

Diretor escolar: o fator subestimado da educação brasileira



» **CLAUDIA COSTIN**
Presidente do Instituto Salto, ex-secretária de Educação do Rio e ex-diretora global de educação do Banco Mundial

» **RAFAEL PARENTE**
Diretor-executivo do Instituto Salto, PhD em educação (NYU) e ex-secretário de Educação do DF

Todos os dias, 46 milhões de estudantes entram em escolas brasileiras lideradas por um profissional decisivo para o funcionamento de todo o sistema educacional: o diretor de escola. É ele quem organiza o trabalho pedagógico, apoia professores, acompanha resultados e garante que as políticas educacionais cheguem, de fato, à sala de aula. Ainda assim, no Brasil, essa função costuma ser exercida sem a formação específica que se exigiria de qualquer gestor responsável por uma instituição complexa.

Nos últimos anos, o Brasil ampliou investimentos em educação e avançou na implementação de políticas públicas importantes, como a expansão do financiamento, a definição da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e o fortalecimento de sistemas de avaliação. Entretanto, metade dos jovens brasileiros de 15 anos não alcança o nível básico de leitura e interpretação de texto no Programa Internacional de Avaliação de Estudantes (Pisa). A cada geração que deixa a escola sem aprender o suficiente, o país perde oportunidades de crescimento, inovação e mobilidade social e compromete sua produtividade futura. Parte dessa explicação está em um ponto bem pouco discutido do sistema educacional: a liderança das escolas.

O Brasil só avançará de forma consistente na aprendizagem quando tratar a seleção e a formação de diretores como política estratégica de Estado, e não como um detalhe administrativo.

O Censo Escolar de 2024 revela que apenas 22,6% dos diretores da educação básica têm formação específica em gestão escolar. Entre quase 164 mil diretores, três em cada quatro assumiram a função sem preparo estruturado para exercê-la. Imagine um hospital cujo diretor clínico nunca tenha estudado gestão. É, na prática, o que fazemos com as nossas escolas.

A pesquisa educacional das últimas duas décadas é consistente. A liderança escolar aparece como o segundo fator mais importante para a aprendizagem dos estudantes, logo após o trabalho do professor, como mostra uma extensa literatura internacional de pesquisa e como reforça uma síntese de mais de 200 estudos publicada pela Wallace Foundation. A diferença entre um diretor preparado e um despreparado representa cerca de três meses adicionais de aprendizagem para todos os alunos de uma escola. Em contextos de maior vulnerabilidade social, esse efeito costuma ser ainda mais significativo.

A razão é simples. O diretor é a única figura da escola cujas decisões influenciam simultaneamente todos os professores e todos os estudantes. Um professor excelente transforma uma turma. Um diretor competente transforma uma escola inteira. É ele quem cria as condições para que o ensino aconteça da melhor forma: organiza o trabalho pedagógico, acompanha os resultados e apoia o desenvolvimento profissional dos professores.

Nenhuma dessas competências surge automaticamente da experiência em sala de aula. Tratar a direção escolar como extensão natural da docência, promovendo bons professores a gestores sem formação específica, é um erro que a literatura educacional documenta há décadas.

Alguns avanços começaram a ocorrer. Em 2022, dois em cada três diretores municipais chegavam ao cargo exclusivamente por indicação política. Em 2024, esse percentual havia caído para 39,6%, impulsionado pelas exigências do novo Fundeb, que estimulam critérios técnicos na seleção. É um passo importante. Mas melhorar a forma de acesso sem preparar quem assume é apenas metade da solução. A

seleção está melhorando rapidamente, mas a formação ainda precisa melhorar muito.

Experiências concretas mostram o potencial dessa agenda. Em Pernambuco, reformas iniciadas a partir de 2007 incluíram a profissionalização da seleção e a formação de diretores como parte de uma estratégia mais ampla de melhoria da gestão escolar. Nos anos seguintes, o estado registrou alguns dos maiores avanços do país no ensino médio no Ideb, tornando-se referência nacional nessa etapa.

A evidência internacional aponta na mesma direção. Distritos escolares nos Estados Unidos que investiram em programas estruturados de formação de diretores observaram ganhos significativos de aprendizagem em comparação com escolas semelhantes, com custos inferiores a meio por cento do orçamento educacional. Liderança escolar de qualidade é uma das intervenções mais custo-efetivas conhecidas na política educacional.

O Brasil dispõe de bases importantes para avançar nessa agenda. Em 2023, o Conselho Nacional de Educação consolidou uma Matriz Nacional de Competências para diretores escolares, oferecendo um referencial claro para a formação e o desenvolvimento desses profissionais. Nos últimos anos, o tema vem ganhando espaço no jornalismo, na pesquisa e no debate público brasileiro, sinal de que a agenda começa a amadurecer. Algumas redes estaduais e municipais vêm construindo experiências promissoras; no país e fora dele, há exemplos consistentes de como formar a liderança escolar. O desafio, agora, é transformar essas iniciativas em política pública contínua, capaz de ganhar escala e chegar a todas as escolas.

