

Mentoria No Proditec: análise documental da formação de gestores escolares

Mentoring in Proditec: a documentary analysis of school leadership development

Mentoría en el Proditec: análisis documental de la formación de directores escolares

Josiane Carolina Soares Ramos Procasko

Doutora em Educação, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do RS
<https://orcid.org/0000-0001-7223-6889>; e-mail: josiane.procasko@poa.ifrs.edu.br

Luis Gustavo dos Santos Gomes

Mestrando em Informática na Educação, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do RS
<https://orcid.org/0009-0005-1263-5235>; e-mail: luisgustavo.gomes1980@gmail.com

RESUMO

Este artigo analisa a mentoria no âmbito do Programa de Formação Continuada para Diretores Escolares (Proditec) como estratégia formativa para gestores escolares, a partir de análise documental de seus materiais estruturantes. Os resultados evidenciam a centralidade da mentoria na articulação entre reflexão sobre a prática, contextualização dos processos educativos e aprendizagem colaborativa. A proposta aproxima-se de perspectivas de formação situada e dialógica, ao valorizar a experiência e a construção coletiva de saberes. Contudo, apontam-se tensões relacionadas à necessidade de intencionalidade pedagógica para evitar abordagens tecnicistas. O estudo contribui para o debate sobre formação continuada e gestão escolar.

Palavras-chave: Mentoria; Gestão escolar; Formação continuada; Proditec.

ABSTRACT

This article analyzes mentoring within the Continuing Education Program for School Principals (Proditec), a Brazilian public policy, as a training strategy for school managers, based on documentary analysis of its materials. The results highlight the central role of mentoring in articulating reflection on practice, contextualization of educational processes, and collaborative learning. The proposal aligns with situated and dialogical training perspectives by valuing experience and collective knowledge construction. However, tensions are identified regarding the need for pedagogical intentionality to avoid technicist approaches. The study contributes to the debate on continuing education and school management.

Keywords: Mentoring; School management; Continuing education; Proditec.

RESUMEN

Este artículo analiza la mentoría en el Programa de Formación Continua para Directores Escolares (Proditec), política pública brasileña, como estrategia formativa para directores escolares, a partir de un análisis documental de sus materiales. Los resultados evidencian la centralidad de la mentoría en la articulación entre la reflexión sobre la práctica, la contextualización de los procesos educativos y el aprendizaje colaborativo. La propuesta se aproxima a perspectivas de formación situada y dialógica. Sin embargo, se identifican tensiones relacionadas con la necesidad de intencionalidad pedagógica para evitar enfoques tecnicistas. El estudio contribuye al debate sobre formación continua y gestión escolar.

Palabras clave: Mentoría; Gestión escolar; Formación continua; Proditec.

INTRODUÇÃO

A educação básica tem sido atravessada por transformações significativas nas últimas décadas, impulsionadas por mudanças sociais, tecnológicas e econômicas que tensionam as formas tradicionais de organização da escola.

A incorporação de tecnologias educacionais e a crescente demanda por uma formação alinhada às dinâmicas do mundo do trabalho suscitam novos desafios para a gestão escolar, exigindo dos profissionais que atuam nesse campo não apenas competências administrativas, mas também capacidade de articulação pedagógica e institucional e promoção de processos formativos no interior das escolas. Nesse cenário, o gestor escolar assume papel estratégico, configurando-se, conforme Procasko e Giraffa (2022, p. 8), como “o elo que impulsiona a instituição educacional”.

A formação continuada de gestores escolares assume centralidade, especialmente quando orientada por perspectivas que valorizam a articulação entre teoria e prática e a construção coletiva do conhecimento. Nesse sentido, ganham relevância propostas formativas que se distanciam de modelos transmissivos e passam a incorporar estratégias que favorecem a reflexão sobre a prática, a troca de experiências e a aprendizagem situada.

Entre essas estratégias, a mentoria tem se destacado como um dispositivo formativo capaz de potencializar o desenvolvimento profissional ao promover acompanhamento sistemático, diálogo qualificado e problematização dos contextos reais de atuação. É nesse horizonte que se insere o Programa de Formação Continuada para Diretores Escolares (Proditec), cuja proposta formativa se estrutura a partir da integração entre conteúdos teóricos, práticas aplicadas e acompanhamento por meio de mentoria.

Ao assumir a mentoria como eixo estruturante de seu modelo pedagógico, o programa sinaliza uma compreensão da formação que ultrapassa a lógica de cursos pontuais, aproximando-se de abordagens que reconhecem a complexidade do trabalho do gestor escolar e a necessidade de processos formativos contínuos, contextualizados e colaborativos.

Nessa direção, o diálogo estabelecido entre os profissionais assume um papel central, pois permite a troca de experiências, a busca conjunta por soluções para os desafios do cotidiano escolar e o fortalecimento de uma aprendizagem colaborativa (Luiz,

2022). Tal perspectiva aproxima-se das contribuições de Nóvoa (2022, p. 73), ao enfatizar que “ninguém se torna professor sem a colaboração dos colegas mais experientes”, ou seja, a formação ocorre como um processo que se constrói no interior da profissão, por meio da reflexão compartilhada e da valorização dos saberes da experiência, fortalecendo, assim, uma aprendizagem colaborativa ancorada na interação entre pares.

Apesar da relevância crescente da mentoria em programas de formação, ainda são incipientes as análises que buscam compreendê-la a partir de seus fundamentos teóricos, especialmente no contexto de iniciativas voltadas à gestão escolar. Considerando o Proditec uma proposta formativa estruturada por documentos institucionais que expressam seus princípios e suas diretrizes pedagógicas, torna-se pertinente analisar esses documentos como forma de compreender as concepções que orientam o programa.

Diante do exposto, este artigo tem como objetivo analisar a mentoria no âmbito do Proditec enquanto estratégia formativa, a partir de uma análise documental dos materiais que estruturam o programa, buscando compreender seus fundamentos teóricos e as concepções de formação de gestores escolares que a sustentam.

