasil, 1996), constitui princípio estruturante da educação pública brasileira. A LDB, em seu art. 14, reforça a participação das comunidades escolar e local nos processos de decisão, incentivando a formação de conselhos escolares e a construção coletiva dos projetos pedagógicos. A partir dessa compreensão, esta seção organiza-se em duas partes: inicialmente, discutem-se as concepções teóricas sobre o diretor e sua atuação na gestão democrática; posteriormente, analisa-se o contexto normativo do município de Ituiutaba, com destaque para o processo de escolha e atuação destes profissionais.

1.1 Concepções do diretor escolar

Essa concepção de gestão democrática pressupõe compreender o diretor escolar como um sujeito que exerce uma função estratégica no interior da escola, articulando dimensões administrativa, pedagógica e relacional. Conforme argumenta Paro (2015), a direção escolar não pode ser reduzida a uma função técnica, pois se trata de uma atividade eminentemente política, orientada para a efetivação do direito à educação e para a realização das finalidades sociais da escola pública. Nessa perspectiva, o diretor assume papel fundamental na organização do trabalho coletivo, na mediação de conflitos e na

criação de condições institucionais que favoreçam a participação e o diálogo entre os diferentes segmentos da comunidade escolar.

Essa compreensão é reforçada por Alonso (2013), ao destacar que o diretor escolar exerce papel central na organização da escola, sendo responsável por integrar as dimensões administrativa, pedagógica e relacional da gestão. Para a autora, a atuação do diretor envolve a criação de condições institucionais que favoreçam o trabalho docente, o acompanhamento das práticas pedagógicas e o fortalecimento das relações interpessoais no ambiente escolar. Dessa forma, a função diretiva demanda competências que transcendem o domínio técnico, exigindo liderança, sensibilidade e compromisso ético com a formação integral dos estudantes.

Além disso, compreender o diretor escolar nessa perspectiva implica reconhecer que sua atuação influencia diretamente a cultura organizacional da escola. O modo como o gestor conduz os processos decisórios, organiza o trabalho coletivo e estabelece relações interpessoais contribui para a construção de um ambiente mais democrático, colaborativo e orientado à aprendizagem. Nesse sentido, o diretor exerce papel fundamental na definição de valores, normas e práticas que orientam o cotidiano, impactando tanto o clima institucional quanto o engajamento dos profissionais da educação.

Paro (2015) enfatiza que a gestão democrática não se efetiva apenas por meio de dispositivos legais ou normativos, mas, sobretudo, pelas práticas cotidianas vivenciadas no interior da escola. Assim, o diretor assume a responsabilidade de transformar os princípios democráticos em ações concretas, promovendo espaços de escuta, participação e construção coletiva. Essa atuação exige preparo teórico, capacidade de reflexão crítica e compreensão das especificidades do contexto escolar, o que reforça a complexidade intrínseca do exercício da função diretiva.

Nessa mesma linha, Alonso (2013) ressalta que o diretor escolar atua como mediador entre as demandas institucionais, as políticas educacionais e as necessidades da comunidade escolar. Tal mediação requer habilidades de liderança que permitam conciliar objetivos pedagógicos, administrativos e sociais, evitando a fragmentação das ações escolares. Desse modo, o diretor deixa de ser apenas um mero executor de normas para assumir o papel de líder educacional, comprometido com o aprimoramento da qualidade do ensino e com a formação cidadã dos estudantes.

Diante dessas concepções, torna-se evidente que o exercício da direção escolar demanda processos formativos contínuos e apoio institucional, especialmente no estágio inicial da carreira. A complexidade das atribuições, aliada às múltiplas expectativas que

recaem sobre o gestor escolar, reforça a importância de políticas de indução profissional capazes de auxiliá-lo em sua inserção no cargo, contribuindo para o desenvolvimento de competências e para a consolidação de práticas de gestão democrática.

1.2 O diretor escolar no município de Ituiutaba

No município de Ituiutaba, o princípio da gestão democrática materializa-se por meio do Edital Smeel nº 001/2023 (Ituiutaba, 2023), que regulamenta o processo de escolha de diretores e vice-diretores das escolas municipais. O documento estabelece critérios rigorosos de elegibilidade, como a exigência de formação em Pedagogia (ou licenciatura plena com complementação pedagógica), experiência mínima de dois anos na escola onde o candidato pretende concorrer, além da apresentação de um Plano de Gestão que contemple as dimensões pedagógica, administrativa, de gestão de pessoas e financeira, alinhado às diretrizes da Secretaria Municipal de Educação e ao Projeto Político-Pedagógico da escola.

O edital também determina que o processo de escolha ocorra por meio de consulta à comunidade escolar - envolvendo professores, servidores, estudantes a partir de 14 anos e pais ou responsáveis, reforçando o caráter democrático e participativo do processo. Além disso, prevê mecanismos de transparência, critérios de desempate, recursos administrativos e a assinatura de um Termo de Compromisso. Por meio desse instrumento, o gestor assume responsabilidades éticas, administrativas e pedagógicas, incluindo a participação obrigatória em programas de formação continuada oferecidos pelo Centro Municipal de Assistência Pedagógica e Aperfeiçoamento Permanente de Professores (Cemap).

Essa exigência de formação continuada dialoga diretamente com o conceito de indução profissional, compreendido como o conjunto de ações institucionais voltadas ao apoio e à orientação o gestor em início de carreira, de modo a facilitar sua adaptação e fortalecer suas competências. Honorato (2023), ao discutir a liderança do gestor escolar, destaca que esta se desdobra em três dimensões principais: liderança pedagógica, liderança organizacional e liderança relacional, as quais convergem para a construção de escolas eficazes e para a melhoria do clima institucional.

Portanto, a análise do Edital Smeel nº 001/2023 permite compreender que, além de definir requisitos técnicos e legais para o exercício do cargo, o município estabelece parâmetros que buscam profissionalizar a função e promover uma liderança escolar

comprometida com a gestão democrática e a aprendizagem. Contudo, permanece como questão central desta pesquisa verificar se, para além dessas exigências normativas, existem ações formativas consistentes que garantam um processo de indução profissional efetivo, assegurando que os gestores iniciantes estejam preparados para enfrentar os desafios complexos da educação pública municipal.

SEÇÃO 2

INDUÇÃO PROFISSIONAL

A indução profissional constitui um processo estratégico para a inserção qualificada de profissionais da educação em suas funções, seja no exercício da docência ou na gestão escolar. Trata-se de um período de transição em que o iniciante vivencia, pela primeira vez após a formação inicial, a realidade do trabalho, construindo conhecimentos, habilidades e vínculos que sustentarão sua atuação futura. A relevância dessa fase decorre do fato de que os primeiros anos de carreira influenciam diretamente a permanência na profissão, a qualidade do trabalho e o desenvolvimento da identidade profissional.

Nesta seção, serão discutidas as especificidades da indução profissional tanto em termos gerais (subseção 2.1) quanto para diretores escolares (subseção 2.2), ressaltando a importância da articulação entre teoria e prática, do apoio institucional e do fortalecimento de redes colaborativas. Em seguida, apresenta-se uma revisão bibliográfica (subseção 2.3) de pesquisas acadêmicas que investigam o início de carreira de diretores escolares, oferecendo subsídios para compreender desafios, estratégias e políticas de formação que podem ser mobilizadas para apoiar esses profissionais.

2.1 Indução Profissional na Educação

A indução profissional pode ser compreendida como um período de inserção e acompanhamento dos profissionais em início de carreira, favorecendo a adaptação ao contexto escolar e o fortalecimento da identidade profissional. António Nóvoa (2023) define esse momento como um “tempo entre dois”, situado entre a formação inicial e o exercício pleno da profissão, que deve ter identidade própria e duração de três a quatro anos. Nessa fase, não se trata apenas de aplicar conhecimentos adquiridos, mas de vivenciar situações reais de ensino, construindo saberes, práticas e vínculos fundamentais ao magistério.

O autor enfatiza que, para que esse período seja efetivo, é necessário superar três silêncios persistentes: (1) o das universidades formadoras, que muitas vezes encerram sua responsabilidade ao conceder o diploma; (2) o das políticas públicas, que carecem de processos claros de recrutamento, acolhimento e acompanhamento de novos profissionais; (3) e o da própria profissão, que por vezes não assume de forma sistemática o compromisso de integrar e apoiar os colegas iniciantes. Para enfrentar esses desafios,

Nóvoa (2023) propõe um tripé institucional articulado entre universidades, órgãos gestores da educação e escolas, com destaque para o fortalecimento do coletivo como espaço de aprendizagem, inovação e partilha.

Na perspectiva de Huberman (2007), os anos iniciais da carreira costumam ser marcados por uma fase de “sobrevivência”, caracterizada pelo choque com a realidade escolar e pela busca incessante de estratégias para lidar com as demandas do cotidiano. Esse estágio, embora desafiador, é fundamental para a consolidação da identidade docente e para a inserção efetiva do profissional na cultura escolar.