O país investe em currículo, avaliação, tecnologia e formação de professores. Tudo isso é necessário. Mas nenhuma dessas políticas alcança todo o seu potencial sem uma liderança qualificada dentro das escolas.

Diretores preparados fazem algo essencial para qualquer sistema educacional: transformam boas políticas em boas práticas. Formar líderes escolares não é um gasto adicional. É a engrenagem que permite que todo o resto funcione.

O deserto informacional que fragiliza a democracia



» **WENDEL PALHARES**
Vice-presidente do Conselho Nacional de Secretarias de Estado da Comunicação e secretário de Comunicação de Alagoas

Imagine morar em uma cidade em que a informação mal chega. Você não sabe como acessar um serviço público, que o posto de saúde ampliou o atendimento, que houve aumento de uma doença, que o ônibus mudou de horário ou que surgiu uma oportunidade de trabalho.

Também não vê sua comunidade representada. Não conhece suas próprias histórias, não acompanha o que acontece na Câmara de Vereadores, não entende para onde vai o dinheiro público. E não é falta de interesse. É falta de acesso.

Essa ausência cobra um preço: mais erros, desperdício de tempo, menos pertencimento, participação reduzida e maior vulnerabilidade. Isso tem nome: desertos informacionais.

Trata-se de uma falha de infraestrutura democrática — um apagão local de informação confiável, plural e útil. Mais do que ausência, é exclusão ativa.

Desde 2017, o Atlas da Notícia, iniciativa do Profor (Instituto para o Desenvolvimento do Jornalismo), mapeia esse fenômeno: municípios sem nenhum veículo jornalístico ativo. Hoje, cerca de 50 milhões de brasileiros vivem em desertos ou semidesertos de notícias.

Em Alagoas, o cenário é ainda mais desafiador. São 49 municípios nessa condição, o equivalente a 48% do estado. Houve avanço recente, com 13 cidades saindo desse quadro graças ao crescimento do jornalismo digital e das rádios.

Não se trata apenas de geografia, mas de estrutura. Falar em “falta de informação” sugere um vazio casual. Não é o caso. O que existe é concentração de poder informacional.

A capacidade de produzir, validar e distribuir informação está concentrada em poucos centros e vozes. Enquanto isso, territórios inteiros permanecem à margem, dependentes de veículos de cidades vizinhas ou de conteúdos fragmentados nas redes sociais.

Isso é desigualdade estrutural. Por isso, não basta olhar apenas o mapa. Existem desertos mesmo onde há veículos: desertos de pauta, de representação e de voz. Uma cidade pode ter um site de notícias e, ainda assim, permanecer em silêncio sobre mulheres, população negra, comunidades tradicionais, periferias ou população LGBTQIA+. Pode haver cobertura sem pluralidade.

Quando determinados grupos não aparecem nem disputam sentido na esfera pública, não há ausência de mídia, mas ausência de poder. Quem controla a narrativa define o que é reconhecido como realidade.

É nesse contexto que surge, em Alagoas, o programa Plural. Mais do que uma iniciativa de apoio, trata-se de uma política pública voltada a enfrentar desigualdades estruturais na comunicação, atuando em três dimensões: acesso, produção e circulação de informações com pluralidade, transparência e compromisso com a verdade.

A proposta é ampliar quem pode produzir conteúdo, contar histórias e disputar espaço no debate público. Isso inclui mídias negras, periféricas, religiosas, de comunidades tradicionais, diversidade sexual, etária e iniciativas independentes.

Há também um problema concreto: em muitas cidades, a comunicação local não se sustenta por falta de qualificação técnica, educação financeira e conhecimento de modelos de negócio. Em outros casos, limita-se ao sensacionalismo ou ao entretenimento, sem compromisso consistente com a informação pública.

Nas lacunas desse cenário, proliferam perfis em redes sociais com origem e propósito pouco claros. Plataformas cumprem parte do papel de informar, mas de forma fragmentada e, muitas vezes, sem responsabilidade editorial.

Informar não é apenas publicar. É organizar, verificar, contextualizar e assumir compromisso com a comunidade.

É justamente aí que o Plural se posiciona. Como incubadora, oferece formação, suporte técnico e infraestrutura para comunicadores sem acesso a recursos básicos.

Desertos informacionais não nascem apenas da ausência de veículos, mas de um modelo que concentra a capacidade de comunicar em quem já dispõe de recursos.