Este estudo integra uma investigação mais ampla, que está vinculada a uma dissertação de mestrado, cujo problema de pesquisa consiste em investigar de que maneira a mentoria implementada pelo Proditec se constitui enquanto prática formativa para gestores escolares e quais sentidos são atribuídos a essa experiência pelos participantes no contexto de sua atuação na gestão escolar.

Nesse contexto, a análise documental aqui apresentada caracteriza-se como etapa inicial do percurso investigativo, a qual será posteriormente complementada por outras estratégias metodológicas, que incluem a realização de netnografia e a aplicação de questionários junto aos participantes do programa.

PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA

Esta análise caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza analítico-interpretativa, tendo como estratégia metodológica a análise documental. Tal abordagem mostra-se adequada ao objetivo do estudo, na medida em que possibilita a compreensão das concepções teóricas e formativas expressas nos materiais

que estruturam o Proditec, tomando-os como produções que refletem intencionalidades, diretrizes e pressupostos pedagógicos.

A análise documental constitui-se como uma fonte relevante de investigação, especialmente quando se busca compreender políticas, programas e propostas formativas a partir de seus registros institucionais. Conforme destaca Cellard (2008), os documentos devem ser compreendidos como construções sociais situadas, que carregam marcas de seu contexto de produção, exigindo do pesquisador um olhar atento às suas condições de elaboração, circulação e intencionalidade. Nessa perspectiva, os documentos não são apenas fontes de informação, mas objetos de análise que permitem acessar dimensões implícitas dos fenômenos estudados.

De modo complementar, Bardin (2016) aponta que os documentos constituem um *corpus* privilegiado para a análise de conteúdo, uma vez que possibilitam a identificação de sentidos, regularidades e categorias presentes nos discursos. Assim, a escolha pela análise documental justifica-se por sua capacidade de evidenciar não apenas os elementos explícitos do programa, mas também os sentidos formativos que o sustentam.

Sendo assim, foram considerados como *corpus* da pesquisa os documentos oficiais do Proditec, conforme Quadro 1 abaixo:

Quadro 1 – Documentos analisados no Proditec

Documento	Descrição	Finalidade no programa
Mentoria de Diretores de Escola: Orientações Práticas	Livro utilizado no AVAMEC como base do programa Proditec	Compreender os princípios e a organização formativa, identificar o papel da mentoria, analisar a articulação teoria-prática e compreender o processo de mentoria.
Portaria nº 481, de 15 de maio de 2024 - DOU	Portaria do MEC que institui o Proditec	Compreender os objetivos, as intenções formativas enquanto política pública.
Termo de Execução Descentralizada (TED) Plano de Trabalho	Documento que apresenta a proposta de projeto de oferta do Proditec para instituição parceira	Compreender a organização do curso e da equipe que estrutura o atendimento, além de os objetivos e as justificativas do programa.
Site do Proditec - MEC	Site que reúne várias informações do programa	Compreender o programa como política pública, assim como seus objetivos, indicadores e números

Fonte: Elaborado pelo autor.

A definição do *corpus* documental considerou a relevância e a complementaridade dos materiais selecionados para a compreensão da proposta formativa do Proditec. Foi analisado o livro *Mentoria de Diretores de Escola: Orientações Práticas*, por constituir a principal base teórica que fundamenta o programa, cujo acesso se deu por meio do *site* oficial do Proditec, em março de 2026. Também foi analisada a Portaria nº 481, de 15 de maio de 2024, acessada no *site* oficial do programa, na seção de legislação, por ser a lei responsável por instituir o Proditec enquanto política pública.

Considerou-se como *corpus*, também, o Termo de Execução Descentralizada (TED), por detalhar aspectos relacionados à implementação e operacionalização do programa. Esse documento foi obtido mediante solicitação direta à coordenação do programa na instituição parceira, referente às turmas realizadas no período de agosto a dezembro de 2025. A instituição parceira responsável pela oferta analisada corresponde a uma universidade pública federal situada na região Sul do Brasil, com atuação voltada à formação de professores. A edição investigada contemplou 427 gestores escolares vinculados às redes municipal e estadual de educação básica de todo o país. Em observância aos princípios éticos da pesquisa, a identificação da instituição é preservada, sendo apresentados apenas os elementos indispensáveis à caracterização e compreensão do *corpus* documental.

Por fim, analisou-se o *site* oficial do programa, vinculado ao Ministério da Educação, que apresenta a descrição pública da iniciativa e explicita suas diretrizes gerais, com acesso realizado entre janeiro e março de 2026. A seleção desses documentos buscou contemplar diferentes dimensões do programa (teórica, normativa, operacional e comunicacional), possibilitando uma análise mais abrangente das concepções formativas que o sustentam.

Para o tratamento e a análise dos dados, adotou-se a Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2016), compreendida como um conjunto de técnicas que permite a sistematização e interpretação de conteúdos presentes em diferentes tipos de documentos. O processo de análise seguiu as três etapas clássicas propostas pela autora:

I. Pré-análise: envolveu a organização do material, a leitura flutuante dos documentos e a definição do *corpus*. Os materiais selecionados foram examinados de forma criteriosa, possibilitando a identificação e o registro de elementos relevantes, bem

como a compreensão dos principais achados e das perspectivas apresentadas pelos autores.

II. Exploração do material: realizada por meio da categorização dos conteúdos, com foco nos elementos relacionados à mentoria enquanto estratégia formativa. A partir desse processo, as informações foram organizadas em categorias analíticas, com foco nos aspectos relacionados à mentoria enquanto estratégia formativa, buscando apreender as concepções de formação de gestores escolares expressas nos documentos analisados. Essas categorias orientaram a interpretação das informações, permitindo compreender como a mentoria é concebida no âmbito do Proditec e de que maneira se articula a perspectivas formativas baseadas na (1) reflexão sobre a prática, na (2) contextualização dos processos educativos e na (3) aprendizagem colaborativa.