O artigo sobre conhecimento profissional docente (Nóvoa, 2022) reforça que o trabalho deve se apoiar na valorização do profissional como produtor de conhecimento, e não apenas como aplicador de saberes externos. Esse conhecimento é contingente, coletivo e público, e precisa ser construído e fortalecido desde a indução, por meio da articulação entre teoria, prática e reflexão crítica. Assim, a indução não se limita a uma adaptação funcional inicial, mas constitui um espaço estratégico para promover a autonomia, o protagonismo e o reconhecimento social da docência.

Portanto, a indução profissional deve ser entendida como uma política de valorização e desenvolvimento, que vai além da simples integração ao trabalho escolar. É necessário a criação de “terceiros espaços” - elos entre universidade, escola e comunidade profissional -, que estimulem colaboração e a co-construção pedagógica, permitindo que os novos profissionais influenciem diretamente as políticas e práticas da educação.

A literatura nacional e internacional tem apontado a relevância de processos de indução voltados especificamente aos gestores escolares, dado que o início da trajetória na direção é marcado por múltiplos desafios. O ingresso no cargo demanda adaptação a rotinas complexas, tomadas de decisões rápidas, compreensão da cultura institucional e liderança de equipes heterogêneas, muitas vezes sem uma preparação prática suficiente.

A função de diretor escolar envolve não apenas a gestão administrativa, mas também a liderança pedagógica e a mediação de relações em um ambiente permeado por demandas políticas, sociais e educacionais. No contexto local, estudos sobre implementação de políticas educacionais demonstram que a atuação do diretor, especialmente nos primeiros anos, é influenciada pela necessidade de interpretar e adaptar as políticas ao cenário, o que exige competências técnicas e políticas desenvolvidas de forma articulada entre teoria e prática.

A Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (Parecer CNE/CP nº 4/2021) estabelece que o exercício do cargo requer liderança pedagógica, gestão de pessoas, visão estratégica, domínio normativo e capacidade de mediação. Essas competências articulam-se em duas esferas: a teórica, centrada no conhecimento das normativas, das políticas educacionais e dos fundamentos da gestão escolar; e a prática, expressa na capacidade de tomar decisões, coordenar equipes e resolver conflitos no dia a dia da instituição.

Sob a ótica das políticas públicas, a indução de diretores configura-se como parte de uma estratégia de implementação capaz de articular teoria e prática. A teoria fornece as bases conceituais e normativas para orientar a ação, enquanto a prática oferece o *locus* real para testar, adaptar e consolidar essas orientações diante das especificidades de cada comunidade escolar. Essa articulação pode ser fortalecida por meio de programas que combinem formação continuada, acompanhamento por gestores mais experientes, estudos de caso e análise de situações-problema vivenciadas nas escolas.

Assim como na docência, a ausência de políticas institucionais claras e de acompanhamento estruturado pode comprometer a segurança na tomada de decisões e impactar negativamente o clima escolar. Portanto, garantir ações formativas permanentes que acolham os novos diretores, promovam sua integração à cultura institucional e fortaleçam sua atuação é responsabilidade indelegável do poder público e das redes de ensino (Nóvoa, 2023; Huberman, 2007; Brasil, 2021).

A indução de diretores escolares, portanto, deve contemplar não apenas a dimensão técnica, mas também as competências relacionais, éticas e reflexivas que sustentam uma liderança educacional transformadora. Institucionalizar condições para que esses gestores construam redes de apoio, espaços de coaprendizagem e oportunidades de integração entre teoria e prática é um passo estratégico para qualificar a gestão escolar e, consequentemente, a educação oferecida aos estudantes.

2.2 Revisão bibliográfica sobre Diretores Escolares no Início de Carreira

Diante da relevância dessa etapa para a consolidação da identidade profissional e para a qualidade da gestão, torna-se essencial compreender como os diretores iniciantes vivenciam esse processo e quais estratégias formativas podem favorecer sua atuação. Para embasar a fundamentação teórica desta pesquisa, realizou-se uma busca na plataforma da CAPES, utilizando o descritor "diretor escolar de escola pública iniciante".

Para refinar os resultados, aplicaram-se os seguintes filtros: o período analisado para esta pesquisa compreende os anos de 2021 a 2023, dentro da Grande Área do Conhecimento chamada Ciências Humanas. Especificamente, a Área do Conhecimento abordada é a Educação, com ênfase na Área de Avaliação focada em Educação. Além disso, a pesquisa se concentra na Área de Concentração que abrange a Educação e formação de formadores, abrangendo aspectos relacionados à formação pedagógica e à avaliação.

Com base nesses critérios de busca e seleção, foram identificadas três dissertações que condizentes com o escopo, abordando aspectos centrais da indução profissional de diretores escolares como: os desafios enfrentados no início de carreira e as ações formativas voltadas para essa função.

A primeira, de autoria de Adriana Aparecida Oragio (2021), intitulada *Aspectos do trabalho de diretor de escola na perspectiva de um profissional experiente e de um iniciante*, foi desenvolvida no Mestrado em Educação da Universidade São Francisco (USF), em Itatiba. O estudo analisa comparativamente a atuação de gestores com diferentes níveis de experiência.

A segunda, defendida por Carla Valéria Farias Lima (2022) no Mestrado em Educação da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), tem como título *Aprendendo a ser diretora de escola sendo: um olhar para as aprendizagens de diretoras iniciantes*. A pesquisa investiga o processo de aprendizagem dessas profissionais nos primeiros anos de atuação.

Por fim, a terceira dissertação, elaborada por Márcia Viana Pereira Benga (2021) no Mestrado Profissional em Educação: Formação de Formadores da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Essa dissertação, intitulada *Diretores escolares iniciantes: o papel do grupo colaborativo em sua formação continuada* a obra analisa como a participação em grupos colaborativos pode contribuir para a formação de gestores escolares em início de carreira.

2.2.1 Aspectos do Trabalho de Diretor de Escola na Perspectiva de um Profissional Experiente e de um Iniciante

Para aprofundar a compreensão sobre a atuação dos diretores escolares iniciantes, selecionou-se a dissertação selecionada, intitulada "Aspectos do Trabalho de Diretor de Escola na Perspectiva de um Profissional Experiente e de um Iniciante", de Adriana

Aparecida Oragio, defendida em 2021 no Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade São Francisco (USF), em Itatiba, São Paulo. O estudo buscou investigar as convergências e divergências no modo de agir de diretores escolares com distintos tempos de serviço, analisando como a trajetória profissional influencia a gestão escolar.

A pesquisa teve como objetivo principal compreender o trabalho do diretor de escola pública a partir da análise comparativa entre um profissional experiente e um iniciante. Para isso, foram estabelecidos três objetivos específicos: (1) verificar como cada um desses diretores conduz uma mesma tarefa; (2) comparar suas ações identificando convergências e divergências e, por fim; (3) levantar aspectos que devem ser contemplados em um curso de formação para diretores escolares. Utilizou-se da técnica de “instrução ao sócio”, uma abordagem que permite que os participantes descrevam em detalhes seu processo de trabalho e as decisões que tomam no cotidiano.

A fundamentação teórica da dissertação se apoia no Interacionismo Sociodiscursivo (ISD), conforme proposto por Bronckart (2006, 2007), e nas Ciências do Trabalho, especialmente na Clínica da Atividade e na Ergonomia da Atividade, a partir dos estudos de Clot (2006, 2007, 2010). Esses referenciais destacam que o conhecimento sobre o trabalho deve ser construído a partir da experiência concreta dos próprios sujeitos, ou seja, os diretores de escola são as fontes primordiais para relatar os desafios e as demandas de sua função.

Os resultados desta pesquisa apontaram que, embora ambos os diretores demonstrem preocupação com a equipe e com as diretrizes educacionais, há diferenças significativas na forma como conduzem sua atuação. O diretor experiente revelou maior autonomia na interpretação das normas e uma capacidade ampliada de flexibilização diante das exigências da Secretaria de Educação. Em contrapartida, o diretor iniciante revela-se mais suscetível para lidar com as prescrições e os desafios da gestão escolar, demonstrando insegurança na tomada de decisão e oscilando entre seguir rigidamente as normas ou refletir sobre formas alternativas de aplicá-las.

A pesquisa evidencia a importância da formação continuada e do acompanhamento profissional para os diretores escolares iniciantes, destacando que a experiência prática, frequentemente, sobrepõe-se à formação teórica. Dessa forma, a dissertação reforça a necessidade de programas estruturados de indução profissional, que possam oferecer suporte adequado aos diretores em seus primeiros anos de atuação, promovendo maior segurança e eficiência na gestão escolar.

2.2.2 Aprendendo a ser diretora de escola: um olhar para as aprendizagens de diretoras iniciantes

Como segunda obra de referência, destaca-se a pesquisa de Carla Valéria Farias Lima (2022), *“Aprendendo a ser diretora de escola sendo: um olhar para as aprendizagens de diretoras iniciantes”*, produzida no Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). O estudo investigou como ocorre o processo de aprendizagem das diretoras de escola nos primeiros anos de atuação, considerando desafios, estratégias e fatores que impactam sua adaptação ao cargo.