Por isso, diferentes países tratam o tema como política pública. Dinamarca, Suécia e Finlândia estruturaram sistemas de apoio ao jornalismo local. Nos Estados Unidos, discutem-se incentivos fiscais. A União Europeia financia redes de mídia comunitária.

No Brasil, o tema começa a ganhar forma. A Bahia avançou com iniciativas de fortalecimento de mídias locais e comunitárias, em diálogo com a reconstrução de políticas públicas de comunicação.

Os desertos de notícias têm uma característica perigosa: são invisíveis. Onde não há jornal, não há quem denuncie sua ausência. O problema se esconde dentro de si mesmo e, por isso, precisa sair do debate técnico e entrar na agenda pública.

No fim, a pergunta é simples: quem conta a história da sua cidade — e a serviço de quem?

Maurenilson Freire/CB/D.A Press



Corrigir a Cide para preservar o setor cultural



» **SYDNEY SANCHES**
Presidente do Conselho de Propriedade Intelectual da Federação das Câmaras de Comércio Exterior e consultor jurídico da União Brasileira de Compositores

A Contribuição para Intervenção do Domínio Econômico (Cide) sobre remessas ao exterior foi instituída com a finalidade de fomentar o “desenvolvimento tecnológico brasileiro, mediante programas de pesquisa científica e tecnológica cooperativa entre universidades, centros de pesquisa e o setor produtivo”, e o seu alcance original destinava-se às remessas para pagamento de prestação de serviços e royalties relacionados à transferência de tecnologia. Ao longo dos anos, a interpretação unilateral da União foi sendo ampliada e a Cide aplicada sobre uma base ampla de remessas, como de direitos autorais, fruto da distribuição de obras e produções artísticas estrangeiras no Brasil.

A questão arrecadatória foi levada ao Judiciário e, em decisão no Tema 914, o Supremo Tribunal Federal (STF), em julgamento apertado, estabeleceu os critérios para cobrança da Cide, conferindo à União amplo e excessivo poder discricionário, inclusive sobre remessas de direitos autorais, afastando-se dos limites teleológicos da contribuição.

À época do julgamento, vivíamos momentos turvos no plano internacional e o país estava confrontado à lógica unipolar americana. O tarifaço desproporcional do governo Trump, associado às sanções da Lei Magnitsky contra magistrados do STF, e as discussões sobre a regulamentação das big techs compuseram o pano de fundo dos discursos dos ministros e impactaram no julgamento da Cide.

A interpretação da Corte considerou o interesse arrecadatório da União, que passou a desfrutar de uma insensata e ampla base de incidência; onerou remessas estrangeiras, em reação ao tarifaço; e alcançou a carga tributária das plataformas digitais — formando o pacote de respostas às injustas perseguições a que estavam submetidas às autoridades. Na decisão, pesaram mais questões políticas e exógenas, que transcendem os fundamentos jurídicos. Todavia, isso não deveria gerar um desvio regulatório, que comprometa sujeitos passivos estranhos à Cide, cuja cobrança não pode ferir sua referibilidade ou violar o princípio de sua estrita legalidade.

A economia criativa responde por ordenamento jurídico e tributação próprios, onde obras e produções estrangeiras pagam outras contribuições para incentivar a produção nacional, como a Contribuição para o Desenvolvimento da Indústria Cinematográfica Nacional (Condecine), do setor audiovisual. Admitir a cobrança da Cide sobre as remessas de direitos autorais representa desestímulo ao

investimento na cultura brasileira, pois gera aumento do custo de acesso às obras protegidas por direitos autorais, como música, livros e filmes estrangeiros, inibindo sua utilização no Brasil. Onerar a capacidade contributiva do setor cultural e/ou extrapolar os limites legais da Cide implica na violação à norma constitucional relativa à liberdade de expressão, que ficaria empobrecida com o custo de livros e causaria a retração econômica do volume de produções culturais, em prejuízo à circulação do pensamento e do conhecimento.

A observância aos parâmetros constitucionais relativos à competência da União para criação de contribuições intervencionais é fator estrutural para preservação do Pacto Federativo e dos interesses nacionais. A Cide deve ser tratada no seio dos seus limites tributários e sem matizes políticos, evitando-se efeitos negativos aos investimentos estrangeiros e insegurança jurídica. A sua aplicação ao setor criativo, notadamente sobre direitos autorais, desvirtua da premissa constitucional, pois falta nexo causal com o seu propósito original e evidencia desvio de finalidade.

Ainda há tempo de reverter o desacerto de interpretação do STF, pois não houve o esgotamento da jurisdição. Assegurar que a circulação de obras e produções artísticas não seja afetada pela Cide é fazer justiça com a lógica de difusão global de obras artísticas, saberes e culturas, e ainda preservar a sustentabilidade do setor cultural e o acesso à arte.