III. Tratamento inferência e interpretação dos resultados: buscou-se, nessa etapa, compreender as concepções de formação de gestores escolares presentes nos documentos analisados. A partir desse percurso, a análise documental possibilitou identificar e examinar os principais elementos que constituem a proposta do Proditec, bem como interpretar os sentidos formativos que a sustentam.

Ao articular os diferentes documentos analisados, foi possível compreender como a mentoria é concebida enquanto estratégia formativa e de que maneira se insere nas concepções de formação de gestores escolares presentes no programa. Por fim, realizou-se uma análise interpretativa dos achados, buscando dar destaque às convergências, tensões e potencialidades que emergem da proposta analisada, as quais são discutidas na seção a seguir.

Compreender o escopo desta análise é fundamental. Por se tratar de uma investigação baseada em documentos, os resultados aqui apresentados refletem o plano normativo e prescritivo do programa. Ou seja, eles revelam as concepções, diretrizes e intenções formativas presentes nos materiais que o estruturam, e não a realidade prática de sua implementação. As conclusões que construímos referem-se ao que os documentos expressam e projetam, e não ao que de fato acontece nos contextos reais de mentoria. A próxima etapa da pesquisa, conforme detalhado na introdução, será dedicada a captar os significados atribuídos pelos participantes à experiência formativa, utilizando métodos como a netnografia e questionários.

ANÁLISE E DISCUSSÃO

A proposta metodológica do projeto de mentoria de diretores escolares

A proposta metodológica do Proditec apresenta uma organização formativa estruturada a partir da articulação entre momentos síncronos e assíncronos, atividades práticas e acompanhamento por meio de mentoria. O desenho do curso indica uma preocupação em promover uma formação contínua e processual, combinando encontros regulares, desenvolvimento de atividades aplicadas e espaços de interação entre os participantes.

Essa configuração metodológica reforça a centralidade da aprendizagem colaborativa e reflexiva, ao incentivar a troca de experiências, a problematização de contextos reais e a construção de soluções no âmbito da prática profissional. Além disso, a proposta indica a intenção de constituir uma rede de aprendizagem, ao prescrever dinâmicas que, no plano do desenho formativo, voltam-se ao diálogo, ao compartilhamento de saberes e ao desenvolvimento de práticas alinhadas às demandas concretas das escolas.

Conforme destaca Heloísa Lück (2009, p. 76), o exercício da liderança na gestão escolar exige o “exercício contínuo do diálogo aberto e da capacidade de ouvir”, evidenciando que a comunicação qualificada constitui elemento essencial para a atuação do gestor.

Para além dessa dimensão, o diálogo é compreendido, na perspectiva adotada pelo programa, não como mera transmissão de informações, mas como um processo interativo e dinâmico, fundamental para a construção de saberes e para o desenvolvimento da identidade profissional dos gestores. Nessa direção, o diálogo configura-se como espaço de produção coletiva de conhecimento, no qual diferentes experiências, perspectivas e saberes são mobilizados e ressignificados no encontro entre os participantes.

A qualidade dessas interações, por sua vez, está diretamente relacionada às formas de comunicação estabelecidas, destacando-se a importância de práticas como a escuta ativa, o respeito às diferentes vozes e o uso de estratégias que favoreçam a construção de ambientes formativos mais abertos e colaborativos.

Além disso, o diálogo assume papel fundamental na consolidação da aprendizagem colaborativa, na medida em que possibilita processos de retroalimentação entre os participantes, ampliando a capacidade de análise e intervenção sobre a prática. Destaca-se, ainda, sua relevância na problematização do cotidiano escolar, ao favorecer a construção conjunta de interpretações, a elaboração de hipóteses e a proposição de soluções mais contextualizadas para os desafios enfrentados na gestão escolar.

No que se refere à organização curricular, a proposta metodológica do Proditec estrutura-se em salas de aprendizagem que abordam diferentes dimensões da gestão escolar, articulando conteúdos teóricos, atividades práticas e momentos de reflexão. Ao todo, o curso é composto de dez salas temáticas, além de etapas de ambientação e encerramento, totalizando uma carga horária de 210 horas distribuídas ao longo de aproximadamente 20 semanas (Termo de Execução Descentralizada). O Quadro 2 apresenta a organização dessas salas, explicitando a progressão formativa proposta pelo programa.

Quadro 2: Salas de aprendizagem do curso Proditec

Salas	Descrição
1	Mentoria de Diretores Escolares: Perspectivas Teórico-Metodológicas
2	A Relação com o Saber e o Aprender Acadêmico, Prático e Relacional
3	Escola Conectada e a Cidadania Digital
4	Relações Intra e Interpessoais: Comunicação no Ambiente Escolar
5	Violências e os Contextos Sociais e Escolares
6	Projeto Político Pedagógico e Gestão Escolar
7	Gestão Escolar no processo de Alfabetização e na Recomposição de Aprendizagens
8	Educação Integral: Tempos e Espaços na Escola
9	Gestão Administrativa e Financeira da Escola
10	Perfil do Diretor: Liderança e Organização Escolar

Fonte: Elaborado pelo autor.

A organização das salas de aprendizagem demonstra uma proposta formativa que busca contemplar múltiplas dimensões da atuação do gestor escolar, incluindo aspectos pedagógicos, administrativos, relacionais e sociais. Observa-se que os temas abordados vão desde fundamentos teórico-metodológicos da mentoria até questões como cultura

digital, relações interpessoais, projeto político-pedagógico e gestão financeira, indicando uma compreensão ampliada da função do gestor.

Além disso, a distribuição das salas ao longo do percurso formativo sugere uma intencionalidade pedagógica que articula progressivamente diferentes eixos da gestão escolar, favorecendo a construção de conhecimentos de forma integrada. Essa estrutura reforça a ideia de formação contextualizada, na medida em que os conteúdos dialogam diretamente com os desafios concretos enfrentados nas escolas, ao mesmo tempo em que promovem a reflexão sobre a prática e a troca entre os participantes.