O objetivo principal da pesquisa foi compreender as características das aprendizagens de diretoras iniciantes, analisando sua inserção na gestão escolar e os desafios enfrentados no início da carreira. A investigação estruturou-se em três eixos principais: (1) identificar as dificuldades iniciais do trabalho diretivo; (2) analisar os processos de aprendizagem das gestoras; e (3) compreender as interações que influenciam a construção de sua identidade profissional. Utilizou-se uma abordagem qualitativa exploratória, baseada na análise da prosa (André, 1983, 2012), além de entrevistas com cinco diretoras escolares recém-ingressas no sistema estadual de ensino de São Paulo.

A fundamentação teórica da dissertação dialoga com os estudos sobre administração escolar, aprendizagem profissional e desenvolvimento da carreira docente, considerando autores como Huberman (2013), Tardif (2020) e Imbernón (2011). A pesquisa também destaca a influência da Nova Gestão Pública (NGP) na organização do trabalho dos diretores, evidenciando a sobrecarga administrativa e as dificuldades enfrentadas no período inicial da função.

Os resultados apontaram que a experiência inicial na direção escolar é marcada por um período de “choque com a realidade”, no qual as diretoras precisam lidar com atividades burocráticas, a necessidade de liderança e a mediação de conflitos. A pesquisa revelou que a falta de formação específica para o cargo dificulta a adaptação das novas gestoras, tornando a troca de experiências com pares e o apoio da comunidade escolar são fatores essenciais para sua aprendizagem. Nesse sentido, a dissertação destaca a importância da formação continuada e do acompanhamento profissional, sugerindo que programas estruturados de indução profissional poderiam mitigar as dificuldades enfrentadas pelas diretoras iniciantes e fortalecer sua atuação na gestão escolar.

2.2.3 Diretores escolares iniciantes: o papel do grupo colaborativo em sua formação continuada

A terceira dissertação foi analisada, intitulada "*Diretores escolares iniciantes: o papel do grupo colaborativo em sua formação continuada*", de Márcia Viana Pereira Benga (2021). Desenvolvido no âmbito do Programa de Mestrado Profissional em Educação: Formação de Formadores da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), o estudo investigou como a constituição de um grupo colaborativo pode contribuir para a formação de diretores escolares no início da carreira.

O objetivo principal da pesquisa foi analisar uma proposta de formação para diretores iniciantes de uma Secretaria Municipal de Educação de um município da Região Metropolitana de São Paulo, estruturada com o suporte de um grupo colaborativo. Para isso, a autora estabeleceu três objetivos específicos: (1) investigar as contribuições desse modelo formativo para os diretores participantes; (2) identificar seus pontos fortes e fragilidades; e (3) oferecer subsídios para a formulação de políticas de apoio aos gestores escolares iniciantes.

A metodologia utilizada foi qualitativa e baseada na pesquisa-formação, os dados emanaram de registros das discussões realizadas ao longo de seis encontros formativos. A análise foi inspirada na Análise de Prosa (André, 1983), permitindo a construção de três categorias analíticas. A fundamentação teórica articulou autores como: Libâneo (2004), Silva (2012) e André (2012), que abordam gestão escolar, formação de diretores e colaboração profissional.

Os resultados indicaram que a experiência de participar de um grupo colaborativo foi positiva para os diretores iniciantes. Os participantes enfatizaram a importância da escuta ativa e do apoio mútuo, a valorização da troca de experiências sem julgamentos e o impacto das narrativas reflexivas e da escrita como dispositivos formativos. Além disso, a pesquisa evidenciou a necessidade de formações planejadas e contínuas, que ultrapassem o caráter meramente informativo e favoreçam momentos de reflexão sobre a prática cotidiana.

Os achados reforçam que a inserção dos diretores na função é um processo desafiador e que estratégias formativas baseadas na colaboração e no diálogo são fundamentais para a construção de uma gestão escolar mais eficaz e humanizada.

2.2.4 Pesquisas acadêmicas analisadas

A análise das dissertações selecionadas e apresentadas evidencia que a trajetória dos diretores escolares iniciantes é marcada por desafios significativos, que vão desde a adaptação às demandas administrativas até a construção de uma identidade profissional sólida. Os estudos de Oragio (2021), Lima (2022) e Benga (2021) apontam que a falta de uma formação específica para o cargo, somada à ausência de programas estruturados de indução, impacta diretamente o desempenho desses profissionais nos primeiros anos de atuação.

As pesquisas também demonstram que o suporte por meio de grupos colaborativos, trocas de experiências e formações continuadas pode ser um diferencial positivo para o desenvolvimento de competências gestoras. Paralelamente, a importância do acompanhamento institucional - seja por políticas públicas ou por ações internas das secretarias de educação - aparece como elemento essencial para minimizar as dificuldades enfrentadas pelos diretores iniciantes.

Diante desse panorama, fica evidente a necessidade de políticas educacionais que priorizem a formação inicial e continuada dos gestores escolares, com foco em ações que promovam o desenvolvimento de habilidades técnico-administrativas e pedagógicas. A análise dessas pesquisas reforça a relevância da presente investigação sobre as ações formativas da Smeel de Ituiutaba, considerando que o fortalecimento da gestão escolar é fator determinante para a qualidade da educação pública.

SEÇÃO 3

A PESQUISA

Esta seção detalha o percurso metodológico adotado neste estudo, evidenciar a natureza da investigação, os procedimentos utilizados e a forma como os dados foram coletados e organizados. Na sequência, discute-se a abordagem qualitativa de análise documental como técnica principal de coleta e sistematização de informações. Por fim, descreve-se o desenvolvimento da pesquisa realizado junto à Smeel. Ao final, são apresentados os dados coletados, organizados em quadros que permitem uma visão sintética das ações formativas destinadas aos diretores escolares no período de 2020 a 2024.

3.1 Pesquisa qualitativa

A definição de uma metodologia coerente é parte essencial de toda investigação, pois garante rigor científico e clareza no percurso escolhido. A partir dessa compreensão, este estudo buscou construir um caminho metodológico capaz de dar sustentação às reflexões e interpretações produzidas sobre as ações de formação promovidas pela Smeel. Assim, o processo de investigação não se limitou à coleta e organização de informações, mas envolveu também uma leitura analítica e interpretativa, com base nas concepções teóricas já discutidas na fundamentação.

Dessa forma, a metodologia adotada reflete o compromisso em compreender o fenômeno em sua totalidade, considerando tanto o contexto histórico e institucional da Smeel quanto as intenções formativas presentes nos documentos analisados. Essa postura investigativa parte da premissa de que cada registro oficial expressa uma concepção de gestão e de indução profissional, o que exige uma análise atenta e contextualizada.

Esta investigação caracteriza-se como qualitativa, pois busca compreender os sentidos e significados atribuídos às ações formativas destinadas aos diretores escolares. Para Minayo (2010), a pesquisa qualitativa ocupa-se do universo dos significados, das crenças, das aspirações e dos valores, sendo indispensável em estudos que analisam práticas sociais e educacionais. Chizzotti (2014) acrescenta que a pesquisa qualitativa não se limita a técnicas de mensuração, mas procura captar a complexidade da realidade, descrevendo-a e interpretando-a em profundidade. O pesquisador, portanto, não atua como um observador distante, mas como sujeito que interpreta e atribui sentido aos dados coletados.

Na mesma direção, Severino (2017) destaca que a investigação qualitativa valoriza a historicidade e a singularidade dos fenômenos, o que a torna apropriada para a análise das ações formativas organizadas pela Smeel. Assim, a opção por essa abordagem justifica-se pelo caráter interpretativo da pesquisa, que não visa à quantificação, mas à compreensão de como a Secretaria de Educação estruturou suas formações e de quais implicações essas ações possuem para a prática de diretores em início de carreira.

A abordagem qualitativa, neste contexto, permitiu compreender a formação dos diretores a partir da leitura dos documentos e das intenções expressas neles, considerando que o significado de cada ação formativa ultrapassa os aspectos formais e se relaciona diretamente com as concepções de gestão e de política educacional do município. Isso significa que a análise procurou identificar não apenas o que foi realizado, mas também os valores e objetivos que sustentaram as práticas de formação, em consonância com a compreensão de que os processos formativos e profissionais devem ser analisados a partir dos sentidos construídos na relação entre teoria, prática e contexto institucional (Nóvoa, 2022; Nóvoa, 2023), bem como das trajetórias e experiências vivenciadas no exercício da função (Huberman, 2007).

Essa escolha metodológica também favorece a aproximação entre teoria e prática, uma vez que a pesquisa qualitativa possibilita ao pesquisador refletir sobre as políticas públicas de formação de gestores e reconhecer nelas tanto os avanços quanto as lacunas em termos de indução profissional. A compreensão dos sentidos atribuídos aos documentos exige uma postura investigativa sensível, interpretando cada dado à luz do contexto e das finalidades da Smeel no acompanhamento dos diretores escolares.