A análise da proposta metodológica do Proditec permite compreender que a mentoria não se configura como um elemento acessório, mas como eixo estruturante que articula os diferentes componentes do percurso formativo. Essa proposta é fundamentada em quatro pilares centrais da mentoria: (1) ouvir e respeitar os outros, (2) compreender perspectivas diferentes, (3) estimular o questionamento e à negociação de pontos de vista (4) fortalecer a coesão dos sujeitos e dos coletivos, visando ao desenvolvimento profissional e institucional.

Ao analisar os documentos, atribui-se à mentoria, considerando as salas de aprendizagem, os momentos de interação e as atividades práticas, a função de integrar os conteúdos trabalhados às experiências concretas dos gestores escolares, favorecendo a reflexão sobre a prática, a construção coletiva de conhecimentos e a contextualização dos processos educativos. Dessa forma, a organização metodológica do programa materializa uma concepção de formação que se sustenta na articulação entre teoria e prática, na valorização da experiência profissional e na promoção de espaços colaborativos, evidenciando que a potência formativa da mentoria reside justamente em sua capacidade de conectar, dar sentido e dinamizar o conjunto das ações pedagógicas propostas.

Entretanto, é importante considerar que a efetividade dessa proposta não se realiza de maneira automática, estando diretamente relacionada à qualidade das interações que se estabelecem no processo de mentoria. Conforme destacado por Luiz (2022, p. 61), “a essência da mentoria passa pela qualidade das conversas”, sendo a forma como o diálogo é conduzido a chave para estimular o diretor a refletir sobre seus dilemas e a buscar soluções efetivas em seu contexto de atuação.

Nessa perspectiva, processos formativos marcados por interações superficiais tendem a produzir reflexões limitadas e aprendizagens pouco significativas, o que reforça a necessidade de intencionalidade pedagógica na condução dos diálogos e das práticas de mentoria.

A mentoria como espaço de reflexão sobre a prática

Nos documentos que estruturam o Prodithec, observa-se a centralidade da mentoria como um espaço privilegiado de reflexão sobre a prática dos gestores escolares, conforme menciona o tópico 2 do artigo 6º da Portaria nº 481, que institui o programa (DOU, 17 maio 2024, p. 67).

Diferentemente de abordagens formativas centradas na transmissão de conteúdo, o material-base do programa indica a valorização de processos que estimulam a problematização do cotidiano escolar, a análise de situações concretas e a construção de sentidos a partir da experiência profissional dos participantes (Luiz, 2022, p. 122).

Nesse contexto, a mentoria é apresentada como um dispositivo que favorece o deslocamento do gestor de uma posição predominantemente executora para uma postura reflexiva, na qual sua própria prática se torna objeto de análise. Assim, a aprendizagem não se dá pela simples assimilação de conteúdos, mas pela capacidade de interpretar, ressignificar e transformar a própria ação profissional a partir da interlocução com outros sujeitos.

Além disso, a ênfase na reflexão sobre a prática, identificada nos documentos do Prodithec, dialoga com concepções que compreendem o desenvolvimento profissional como um processo contínuo, no qual o sujeito aprende ao analisar criticamente suas ações e ao confrontá-las com diferentes perspectivas. Sendo assim, a mentoria apresenta-se como um espaço mediado que potencializa esse movimento, ao oferecer suporte, questionamento e acompanhamento sistemático aos gestores em formação.

Dessa forma, a mentoria no Prodithec pode ser compreendida como um dispositivo formativo que não apenas orienta a ação dos gestores, mas, sobretudo, promove a construção de uma postura investigativa sobre a própria prática, contribuindo para o desenvolvimento de profissionais mais críticos, autônomos e capazes de atuar de forma intencional diante dos desafios do contexto escolar.

A mentoria como estratégia de aprendizagem situada

No Termo de Execução Descentralizada (Plano de Trabalho) do Proditec, a mentoria é concebida como uma estratégia formativa ancorada nos contextos reais de atuação dos gestores escolares, aproximando-se de perspectivas que compreendem a aprendizagem como um processo situado.

De forma oposta aos modelos formativos descontextualizados, o termo analisado indica em seu objetivo geral que as atividades propostas no âmbito do programa partem de problemáticas concretas vivenciadas nas escolas e de situações práticas do cotidiano escolar, promovendo a articulação entre os conteúdos abordados e as demandas específicas de cada realidade educativa.

Observa-se, também, que no livro-base do programa se enfatiza a necessidade de vincular os processos formativos às experiências profissionais dos participantes, incentivando a análise de situações reais, a elaboração de estratégias de intervenção e a aplicação dos conhecimentos construídos ao longo da formação. O material cita Spillane e Ortiz (2016 *apud* Luiz, 2022, p. 27) para afirmar que “refletir sobre soluções em contextos locais específicos facilita ações de sucesso”, pois a diversidade de problemas exige a aplicação de conhecimentos teórico-técnicos de forma situada.

Essa configuração reforça a compreensão de que o desenvolvimento profissional dos gestores não ocorre de maneira dissociada do contexto em que atuam, mas se constitui a partir da interação entre teoria e prática, mediada pelas condições concretas do cotidiano escolar.

A complexidade dos contextos educativos contemporâneos demanda profissionais capazes de aprender continuamente no exercício da prática, em diálogo com seus pares e com os desafios concretos da profissão (Nóvoa, 2022). Nessa direção, a aprendizagem situada desloca o foco de uma lógica de transmissão de conteúdos para uma abordagem que valoriza a experiência como elemento constitutivo do processo formativo, reconhecendo o contexto como espaço privilegiado de produção de saberes.

Além disso, a ênfase na contextualização dos processos formativos, identificada nos documentos do Proditec, contribui para que a mentoria se configure como um espaço de mediação entre os conhecimentos teóricos e sua aplicação prática. Ao incentivar os gestores a desenvolverem ações em suas próprias unidades escolares, o desenho

documental do programa projeta a construção de aprendizagens significativas, na medida em que estas emergem da necessidade de compreender e intervir em situações concretas.

Embora os documentos do Proditec evidenciem um esforço consistente de ancorar a formação nos contextos reais de atuação dos gestores, é importante considerar as problematizações apresentadas por Fernanda Martins no prefácio da obra que fundamenta o programa, as quais funcionam como uma necessária vigilância crítica. A autora chama atenção para o risco de uma insularização técnica da gestão escolar, na qual os processos formativos podem se reduzir a um conjunto de métodos e ferramentas desvinculados das dimensões políticas e sociais que atravessam o cotidiano das escolas.

Nessa mesma direção, Martins questiona a realização de processos formativos fora do contexto acadêmico, ressaltando a importância da articulação entre investigação e prática para a construção de uma formação consistente. Também aponta o risco de uma concepção fragmentada do desenvolvimento profissional, bem como problematiza a ideia de uma suposta neutralidade político-ideológica na gestão, destacando que tal perspectiva pode contribuir para a descontextualização das práticas.

Essa problematização também se articula às reflexões de Paro (2018), ao evidenciar que o risco de uma formação centrada em aspectos técnicos encontra correspondência na tendência de burocratização da gestão escolar. Desse modo, o que, no âmbito do Proditec, aparece como o perigo de uma formação “insularizada” ou excessivamente técnica pode ser compreendido, do ponto de vista de Paro, como a configuração de uma prática gestora orientada pela lógica das formalidades administrativas, na qual o diretor é levado a assumir o papel de “gerente de procedimentos”, em detrimento de sua função pedagógica e social.

Nessa perspectiva, a centralidade atribuída à mentoria no programa pode representar uma possibilidade de tensionar essa lógica, desde que seja conduzida de modo a fortalecer processos reflexivos e críticos, evitando sua redução a um instrumento de racionalização das práticas. Caso contrário, corre-se o risco de que a própria mentoria seja capturada por uma racionalidade burocrática, esvaziando seu potencial formativo e aproximando-se daquilo que o autor critica como uma gestão subordinada às exigências formais em detrimento do projeto educativo.

Esses pontos funcionam como uma vigilância crítica, servindo de contraponto para garantir que a formação não caia no erro de se tornar apenas um conjunto de ferramentas

técnicas aplicáveis em qualquer lugar, mas que permaneça de fato enraizada na realidade e na reflexão teórica.

Dessa forma, a mentoria no Proдитеc pode ser compreendida como uma estratégia de aprendizagem situada que favorece a construção de conhecimentos contextualizados, fortalecendo a capacidade dos gestores de analisar criticamente suas realidades e de implementar práticas alinhadas às demandas específicas de seus contextos de atuação.

Ainda assim, conforme alertado por Fernanda Martins, essa potencialidade não se realiza de forma automática, mas exige atenção aos riscos de uma formação excessivamente técnica, fragmentada ou despolitizada. Tal alerta aproxima-se diretamente das reflexões de Paulo Freire, na medida em que o que a autora denomina como uma formação insularizada em um ponto de vista técnico pode ser compreendido, à luz de Freire, como uma expressão de uma educação de caráter instrumental e alienante, que reduz o processo formativo à aplicação de técnicas.

Nessa perspectiva, propostas formativas que privilegiam a adaptação dos sujeitos às condições existentes, em detrimento do desenvolvimento de uma postura crítica e transformadora, tendem a esvaziar a dimensão política da educação, comprometendo a própria ideia de formação contextualizada que se pretende promover.

A mentoria como promotora da aprendizagem colaborativa

A análise do *site* oficial do Proдитеc revela que a mentoria é concebida como um espaço de interação entre gestores escolares, no qual a aprendizagem se constrói de forma colaborativa.

Na apresentação do curso, observa-se a ênfase em estratégias que envolvem a partilha sistematizada e a problematização de contextos, “permitindo aos diretores refletir sobre seus desafios de forma mais colaborativa, potencializando os avanços pedagógicos e minimizando os problemas cotidianos”. O *site* destaca, ainda, que “a troca e o compartilhamento de experiências e saberes vão de encontro aos objetivos do curso: incentivar a democratização da gestão escolar e instaurar uma cultura colaborativa e participativa nas escolas”.

Tais elementos demonstram que a proposta formativa do programa valoriza dinâmicas baseadas na interação entre pares, incentivando a troca de experiências, o

compartilhamento de desafios e a construção conjunta de soluções. Essa configuração aponta para uma concepção de formação que se afasta de perspectivas individualizadas, aproximando-se de abordagens que reconhecem a colaboração como elemento central no desenvolvimento profissional dos gestores escolares.

Nesse contexto, os documentos atribuem à mentoria a função de mediar processos coletivos de aprendizagem, favorecendo a circulação de saberes construídos na prática e o reconhecimento da experiência profissional dos participantes como elemento legítimo de conhecimento.

Observa-se, na obra que fundamenta o programa, a valorização de propostas formativas que estimulam o diálogo entre gestores de diferentes realidades, criando oportunidades para a ampliação de repertórios e para a ressignificação das práticas a partir do contato com outras experiências. Dessa forma, destaca-se que “ter oportunidade de ouvir diferentes pensamentos, saberes e experiências enriquece os debates profissionais e é indispensável na ocorrência de mudanças conceituais e práticas” (Luiz, 2022, p. 42), revelando o papel da interação entre pares como elemento central no desenvolvimento profissional.

De modo semelhante, Moran (2019) destaca que a formação profissional se baseia na relação horizontal entre os sujeitos, na qual experiências são compartilhadas e refletem coletivamente sobre a prática. Nessa perspectiva, a aprendizagem se constrói de forma mútua, a partir da colaboração entre pares, favorecendo a construção compartilhada de saberes e a constituição de comunidades de prática que potencializam o desenvolvimento profissional.