Portanto, a natureza qualitativa desta pesquisa não apenas define o tipo de dados analisados, mas orienta todo o olhar interpretativo construído ao longo do estudo. Tal abordagem possibilita compreender de forma ampla como se configuram as ações formativas voltadas à indução profissional dos diretores escolares da rede municipal de Ituiutaba.

3.2 Análise documental

O procedimento metodológico adotado neste estudo foi a análise documental, técnica amplamente utilizada nas pesquisas qualitativas que buscam compreender políticas e práticas institucionais por meio de registros oficiais. Essa técnica consiste no exame minucioso de documentos, sejam eles administrativos, normativos ou

pedagógicos, com o objetivo de extrair informações que contribuam para a construção de interpretações sobre a realidade estudada.

Segundo Severino (2017), a análise documental envolve o processo de coleta, seleção e interpretação de documentos, permitindo identificar neles elementos que fundamentam o problema de pesquisa. Para o autor, as fontes são expressões concretas das ações humanas e das intenções institucionais, tornando-se, portanto, fontes legítimas de investigação científica. André (2012) ressalta que o pesquisador superar o caráter meramente descritivo dos dados, analisando o contexto de produção, as finalidades e as concepções teóricas que os registros refletem.

A escolha dessa técnica se justifica pela natureza do objeto investigado, que envolve o estudo das ações formativas voltadas à indução profissional dos diretores escolares da rede municipal de Ituiutaba. Por se tratar de um tema que se materializa em registros institucionais, como relatórios, planos de curso e certificados de participação, a análise documental mostrou-se adequada para identificar como a Secretaria Municipal de Educação, Esporte e Lazer (Smeel) planejou e organizou suas formações no período de 2020 a 2024.

Os documentos analisados nesta pesquisa, refletem de forma direta as decisões e práticas formativas implementadas pela Smeel. Entre eles, destacam-se relatórios de atividades, planos de curso, registros administrativos e certificados de participação emitidos aos diretores escolares. Esses materiais expressam as ações concretas da secretaria, suas prioridades, concepções de formação e as estratégias adotadas para apoiar os gestores no exercício da função.

A análise documental, neste contexto, teve como propósito compreender o significado dessas ações no âmbito da indução profissional, ou seja, verificar em que medida as formações promovidas contemplam o acolhimento e o acompanhamento dos diretores escolares em início de carreira. O exame dos registros permitiu observar tanto os aspectos explícitos das ações (como temas, carga horária e público-alvo) quanto os elementos implícitos (como concepções de gestão e de formação presentes nas práticas institucionais).

Dessa forma, o trato com as fontes documentais não se limitou à mera catalogação das atividades realizadas, mas buscou interpretar as intenções e os sentidos subjacentes a cada ação formativa. Essa atitude analítica é essencial para compreender de que modo a Smeel estrutura suas políticas de formação e quais são as evidências de iniciativas voltadas à indução profissional dos gestores escolares.

Além disso, a análise documental possibilitou um olhar crítico sobre a coerência entre as diretrizes formais da secretaria e as práticas efetivamente implementadas. A partir dessa leitura, tornou-se possível identificar convergências, lacunas e possibilidades de aprimoramento nas políticas de formação e acompanhamento dos diretores.

Por ser uma técnica que privilegia a leitura interpretativa e contextualizada, a análise documental permitiu que a pesquisa dialogasse diretamente com os registros oficiais, sem interferência de observações externas, preservando a fidelidade às informações fornecidas pela Smeel. Essa característica garante maior validade e confiabilidade aos resultados, uma vez que as conclusões foram construídas a partir de fontes autênticas e oficiais.

Portanto, a análise documental mostrou-se um caminho metodológico adequado para compreender como a Smeel organizou suas ações formativas e de que maneira essas ações se relacionam com a indução profissional dos diretores escolares. Essa técnica contribuiu para revelar tanto o que está formalmente registrado quanto os significados institucionais presentes nas práticas de formação, constituindo uma base sólida para a análise dos dados que será apresentada na sequência deste trabalho.

3.3 Desenvolvimento da pesquisa

O desenvolvimento desta pesquisa ocorreu de forma gradual e articulada, com o propósito de garantir a coerência entre o problema de investigação, os objetivos propostos e a metodologia adotada. O percurso metodológico foi construído de modo a possibilitar a compreensão das ações formativas promovidas pela Smeel, com ênfase nas iniciativas voltadas à indução profissional dos diretores escolares da rede municipal.

A primeira etapa consistiu na delimitação do objeto de estudo e do recorte temporal, o qual abrange o período de 2020 a 2024. Essa escolha foi realizada por abranger o momento de ingresso de novos diretores na rede e o contexto de reestruturação das políticas educacionais municipais, o que inclui as adaptações impostas pela pandemia da Covid-19. Esse recorte permitiu analisar a continuidade e as mudanças nas ações formativas destinadas aos gestores escolares.

Em um segundo momento, a pesquisadora, integrante do Grupo de Investigação de Formação e Pesquisa (Gifop), vinculado à UFU e coordenado pelo professor Dr. Vlademir Marim, estabeleceu contato com a Smeel, apresentou os objetivos da pesquisa e solicitou acesso aos documentos institucionais referentes às formações destinadas aos

diretores escolares. Após a autorização formal, a secretaria disponibilizou os materiais necessários, o que possibilitou o início da coleta de dados e a construção do corpus documental do estudo.

A etapa de coleta envolveu o levantamento e a seleção de documentos oficiais, tais como planos de curso, relatórios de atividades, registros de reuniões, colóquios e certificados de participação. Esses materiais foram considerados fontes primárias de informação por representarem as ações efetivas da Smeel e materializam as concepções de formação adotadas pela secretaria. Em alguns casos, os documentos apresentavam anotações e observações complementares, que auxiliaram na compreensão das intenções e objetivos das ações formativas.

Destaca-se, contudo, que a escassez de relatórios sistematizados sobre algumas formações realizadas, exigiu que a análise se apoiasse em outros registros disponíveis, como planos de curso, listas de presença e certificados. Tal cenário reforça a importância de práticas institucionais mais consistentes de documentação e registro das ações formativas.

Após a coleta, foi realizada a leitura exploratória dos documentos, a fim de identificar a natureza das formações, a frequência dos eventos, o público participante e os temas abordados. Na sequência, realizou-se uma leitura interpretativa, orientada pelo conceito de indução profissional, buscando compreender se as ações promovidas pela Smeel contemplavam estratégias de acolhimento e acompanhamento aos diretores em início de carreira.

Os dados coletados foram sistematizados em dois quadros para fins de organização e clareza na apresentação dos resultados. O primeiro quadro reúne todas as formações, cursos e colóquios realizados pela Smeel no período de 2020 a 2024, o que oferece uma visão panorâmica das ações formativas desenvolvidas.

Já o segundo quadro apresenta detalhadamente o curso “Caminhos Compartilhantes com o PDDE”, realizado em parceria com o Cecampe/UFU (Centro Colaborador de Apoio ao Monitoramento e à Gestão de Programas Educacionais), por ser o único com informações completas disponíveis, incluindo carga horária, objetivos, temáticas e público-alvo. As informações que compõem esse quadro foram compartilhadas pelo Cecampe, instituição vinculada à Universidade Federal de Uberlândia (UFU), que atua no apoio técnico e formativo às redes de ensino, especialmente no acompanhamento de políticas públicas educacionais. Entre essas políticas, destaca-se o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), voltado ao repasse

de recursos financeiros às escolas públicas, com o objetivo de fortalecer a gestão escolar, a autonomia administrativa e a melhoria das condições de funcionamento das unidades de ensino. O acesso a esse material foi viabilizado a partir do compartilhamento do documento pelo coordenador atual do Cecampe, o que possibilitou uma análise mais aprofundada dessa ação formativa, considerando sua estrutura, intencionalidade e potencial contribuição para a formação dos diretores escolares.

A sistematização dos dados em quadros possibilitou uma análise mais objetiva e organizada, permitiu observar a frequência, os formatos e os conteúdos das formações oferecidas. Essa etapa também foi essencial para identificar lacunas relacionadas à ausência de políticas estruturadas de indução profissional, fato que evidencia os desafios enfrentados pelos diretores escolares em seus primeiros anos de atuação.

Durante todo o desenvolvimento da pesquisa, manteve-se o compromisso com a fidelidade às fontes documentais e o rigor na análise das informações. O processo foi conduzido com ética e transparência, respeitando o contexto institucional da Smeel e reconhecendo a importância de suas ações formativas para o fortalecimento da gestão escolar.

Portanto, o desenvolvimento desta pesquisa resultou de um trabalho contínuo de levantamento, sistematização e interpretação de documentos, que possibilitou compreender como se configuram as ações formativas voltadas à indução profissional dos diretores escolares na rede municipal de Ituiutaba. Essa trajetória metodológica fundamenta a análise apresentada na seção seguinte, em que os dados são discutidos à luz da fundamentação teórica.