Essa diretriz dialoga diretamente com uma realidade já existente no contexto escolar brasileiro. Conforme evidenciado por Luiz (2022, p. 17), a partir dos dados do questionário do diretor aplicado na Prova Brasil de 2017, 93,83% dos gestores escolares declararam realizar trocas de informações entre si, indicando que práticas colaborativas já se fazem presentes no cotidiano das escolas. No entanto, tais interações ocorrem de forma espontânea e pouco estruturada. Isso demonstra que a questão não reside na falta de disposição para a troca, mas na ausência de espaços institucionalizados, capazes de sistematizar essas práticas, potencializando seus efeitos formativos e de desenvolvimento profissional.

Em contraste com modelos tradicionais de mentoria, que enfatizam o apoio individualizado e a socialização profissional do iniciante, centrando-se na transmissão de saberes e no acompanhamento direto (Garza *et al.*, 2019), a proposta analisada no Proditec desloca o foco para processos formativos de caráter mais colaborativo. Nessa perspectiva, a aprendizagem não se restringe ao âmbito individual, mas se constitui na relação com o outro, na troca e na construção conjunta de sentidos sobre a prática educativa.

Além disso, a ênfase na aprendizagem colaborativa, identificada nos documentos do programa, contribui para o fortalecimento de redes de apoio profissional entre os gestores, ampliando as possibilidades de enfrentamento dos desafios do cotidiano escolar. Nessa perspectiva, a mentoria configura-se como um espaço de aprendizagem compartilhada e de circulação de conhecimentos, favorecendo o desenvolvimento profissional dos participantes e o fortalecimento de uma cultura institucional orientada à aprendizagem contínua.

Sob essa ótica, a mentoria não apenas organiza o processo formativo, mas cria condições para a constituição de espaços coletivos de reflexão e ação, nos quais os participantes podem construir respostas mais consistentes e contextualizadas para as demandas de suas realidades. Dessa forma, a mentoria no Proditec pode ser compreendida como uma estratégia que potencializa a aprendizagem colaborativa, ao promover a interação entre gestores e a construção coletiva de conhecimentos.

Ainda assim, é importante considerar que a efetividade desses processos depende da intencionalidade formativa que os orienta, de modo a evitar que a colaboração se restrinja à troca superficial de experiências, sem alcançar níveis mais profundos de reflexão e problematização das práticas.

Análise interpretativa

A análise dos documentos revelou que o programa Proditec se ancora em uma concepção de formação que valoriza a experiência dos sujeitos, a problematização do cotidiano escolar e a construção coletiva de conhecimentos, alinhando-se a perspectivas contemporâneas de formação continuada. Essas dimensões operam de forma interdependente, compondo um modelo que busca responder à complexidade da atuação dos gestores escolares por meio de processos formativos situados e dialógicos.

Nessa direção, destaca-se que a experiência, por si só, não é suficiente para a produção de conhecimento formativo, sendo necessário que ela seja submetida a processos de análise, questionamento e diálogo com o outro. Conforme argumenta Carbonell (2002, p. 113), a reflexão sobre a prática constitui elemento central da formação permanente, ao possibilitar a revisão das experiências vividas, a comparação com outras realidades e a reconstrução das práticas pedagógicas. Trata-se, portanto, de um movimento contínuo em que experiência e reflexão se articulam, favorecendo transformações não apenas nas práticas, mas também nas concepções e no desenvolvimento profissional dos sujeitos.

Essa perspectiva se articula com a noção de profissional reflexivo proposta por Tardif (2014), segundo a qual o profissional de alto nível é aquele capaz de lidar com situações indeterminadas, instáveis e complexas, mobilizando saberes para interpretar a realidade e construir soluções contextualizadas. Nesse sentido, a formação baseada na reflexão não apenas qualifica a prática, mas contribui para o desenvolvimento de gestores capazes de analisar criticamente seus contextos de atuação e de intervir de forma criativa e fundamentada.

Desse modo, a mentoria pode ser compreendida como o elemento articulador dessas dimensões, ao criar condições para que o diálogo entre os participantes favoreça não apenas a troca de experiências, mas a problematização das práticas e a construção de sentidos compartilhados, promovendo, assim, processos formativos mais significativos. Isso está diretamente relacionado à perspectiva da mentoria transformadora, entendida pelo Proditex como um paradigma formativo baseado na construção conjunta entre gestores, no compartilhamento de experiências e na busca por inovações orientadas às necessidades do contexto escolar (Luiz, 2022, p. 19).

Entretanto, também se evidenciou que a potência formativa da mentoria não está garantida apenas por sua presença no desenho metodológico do programa, mas depende, fundamentalmente, da qualidade dos processos interativos que a constituem.

A centralidade do diálogo, quando não acompanhada de intencionalidade pedagógica e profundidade nas interações, pode limitar o alcance formativo da proposta, reduzindo-a a trocas superficiais que pouco contribuem para a transformação das práticas. Por outro lado, as interações mais densas e intencionalmente conduzidas favorecem a

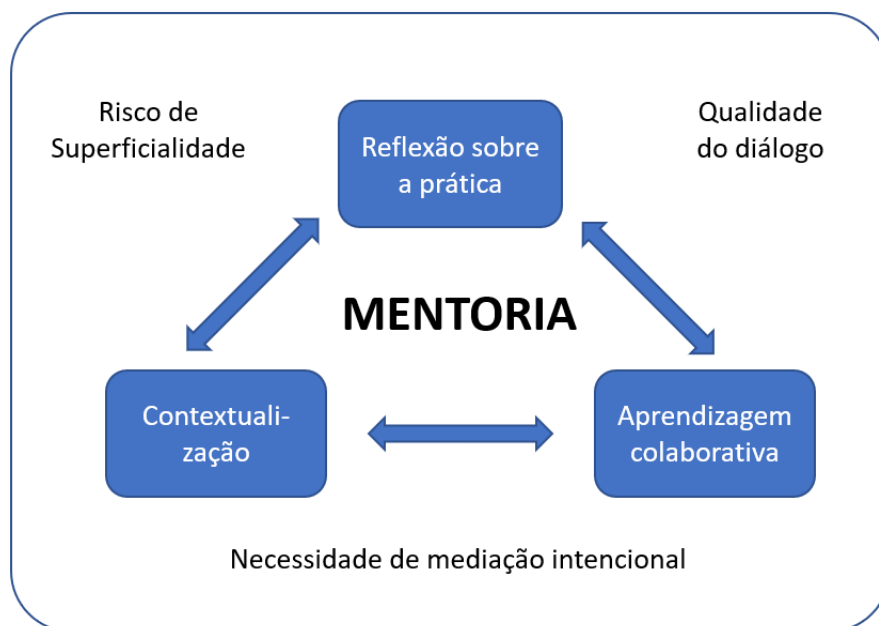
problematização das práticas e a construção de respostas mais consistentes aos desafios do cotidiano escolar.

Tal aspecto reforça que a efetividade da proposta não reside apenas em sua estrutura metodológica, mas na forma como é vivenciada e operacionalizada nos contextos formativos essas questões indicam que a efetividade da mentoria, no âmbito do Proditec, está diretamente relacionada à qualidade dos processos formativos que a sustentam, especialmente no que se refere à mediação do diálogo, à profundidade das reflexões e à articulação entre teoria e prática.

Assim, mais do que um conjunto de estratégias, a mentoria configura-se como um dispositivo formativo complexo, cuja potência depende das condições concretas de sua realização e das intenções que orientam as interações entre os participantes.

A Figura 1 apresenta uma síntese do modelo analítico construído a partir da investigação, apontando a mentoria como eixo articulador com as categorias analisadas. O diagrama explicita a interdependência entre essas dimensões, bem como as tensões que atravessam sua operacionalização, destacando que a efetividade do processo formativo está condicionada à qualidade das interações e à intencionalidade pedagógica que orienta a mentoria.

Figura 1: Modelo analítico da mentoria como eixo articulador no Proditec



Fonte: Elaborado pelo autor.

Do ponto de vista das políticas públicas, os achados deste estudo indicam que iniciativas como o Proditec representam avanços importantes na direção de modelos formativos mais contextualizados, colaborativos e contínuos. Ao enfatizar a mentoria como espaço de diálogo, reflexão sobre a prática e construção coletiva de soluções, o Proditec aproxima-se de uma concepção de gestão entendida como atividade-meio, voltada à promoção dos objetivos educacionais, conforme proposto por Libâneo (2012), ao invés de adotar abordagens de caráter tecnicista e orientada pela lógica de mercado.

De modo semelhante, ao valorizar a troca de experiências e a dimensão relacional da prática gestora, o programa reconhece os sujeitos envolvidos no processo educativo não como meros executores de funções, mas como agentes ativos na construção do trabalho escolar, o que dialoga com a crítica de Paro (2018) à redução da gestão a uma lógica burocrática e instrumental.

No entanto, há sempre o risco de que propostas formativas, mesmo quando orientadas por princípios colaborativos e reflexivos, sejam apropriadas de forma superficial ou instrumental, especialmente em contextos marcados pelas pressões por resultados e por práticas administrativas centralizadoras.

Nesse cenário, a análise reforça a importância da atenção às condições de implementação dessas propostas, particularmente no que se refere à mediação dos processos formativos e à garantia de espaços efetivos de reflexão crítica e contextualizada. Tais elementos são fundamentais para evitar que a mentoria seja reduzida a um conjunto de técnicas desvinculadas da função social e da realidade da escola.

A partir das análises desenvolvidas, que evidenciaram a centralidade da mentoria e a articulação entre as dimensões formativas do programa, buscou-se avançar na compreensão dessas relações por meio do estabelecimento de conexões entre os pilares da mentoria e as categorias analíticas construídas neste estudo. Essa articulação permitiu explicitar de que maneira os princípios orientadores da mentoria se materializam nos documentos analisados.

O Quadro 3 traz essa relação a partir de excertos do livro-base que fundamenta o programa, apresentando como os pilares da mentoria se expressam nas diferentes dimensões formativas identificadas e como se relacionam com as categorias analisadas.

Quadro 3: Articulação entre pilares da mentoria e categorias analíticas

Trecho do documento	Pilar da Mentoria	Categoria Analítica
O forte são as trocas de ideias, sentimentos, informações e impressões entre diretores, mas com entendimento de que todos os envolvidos com a escola devem ser incluídos, e as decisões devem ser pautadas, integralmente, no que for melhor para o contexto escolar (Luiz, 2022, p. 19).	Ouvir e respeitar os outros	Aprendizagem colaborativa
O apoio a novos diretores escolares é fundamental para a melhoria da escola principalmente pelo papel socializador da própria educação, pois nada se aprende sozinho e, tampouco, o conhecimento deve ser limitado (Luiz, 2022, p. 19).	Fortalecer a coesão dos sujeitos e dos coletivos	Aprendizagem colaborativa
Por isso, entende-se que ao se fomentar espaços sistematizados para que as trocas de experiências ocorram, configura-se um espaço que se atrela ao real sentido do aprender: construir o saber conjuntamente (Luiz, 2022, p. 19).	Compreender perspectivas diferentes	Contextualização dos processos educativos
A concepção da mentoria de diretores brasileiros parte do pressuposto de que os questionamentos colaborativos das práticas profissionais – um relacionamento que permite as trocas de experiências – não deve criar padrões ou um modelo único de ser diretor escolar (Luiz, 2022, p. 22).	Estimular o questionamento e a negociação de pontos de vista	Reflexão sobre a prática

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise do quadro sinaliza que os pilares da mentoria não se manifestam de forma isolada, mas atravessam diferentes dimensões da proposta formativa. Observa-se que aspectos como o ouvir e respeitar os outros e o fortalecimento dos coletivos estão fortemente associados à aprendizagem colaborativa, enquanto o estímulo ao questionamento e à negociação de pontos de vista se aproxima das dinâmicas de reflexão sobre a prática.