3.4. Dados da pesquisa

Os quadros que serão apresentados a seguir reúnem e organizam as informações extraídas dos documentos oficiais disponibilizados pela Smeel e pelas instituições parceiras envolvidas nas ações formativas. O objetivo dessa sistematização é oferecer uma visão sintética e objetiva das iniciativas voltadas à formação dos diretores escolares da rede municipal, no período de 2020 a 2024.

A organização das informações em quadros viabiliza a compreensão do conjunto das ações desenvolvidas, evidenciando seus temas, conteúdos programáticos, carga horária, público-alvo e instituições proponentes. Essa forma de apresentação também facilita a identificação de aspectos recorrentes nas propostas, como a ênfase em

determinados eixos temáticos, a exemplo da gestão democrática, da execução de programas federais e do fortalecimento da prática pedagógica e administrativa.

A leitura dos documentos revelou diferentes modalidades de formação, como cursos, colóquios e encontros presenciais, que contemplam temáticas diversas relacionadas à função diretiva. Embora apresentem naturezas e durações distintas, todas essas ações configuram parte do esforço institucional para promover o desenvolvimento profissional dos gestores escolares.

Assim, os quadros a seguir cumprem a função de registrar e organizar essas informações, constituindo o *corpus* documental sobre o qual se apoiará a análise da pesquisa. O Quadro 1 reúne todas as formações identificadas no período analisado, ao passo que o Quadro 2 apresenta, de modo detalhado, o curso Caminhos Compartilhantes com o PDDE, por conter a documentação mais completa entre as ações encontradas.

O Quadro 1 apresenta o conjunto de formações, cursos e colóquios realizados pela Secretaria Municipal de Educação de Ituiutaba no período de 2020 a 2024. Sua organização permite uma visão panorâmica das ações formativas desenvolvidas ao longo desses anos, visto que evidencia a diversidade de iniciativas propostas e permite identificar continuidades, lacunas e tendências relacionadas à formação dos diretores escolares no contexto da rede municipal.

Quadro 1 – Ações formativas destinadas aos diretores escolares da rede municipal de Ituiutaba (2020–2024)

Ref.	Título	Modalidade	Temas	Conteúdo Programático	Público-alvo	Carga horária e período	Proponente
C1	Trilhas do PDDE – Turma 2	Curso	Tema 1: Quem é o Cecampe-Sudeste/UFU. Tema 2: PDDE como descentralização financeira.	Recepção ao CECAMPE-Sudeste e a Universidade Federal de Uberlândia; Entendendo as ações do Cecampe-Sudeste/UFU; PDDE: princípios e objetivos; O dinheiro chegou na escola. E agora? Conhecendo o PDDE; Adesão – PDDE Interativo; Execução – Recursos do PDDE; Prestação de Contas.	Diretores de escolas públicas de Ituiutaba e região.	Carga horária: 24h. Período: 08 a 21/11/2021.	Cecampe-Sudeste
C2	Trilhas do PDDE	Curso	Tema 3: PDDE e Gestão Democrática.	PDDE e o Histórico da Gestão Democrática; PDDE e Gestão Democrática no Âmbito da Legislação Brasileira; PDDE na Gestão Democrática e as Dinâmicas de Descentralização Financeira; PDDE E Gestão Democrática: caminhos trilhados, alternativas em construção.	Diretores de escolas públicas de Ituiutaba e região.	Carga horária: 10h. Período: 18 a 22/11/2021.	Cecampe-Sudeste
C3	Trilhas do PDDE	Curso	Tema 4: PDDE como política pública na inclusão e na diversidade dialógica.	Não consta a informação.	Diretores de escolas públicas de Ituiutaba e região.	Carga horária: 10h. Período: 20 a 24/11/2021.	Cecampe-Sudeste

C4	Trilhas do PDDE	Curso	Tema 6: O programa nacional de apoio ao transporte escolar (PNATE) e o programa caminho da escola: acesso e permanência no transporte escolar diálogos com o PDDE: as ações integradas.	As políticas públicas; A política pública de transporte escolar; Marco legal da política pública de transporte escolar; Os programas Pnate e Caminho da Escola; PNATE e o Caminho da Escola: desafios do acesso e da permanência no transporte escolar questões para verificação de aprendizagem.	Diretores de escolas públicas de Ituiutaba e região.	Carga horária: 10h. Período: 29/11 a 05/12/2021	Cecampe-Sudeste
C5	Colóquio Municipal de Educação de 2021	Colóquio	Tema: Competências Educacionais: um olhar humanizado no cotidiano escolar.	Não consta a informação.	Diretores de escolas públicas de Ituiutaba.	Carga horária: 08h. Período: 04/11/2021.	Cemap
C6	Formação Contínua de Especialista em Educação Básica na Rede Municipal de Ituiutaba.	Curso	Não consta a informação.	Desenvolvimento Socioemocional; Ensino Híbrido e Legislação Educacional; Desafios da Busca Ativa em Tempos de Pandemia; Diagnosticando a Aprendizagem no Ensino Remoto; Plano de Intervenção Pedagógica; Educação Inclusiva: Desafios do Ensino Remoto.	Diretores de escolas públicas de Ituiutaba.	Carga horária: 40h. Período: 15/10/2021.	Cemap

7	C	Caminhos Compartilhantes com o PDDE – Formação Presencial Cecampe- Sudeste / UFU (2024)	Curso	Tema: Centro Colaborador de Apoio ao Monitoramento e à Gestão de Programas Educacionais Cecampe- UFU – 2ª Edição.	Acolhimento, recepção dos cursistas, credenciamento, café e apresentação cultural (Colcha de retalho sobre o PDDE); Mesa de abertura: apresentação de autoridades e do Cecampe- Sudeste 2ª edição; Mesa dialogada: Planejamento sobre a Execução do PDDE por meio da Gestão Democrática; Oficinas temáticas sobre o PDDE; Avaliação do encontro – Equipes Cecampe Sudeste e local;	Docentes e gestores que atuam nas escolas públicas e que participam de programas apoiados pelo Ministério da Educação.	Carga horária: 08h. Período: 24/02/2024.	Cecampe-Sudeste
---	---	---	-------	--	--	--	---	-----------------

Fonte: Smeel

O Quadro 2 detalha o curso “Caminhos Compartilhantes com o PDDE”, formação presencial realizada em 2024, em parceria com o Centro Colaborador de Apoio ao Monitoramento e à Gestão de Programas Educacionais (Cecampe-Sudeste/UFU). A apresentação desse quadro justifica-se por se tratar da ação formativa que apresentou maior nível de sistematização e disponibilidade de informações, permitindo uma análise mais aprofundada de seus objetivos, metodologia, abrangência e potencial contribuição para a formação e indução profissional dos diretores escolares.

Quadro 2 – Curso “Caminhos Compartilhantes com o PDDE” – Formação Presencial Cecampe-Sudeste / UFU (2024)

Proposta	Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Área de Abrangência	Metodologia
O Centro Colaborador de Apoio ao Monitoramento e à Gestão de Programas Educacionais (Cecampe), da região Sudeste, ligado ao Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), que se sob a responsabilidade da Universidade Federal de Uberlândia (UFU), realizará, no dia 24/02/2024, o evento Caminhos Compartilhantes com o PDDE. Nesse evento, as metodologias serão organizadas de acordo com a necessidade de cada polo/cidade, sintetizando o trabalho com palestras, rodas de conversa, atividades em grupo, grupos focais e diálogos entre os participantes com o intuito de facilitar a troca de saberes entre universidade e sociedade externa, representada na figura de gestores/as escolares, estudantes de pedagogia e interessados/as em assuntos ligados à Educação em especial em relação ao PDDE, enquanto política pública.	Ofertar formação continuada a gestores/as das redes públicas estaduais, municipais e OSCIPs, oportunizando estratégias para alcançar metas e objetivos do PDDE.	Ampliar as discussões acerca dos processos de adesão, execução e prestação de contas do PDDE; Priorizar as demandas dos/as gestores/as por meio da escuta ativa e procedimentos de reflexão e práticas; Aprimorar ferramentas administrativo-financeiras e pedagógicas que subsidiem o cumprimento das metas e recursos necessários para garantir uma educação de qualidade e referenciada socialmente, por meio do PDDE.	Minas Gerais, Rio de Janeiro, São Paulo e Espírito Santo.	O curso oportuniza aos gestores/as possibilidades variadas de caminhos formativos, tomando o conceito de “compartilhante” como princípio estruturante das atividades. As temáticas abordam adesão, execução e prestação de contas do PDDE, gestão democrática, equidade e educação social e etnicamente referenciada.

Fonte: Smeel

A sistematização apresentada nos quadros atesta o esforço das instâncias formadoras em promover oportunidades de qualificação contínua aos gestores da rede municipal. Ao mesmo tempo, essa organização permite observação a diversidade temática e metodológica das ações, que vão desde a discussão de programas federais, como o PDDE, até formações voltadas à gestão democrática e à inclusão.