Por sua vez, a valorização da escuta e da diversidade de perspectivas também se relaciona à contextualização dos processos educativos, na medida em que amplia a compreensão dos gestores sobre as realidades em que atuam. Essa articulação reforça a compreensão da mentoria como um dispositivo formativo integrado, no qual diferentes princípios operam de forma interdependente na construção do desenvolvimento profissional.

Por fim, a articulação entre os elementos analisados permite afirmar que o Proditec apresenta uma concepção de formação alinhada a perspectivas contemporâneas de desenvolvimento profissional, ao privilegiar processos contínuos, colaborativos e contextualizados. A análise permite avançar na compreensão da mentoria não apenas como uma metodologia de formação, mas como um espaço de produção de sentidos sobre a prática, no qual se tensionam diferentes concepções de formação, gestão e aprendizagem.

A presença dessas tensões e desafios, especialmente no que se refere à profundidade dos processos dialógicos e à necessidade de evitar abordagens excessivamente técnicas ou descontextualizadas, aponta para a importância de uma condução formativa crítica e intencional.

Tal entendimento contribui para o debate sobre a formação de gestores escolares, ao apontar que propostas formativas baseadas na colaboração, na contextualização e na reflexão demandam, necessariamente, processos intencionais, críticos e teoricamente fundamentados para que se efetivem como práticas formativas significativas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer desta pesquisa, buscou-se analisar a mentoria no âmbito do Proditec enquanto estratégia formativa, a partir de uma análise documental dos materiais que estruturam o programa.

A investigação permitiu evidenciar que a mentoria ocupa um lugar central na proposta formativa, configurando-se como um dispositivo que articula diferentes dimensões do desenvolvimento profissional dos gestores escolares, especialmente no que se refere à reflexão sobre a prática, à contextualização dos processos educativos e à aprendizagem colaborativa.

Tal abordagem contribui para o desenvolvimento de competências necessárias à atuação do gestor diante das múltiplas demandas da função, conforme destaca Lück (2009), ao enfatizar a complexidade da gestão escolar e a necessidade de formação que contemple suas diversas dimensões.

Contudo, os achados também evidenciam que a potência formativa da mentoria não se realiza de maneira automática, estando atravessada por tensões relacionadas às

condições concretas de sua implementação. Sendo assim, a qualidade das mediações, a condução do diálogo e a articulação com referenciais teóricos tornam-se elementos centrais para que a mentoria efetivamente contribua para a problematização das práticas e para o desenvolvimento profissional dos gestores escolares.

Por fim, destaca-se que esta análise integra uma investigação mais ampla em desenvolvimento, a qual será aprofundada por meio de outras estratégias metodológicas, incluindo a realização de netnografia e a coleta de dados junto aos participantes do programa. Espera-se, com isso, avançar na compreensão dos sentidos atribuídos à mentoria pelos gestores escolares, contribuindo para o debate sobre a formação continuada e para o aprimoramento de políticas e práticas voltadas à gestão educacional.

REFERÊNCIAS

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

BRASIL. Portaria nº 481, de 15 de maio de 2024. Institui o Programa de Formação Continuada para Diretores Escolares e Técnicos das Secretarias de Educação - Proditec. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ed. 95, p. 67, 17 maio 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/proditec/legislacao>. Acesso em: 23 mar. 2026.

BRASIL. Ministério da Educação. **Programa Proditec**: Programa de Formação Continuada para Diretores Escolares e Técnicos das Secretarias de Educação. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/proditec>. Acesso em: 23 mar. 2026.

CARBONELL, Jaume. **A aventura de inovar**: a mudança na escola. Porto Alegre: Artmed Editora, 2002.

CELLARD, André A análise documental. In: POUPART, Jean et al. **A pesquisa qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2008.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da indignação**: cartas pedagógicas e outros escritos. São Paulo: Editora UNESP, 2000.

GARZA, Ruben et al. Developing a Mentoring Framework Through the Examination of Mentoring Paradigms in a Teacher Residency Program. **Australian Journal of Teacher Education**, 44(3), 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.14221/ajte.2018v44n3.1>. Acesso em: 9 out. 2025.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

LÜCK, Heloisa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

LUIZ, Maria Cecília (org.). **Mentoria de diretores de escola**: orientações práticas. São Carlos: Pedro & João Editores, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/proditec/documentos>. Acesso em: 23 mar. 2026.

MORAN, José Manuel. **Ampliando as práticas de mentoria na Educação**. São Paulo: [s. n.], 2019. Disponível em: http://www2.eca.usp.br/moran/wp-content/uploads/2019/08/mentoria_Moran.pdf. Acesso em: 9 out. 2025.

NÓVOA, Antonio. **Escolas e professores**: proteger, transformar, valorizar. Colaboração de Yara Alvim. Salvador: SEC/IAT, 2022.

PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar**: introdução crítica. 17. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2018.

PROCASKO, Josiane Carolina Soares Ramos; GIRAFFA, Lucia Maria Martins. Gestão inovadora no contexto da cultura digital: reflexões a partir de múltiplos olhares. **Acta Scientiarum. Education**, Maringá, v. 44, e54333, jan./dez. 2022.

TARDIF, Maurice. **Saberes docentes e formação profissional**. 17. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

NOTA SOBRE A AUTORIA

Os autores contribuíram conjuntamente para a concepção, desenvolvimento, análise e redação do presente artigo.

REVISÃO DO ARTIGO

Carmem Machado (Licenciatura em Letras - Português e Literatura)

NOTA SOBRE USO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Durante o processo de produção deste artigo, especificamente na etapa de levantamento e organização do referencial teórico, foi utilizada a ferramenta NotebokLM, com o propósito de auxiliar na exploração e sistematização de fontes acadêmicas. Após a utilização da ferramenta, os autores revisaram e editaram a apresentação dos resultados, sendo inteiramente responsáveis pelo conteúdo aqui apresentado.

Recebido em: 29/03/2026

Parecer em: 19/05/2026

Aprovado em: 03/07/2026