Este levantamento constitui a base empírica da pesquisa, e funciona como ponto de partida para a análise interpretativa que será desenvolvida na próxima seção. A partir desses registros pretende-se verificar em que medida as ações formativas realizadas pela Smeel dialogam com o conceito de indução profissional e com as perspectivas teóricas discutidas ao longo do estudo.

SEÇÃO 4

ANÁLISE DE DADOS

A presente seção tem como objetivo analisar os dados coletados à luz da fundamentação teórica apresentada anteriormente. O processo de análise buscou compreender em que medida as ações formativas realizadas pela Smeel dialogam com o conceito de indução profissional dos diretores escolares e com as políticas de formação continuada voltadas à gestão educacional. A partir dos documentos oficiais e dos registros das formações, foram estabelecidas três categorias analíticas que expressam os principais aspectos observados: (1) início da carreira dos diretores escolares; (2) função e atribuições do diretor escolar na perspectiva da Smeel; (3) e as ações formativas e políticas de capacitação.

4.1 Início da carreira dos diretores escolares

A análise dos documentos referentes ao período de 2020 a 2024 evidencia que o início da carreira dos diretores escolares na rede municipal de Ituiutaba ocorre em um contexto marcado por várias demandas. Embora presente, a formação institucional ainda não configura um processo consistente de indução profissional. As ações formativas promovidas pela Smeel contemplam temas relevantes para a gestão escolar, como descentralização financeira, gestão administrativa, transporte escolar, inclusão e orientações ligadas à implementação de programas federais, indicando que o município reconhece a importância da formação continuada. No entanto, o conjunto dessas ações se apresenta de maneira fragmentada, com formação pontual e predominantemente técnica, o que gera lacunas importantes no apoio ao diretor iniciante.

Autores como Huberman (1995) destacam que os primeiros anos da carreira constituem um período de forte impacto, marcado pelo choque com a realidade e pela necessidade de adaptação rápida a demandas complexas e inesperadas. Essa fase, que deveria ser acompanhada de suporte institucional contínuo, aparece nos documentos coletados na Smeel sem diferenciação entre diretores iniciantes e experientes, o que confirma a ausência de políticas específicas para essa etapa. Essa situação é reforçada pelas reflexões de Nóvoa (2022), quando afirma que a entrada na profissão requer processos formativos que integrem acompanhamento, reflexão e construção da identidade profissional – dimensões não evidenciadas no material analisado.

A formação ofertada pela Smeel, ao se concentrar em orientações técnicas e administrativas, não abrange dimensões mais amplas do trabalho do gestor escolar, tais como: liderança, mediação de conflitos, tomada de decisão e mobilização da equipe pedagógica. Para Tardif (2002), o trabalho docente e, por extensão, o trabalho do gestor envolve saberes profissionais construídos na prática e nas interações, que exigem tempo, diálogo e apoio institucional para serem desenvolvidos. A ausência de ações estruturadas que favoreçam esse desenvolvimento torna o início da carreira um processo individualizado, em que o diretor precisa construir suas estratégias de atuação por conta própria.

Essa distância entre o prescrito e o vivido, apontada por Bronckart (2006) e Clot (2010) em suas análises sobre o trabalho real, manifesta-se nitidamente nos dados da pesquisa: há documentos da Smeel que descrevem funções, normas e procedimentos, mas não há mecanismos de apoio que auxiliem o diretor a interpretar e operacionalizar essas prescrições na prática cotidiana. A clínica da atividade, discutida por Clot (2010), enfatiza justamente essa necessidade de transformar prescrições em ação por meio de acompanhamento, reflexão e cooperação entre profissionais, dimensões ausentes no processo formativo da Smeel.

No que se refere às parcerias estabelecidas pelo município, a presença de instituições como o Cecampe-Sudeste/UFU indica um movimento relevante. Afinal, como propõe Imbernón (2011), a formação continuada deve ocorrer em diálogo com contextos reais e instituições de produção de conhecimento, articulando teoria e prática. Contudo, apesar desse potencial, os documentos não evidenciam que essas parcerias tenham originado processos contínuos ou estruturados de acompanhamento dos diretores iniciantes. As ações formativas permanecem pontuais, sem continuidade ou articulação com um percurso de indução profissional.

A Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (Parecer CNE/CP nº 4/2021 - Brasil, 2021), reforça que a formação do gestor deve contemplar liderança pedagógica, visão sistêmica, domínio normativo, gestão de pessoas e comunicação institucional, competências essenciais para os primeiros anos da carreira. Entretanto, os registros da Smeel não evidenciam ações que abordem essas competências de maneira sistemática ou com foco na entrada do cargo. Assim, o início da carreira ocorre sem um programa de apoio que oriente a construção dessas capacidades, o que coloca os diretores iniciantes em situação de vulnerabilidade profissional.

Estudos analisados na fundamentação teórica, como os de Oragio (2021), Lima (2022) e Benga (2021) e outros pesquisados na área de gestão, apontam que a falta de políticas de indução gera dificuldades significativas na atuação inicial dos gestores, especialmente no enfrentamento de conflitos, na mediação de relações e na tomada de decisões administrativas. Esses achados convergem com a situação identificada em Ituiutaba, onde o início da gestão aparece apoiado apenas por formações informativas, não por processos estruturados de acompanhamento, como programas de mentoria, acompanhamento pedagógico sistemático ou espaços permanentes de reflexão coletiva.

Desse modo, ao relacionar a fundamentação teórica com os dados coletados, compreende-se que o município apresenta avanços importantes em relação à oferta de formação, mas ainda não desenvolve políticas de indução profissional capazes de apoiar o diretor no momento de entrada na carreira. As ações formativas existentes são relevantes, mas insuficientes para garantir segurança, autonomia e construção de competências essenciais ao exercício da função. A ausência de um acompanhamento sistemático torna o início da carreira um percurso solitário, distante da perspectiva defendida por autores como André (2012), que ressaltam a importância de processos colaborativos de formação.

Assim, embora a Smeel valorize a formação continuada para os diretores escolares, ainda falta intencionalidade e continuidade para que essa formação se configure como um processo de indução profissional. É necessário avançar para políticas que articulem formação, acompanhamento, reflexão e colaboração. Tais medidas garantem os diretores iniciantes tenham condições de desenvolver suas competências e consolidar sua identidade profissional com segurança, apoio e diálogo institucional.

4.2 Função e atribuições do diretor escolar na perspectiva da Smeel

A análise dos documentos da Smeel revela a concepção do município sobre a função e as atribuições do diretor escolar, ao passo que expõe expectativas institucionais que integram responsabilidades administrativas, pedagógicas e relacionais. Os registros oficiais mostram que ao diretor cabe coordenar o funcionamento geral da escola, garantindo a organização pedagógica, a gestão dos recursos financeiros, o cumprimento das normativas da secretaria e a execução de programas e políticas educacionais. Essa concepção está alinhada ao que autores como Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) afirmam ao caracterizar a gestão escolar como um processo que articula dimensões

administrativas, pedagógicas e de gestão de pessoas, exigindo do diretor uma atuação ampla e integrada.

Embora as atribuições formais estejam claramente definidas nos documentos, a Smeel não apresenta orientações sistematizadas que auxiliem o diretor iniciante a compreender, de forma aprofundada, o conjunto de responsabilidades do cargo. Assim, o gestor precisa interpretar sozinho as prescrições institucionais, o que reforça o cenário descrito por Bronckart (2006) e Clot (2010): o trabalho real se constitui nas tensões entre as normas prescritas e as situações concretas, exigindo do profissional capacidade de tomada de decisão, adaptação e mediação. Essa exigência se torna ainda mais complexa no início da carreira, quando o diretor ainda não consolidou seus instrumentos de análise e intervenção.

Os documentos revelam que o diretor possui autonomia relativa para organizar rotinas escolares e tomar decisões administrativas e pedagógicas, mas essa autonomia é fortemente condicionada às orientações técnicas da Smeel. Para exercer essa autonomia de forma qualificada, o gestor necessita de apoio institucional, acompanhamento e espaços de reflexão sobre a prática. Huberman (2007) reforça que o início da vida profissional tende a ser marcado pelo choque com a realidade, fase em que a insegurança e a necessidade de respostas rápidas tendem a obstruir a consolidação de uma identidade profissional segura. Nesse sentido, a ausência de mecanismos de orientação institucional, como mentorias ou acompanhamento contínuo, converte a autonomia um percurso solitário e vulnerável.

A análise dos documentos institucionais da Smeel evidencia que a relação do diretor com professores, estudantes, famílias e comunidade é apresentada como uma responsabilidade central, uma vez que o gestor é concebido como mediador das relações internas e externas da escola. Autores como Tardif (2020) e Imbernón (2011) destacam que o trabalho educativo envolve dimensões humanas e comunicativas que não se desenvolvem apenas pela via normativa, mas pela interação, reflexão e formação contínua. No entanto, os documentos da Smeel não apontam ações específicas de formação voltadas ao desenvolvimento dessas competências relacionais, essenciais para o diálogo, gestão de conflitos, construção de vínculos e liderança pedagógica.

Nessa perspectiva, Nóvoa (2022) enfatiza que o conhecimento profissional se constrói na articulação entre teoria, prática e reflexão crítica, processo que deveria ser assegurado desde a entrada na carreira. A falta de ações sistematizadas para apoiar o diretor iniciante indica que esse processo de construção identitária não recebe suporte

institucional. Além disso, o Parecer CNE/CP nº 4/2021 (Brasil, 2021), que apresenta a Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar, reforça a necessidade de que o gestor desenvolva liderança pedagógica, visão estratégica, competência comunicativa, domínio normativo e capacidade de mediação, competências que exigem processos formativos contínuos, o que não está plenamente assegurado nos documentos da Smeel.

Os estudos revisados na fundamentação teórica também reforçam essas questões. Oragio (2021), Lima (2022) e Benga (2021), cujas pesquisas foram analisadas nesta investigação, evidenciam que diretores iniciantes vivenciam dificuldades decorrentes da falta de formação específica e da ausência de políticas de indução estruturadas. Essas constatações dialogam com os dados municipais, nos quais o início da carreira diretiva aparece sem acompanhamento sistemático. Embora, André (2012) e demais autores da literatura sobre formação colaborativa ressaltem que espaços de troca e apoio entre profissionais são fundamentais para o desenvolvimento de competências de gestão, mas esses espaços também não são evidenciados na documentação analisada.

Assim, ao relacionar os autores da fundamentação teórica com os documentos municipais, percebe-se que a Smeel apresenta clareza normativa sobre as atribuições do cargo, mas não oferece mecanismos estruturados que auxiliem o diretor a transformar essas prescrições em prática qualificada. A função diretiva é apresentada como ampla, complexa e central para a vida escolar, porém o processo de aprendizagem profissional é deixado a cargo do próprio gestor, sem políticas que articulem orientação, formação e acompanhamento. Esse quadro reforça a necessidade de políticas de apoio ao início da carreira que articulem teoria e prática, promovam segurança profissional e fortaleçam a liderança dos diretores escolares no contexto municipal.

4.3 Ações formativas e políticas de capacitação

A análise dos documentos da Smeel referentes ao período de 2020 a 2024 permite compreender que as ações formativas promovidas pela Smeel para os diretores escolares apresentam esforços relevantes, porém não configuram uma política estruturada de capacitação voltada à indução profissional. As formações disponibilizadas no período analisado apresentam temas importantes para o funcionamento administrativo e pedagógico das escolas, como gestão financeira, execução de programas federais, transporte escolar e rotinas de organização institucional. Entretanto, essas ações ocorrem de forma pontual e desarticulada, sem continuidade entre si e sem um projeto formativo

que acompanhe o diretor no início da carreira. Essa falta de sistematização confirma o que Imbernón (2011) aponta ao defender que a formação continuada somente se consolida quando organizada de maneira intencional, reflexiva e contextualizada, articulando experiências e saberes construídos no cotidiano profissional.

Observa-se que a ausência de uma política institucional de indução profissional repercute diretamente no desenvolvimento do gestor iniciante. Huberman (2007) destaca que o início da carreira é uma etapa marcada por desafios intensos e inseguranças, constituindo um momento de maior necessidade de apoio institucional. A falta de uma linha formativa própria para diretores iniciantes revela que os gestores em Ituiutaba ingressam na função sem acompanhamento sistemático, o que os coloca em um processo de aprendizagem solitário. Essa constatação dialoga com Bronckart (2006) e Clot (2010), que explicam que a atividade profissional se constrói na relação entre o prescrito e o real, exigindo espaços de mediação e reflexão que permitam ao trabalhador compreender sua prática, ressignificar suas ações e enfrentar as contradições do trabalho cotidiano.

Os documentos também não apresentam evidências de mecanismos de acompanhamento e avaliação das formações oferecidas. Não há registros de devolutivas formativas, de monitoramento da prática ou de instrumentos que permitam avaliar o impacto das ações formativas no cotidiano das escolas. Sem esses elementos, a Smeel perde a possibilidade de compreender as necessidades reais dos diretores e de ajustar suas políticas de formação. Isso reforça que as formações existentes ainda não se constituem como desenvolvimento profissional contínuo, mas como momentos isolados de transmissão de informações, o que demonstrou na maioria dos encontros.

Outro aspecto relevante é a ausência de um marco normativo municipal que estabeleça princípios e diretrizes para a indução profissional. Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) argumentam que a gestão escolar só se fortalece quando existe articulação entre o trabalho do gestor e políticas públicas que orientam objetivos e práticas. Entretanto, em Ituiutaba, não há documentos oficiais tais como: resolução, leis, decretos etc, que definam um percurso formativo para diretores iniciantes, o que impede a construção de uma cultura institucional de apoio, acolhimento e acompanhamento.

A Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar preconiza que a formação do gestor deve abranger liderança pedagógica, mediação de conflitos, comunicação institucional, tomada de decisão e gestão de pessoas. No entanto, as ações promovidas pela Smeel não abordam essas dimensões de maneira sistemática, tampouco são planejadas para atender às demandas específicas de quem inicia a função. Tardif

(2020) postula que os saberes profissionais se constroem na experiência e na interação com o trabalho real, o que reforça a necessidade de acompanhamento contínuo. Da mesma forma, Nóvoa (2022) destaca que o desenvolvimento profissional depende de processos reflexivos e de interação com outros profissionais, o que não é garantido nas formações analisadas.

As pesquisas reunidas na fundamentação teórica, incluindo estudos de Oragio (2021), Lima (2022) e Benga (2021), convergem ao afirmar que redes de ensino que não estruturam políticas de indução deixam seus gestores iniciantes mais vulneráveis, especialmente diante de desafios imprevistos e demandas complexas da gestão escolar. Isso se confirma no caso de Ituiutaba, onde as ações formativas, embora relevantes, não constituem um percurso formativo capaz de apoiar o diretor na construção de sua identidade e de suas competências profissionais no início de carreira.

Apesar das lacunas identificadas, a existência de parcerias com universidades e centros de formação, como o Cecampe-Sudeste/UFU, indica potencialidades importantes. Conforme defendem Imbernón (2011) e Nóvoa (2022), a articulação entre academia e redes de ensino pode fortalecer políticas formativas mais densas, contextualizadas e permanentes.

Assim, a análise demonstra que as ações formativas promovidas pela Smeel representam esforços importantes, mas insuficientes para consolidar uma política de indução profissional. A ausência de continuidade, planejamento e institucionalização impede que os diretores iniciantes tenham acesso a um percurso formativo que fortaleça a autonomia, a liderança e a segurança profissional. As lacunas identificadas, no entanto, abrem possibilidades de avanço, especialmente se o município transformar ações isoladas em uma política pública estruturada, capaz de integrar dimensões técnicas, pedagógicas, humanas e organizacionais da gestão escolar.

CONSIDERAÇÕES

A análise integrada dos documentos e da fundamentação teórica evidencia que a Smeel realiza ações formativas importantes, mas ainda insuficientes para constituir um processo de indução profissional para diretores escolares. Embora existam formações periódicas e parcerias institucionais relevantes, elas não se estruturam como um percurso contínuo que articule acolhimento, acompanhamento e desenvolvimento profissional. As ações identificadas são pontuais e predominantemente técnicas, voltadas à execução de programas e rotinas administrativas, o que contrasta com a literatura que defende a necessidade de apoio sistemático, reflexão sobre a prática, mediação de conflitos e construção da identidade profissional como elementos centrais no início da carreira diretiva.

A gestão democrática, embora presente nos registros analisados, não se configura como eixo formativo contínuo. Seu tratamento ocorre de forma limitada e associado a demandas administrativas, distante da concepção que a compreende como princípio estruturante da atuação do gestor e como prática que demanda participação, diálogo e liderança pedagógica. Esse hiato entre o que a teoria propõe e o que os documentos revelam a ausência de políticas municipais que reconheçam e organizem a indução profissional como etapa fundamental do desenvolvimento do diretor escolar.

Em síntese, os dados mostram que o município de Ituiutaba possui iniciativas relevantes e condições favoráveis para avançar, mas ainda carece de uma política institucionalizada que assegure aos diretores iniciantes um processo de inserção profissional intencional, planejado e acompanhado. Além disso, destaca-se como fragilidade a ausência de relatórios sistematizados que registrem, avaliem e acompanhem as ações formativas ofertadas. A inexistência desses registros dificulta a análise da efetividade das formações, bem como o planejamento de ações futuras mais alinhadas às necessidades dos diretores escolares.

Ao chegar ao fim desta pesquisa, compreendo que todo o percurso foi também um processo de amadurecimento pessoal e profissional. Revisitar minha trajetória e investigar a indução profissional dos diretores das escolas municipais de Ituiutaba permitiu-me refletir sobre o papel da gestão na educação e sobre o quanto a formação e o acompanhamento desses profissionais influenciam a qualidade do ensino. Ao longo de

todo o estudo, busquei compreender de que forma o município tem preparado e apoiado seus gestores, especialmente aqueles que estão no início da função.

A análise dos documentos mostrou que a Smeel realiza formações voltadas aos diretores, abordando temas importantes como gestão democrática, descentralização financeira, transporte escolar e práticas pedagógicas. Essas ações revelam a preocupação do município em oferecer momentos de estudo e de troca, o que demonstra um compromisso com o desenvolvimento dos profissionais da educação. No entanto, constata-se que essas formações ocorrem de maneira pontual e não fazem parte de um processo estruturado que acompanhe o diretor desde o início da sua atuação.

Ao pensar em tudo que foi estudado, desde os fundamentos teóricos até a análise dos dados, conclui-se que a formação continuada está presente de forma pontual e não contínua, mas a indução profissional ainda não é uma realidade consolidada. O ingresso na função diretiva exige acolhimento, orientação e acompanhamento, e isso não aparece de forma organizada nos documentos da Smeel.

O início na função do gestor escolar é um momento de muitos desafios, que exige preparo emocional, técnico e humano. Por isso, evidencia-se que a ausência de um programa específico de indução faz com que cada gestor vivencie esse início de maneira solitária, aprendendo mais pela experiência do que por um apoio institucional planejado.

Com base nos três eixos analisados, depreende-se que a formação continuada cumpre um papel importante, mas ainda não atende às necessidades do gestor ingressante. O apoio institucional é limitado e precisa ser fortalecido para que os novos diretores sintam segurança em suas decisões e possam exercer a liderança com mais confiança. Também ficou evidente que o município ainda não possui uma política estruturada que garanta a continuidade das ações e a criação de espaços permanentes de aprendizagem e de diálogo entre os gestores.

Ao retomar a pergunta que orientou esta pesquisa, se as ações formativas realizadas pela Smeel, no período de 2020 e 2024, contemplam o período inicial de atuação dos diretores escolares, conclui-se que não de forma suficiente. Há formações relevantes, mas elas não são articuladas entre si, nem apresentam um acompanhamento contínuo que caracterize um processo de indução profissional. A Smeel tem demonstrado preocupação em oferecer qualificação, mas ainda é preciso avançar na criação de estratégias que garantam apoio permanente aos novos diretores.

Com base em tudo que foi apresentado nesse percurso investigativo, propõe-se que o município de Ituiutaba poderia dar um passo adiante e criar uma política pública

voltada especificamente à indução profissional dos diretores escolares. Essa política poderia incluir um programa de mentoria com gestores mais experientes, formações contínuas articuladas à prática e momentos de escuta e reflexão sobre os desafios do cotidiano escolar. Essa iniciativa não seria apenas uma ação formativa, mas um investimento na valorização da gestão escolar e na melhoria da educação pública municipal.

Chegar até aqui foi mais do que concluir uma pesquisa. A compreender a importância de cada etapa da trajetória profissional e reconhecer que a formação é um processo permanente. Revela-se que a indução profissional dos diretores é um caminho necessário para fortalecer a liderança nas escolas e promover uma gestão mais humana, participativa e comprometida com a aprendizagem de todos os estudantes.

Que este trabalho possa contribuir para despertar o olhar do município sobre essa necessidade e inspirar novas práticas e políticas que apoiem quem assume o desafio de dirigir uma escola pública de qualidade.

REFERÊNCIAS

ALONSO, A. **Direção escolar e gestão educacional**. São Paulo: [s.n.], 2013. Disponível em: Acesso em: 21 dez. 2025.

ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso de. Texto, contexto e significados: algumas questões na análise de dados qualitativos. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 45, p. 66–71, 1983. Disponível em: <https://publicacoes.fcc.org.br/cp/article/view/1491>. Acesso em: 21 dez. 2025.

ANDRÉ, Marli. **Políticas e programas de apoio aos professores beginning teachers**. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, v. 42, n. 146, p. 308-323, maio/ago. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/ZsNkyQs8gSbvqGgPGmKQrFz/?lang=pt>. Acesso em 21 de dez. 2025.

BENGA, Márcia Viana Pereira. **Diretores escolares iniciantes: o papel do grupo colaborativo em sua formação continuada**. 2021. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação: Formação de Formadores) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2021. Disponível em: https://tede2.pucsp.br/handle/handle/23593?utm_source=. Acesso em: 21 dez. 2025.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 21 dez. 2025.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 21 dez. 2025.

BRASIL. **Parecer CNE/CP nº 4/2021**. Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/cne/parecer-cp-2021>. Acesso em: 21 dez. 2025.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2014. Disponível em: http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2010-1/2SF/Claudio/5Pesquisas_em_Ciencias_Humanas_Sociais.pdf. Acesso em: 21 dez. 2025.

CLOT, Yves. **A função psicológica do trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2006. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/372867463/Yves-Clot-A-Funcao-Psicologica-do-Trabalho-pdf>. Acesso em: 21 dez. 2025.

CLOT, Yves. **Trabalho e poder de agir**. Belo Horizonte: Fabrefactum, 2010. Disponível em: <https://pdfcoffee.com/livro-trabalho-e-poder-de-agir-yves-clotpdf-pdf-free.html> Acesso em: 21 dez. 2025.

HONORATO, T. **Liderança do gestor escolar: dimensões pedagógica, organizacional e relacional**. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, 2023. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/ADED/article/viewFile/239949/31474> Acesso em: 21 dez. 2025.

HUBERMAN, Michael. **O ciclo de vida profissional dos professores**. In: NÓVOA, António (org.). Vidas de professores. Porto: Porto Editora, 2007. Disponível em: https://www.academia.edu/92125318/HUBERMAN_Michael_O_ciclo_de_vida_profissional_dos_professores Acesso em: 21 dez. 2025.

IMBERNÓN, Francisco. **Formação docente e profissional**. São Paulo, Cortez, 2000. -(Coleção Questões da Nossa Época; v. 77). ITUIUTABA. Edital SMEEL nº 001/2023. Regulamenta o processo de escolha de diretores e vice-diretores das escolas municipais. Ituiutaba: SMEEL, 2023. Disponível em: https://www.ituiutaba.mg.gov.br/financeiro/arquivos/financeiro/10053/Edital_01-2023_EleicaoDiretorViceDiretor.pdf. Acesso em: 21 dez. 2025.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: Editora Alternativa, 2004. Disponível em: <https://docs.google.com/file/d/0BxgqoVhThgkqLUMtd1hOM0dWSzA/view>. Acesso em: 21 dez. 2025.

LIMA, Carla Valéria Farias. **Aprendendo a ser diretora de escola sendo: um olhar para as aprendizagens de diretoras iniciantes**. 2022. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/items/443beae7-5b48-48d1-aaab-9ef414e14052>. Acesso em: 21 dez. 2025.

NÓVOA, António. **Conhecimento profissional docente e formação de professores**. Revista Brasileira de Educação, v. 27, e270129, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/TBsRtWkP7hx9ZZNWywbLjny/>. Acesso em: 21 dez. 2025.

NÓVOA, António. **Jovens professores: o futuro da profissão**. Revista Internacional de Formação de Professores, v. 8, e023001, p. 1–15, 2023. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/836719143/JOVENS-PROFESSORES-O-FUTURO-DA-PROFISSao-novoa>. Acesso em: 21 dez. 2025.

ORAGIO, Adriana Aparecida. **Aspectos do trabalho de diretor de escola na perspectiva de um profissional experiente e de um iniciante**. 2021. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade São Francisco, Itatiba, 2021. Disponível em: <https://www.usf.edu.br/galeria/getImage/385/1840771974446484.pdf>. Acesso em: 21 dez. 2025.

ORTH, Marli A.; MEDEIROS, Célia E. **Ensinar e aprender em uma sociedade do conhecimento**. Linguagens, Educação e Sociedade, [S. l.], v. 28, n. 57, p. 1–30, 2024. DOI: 10.26694/rles.v28i57.4646. Disponível em: <https://periodicos.ufpi.br/index.php/lingedusoc/article/view/4646>. Acesso em: 21 dez. 2025.

PARO, Vitor Henrique. **Direção escolar e gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Cortez, 2015. Disponível em: https://www.vitorparo.com.br/wp-content/uploads/2019/10/gdep_4ed-rev-atual-2.pdf. Acesso em: 21 dez. 2025.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2017. Disponível em: Acesso em: <https://share.google/719lay2FWwuRxvNzW> 21 dez. 2025.

SILVA, Tomaz Tadeu da. **Documentos de identidade: uma introdução às teorias do currículo**. Belo Horizonte: Autêntica, 2012. Disponível em: https://www.inesul.edu.br/professor/arquivos_alunos/doc_1401283063.pdf. Acesso em: 21 dez. 2025.

TARDIF, Maurice. **Saberes docentes e formação profissional**. Petrópolis: Vozes, 2020. Disponível em: https://www.academia.edu/104495807/Saberes_Docentes_e_Forma%C3%A7%C3%A3o_Profissional_TARDIF_2014. Acesso em: 21 dez. 2025.