

## ENTRE REGISTROS E SILÊNCIOS: TRANSIÇÃO DE EQUIPES GESTORAS E CONTINUIDADE DA GESTÃO ESCOLAR EM UMA ESCOLA MUNICIPAL DO ALTO URUGUAI/RS

Tatiane Dalzotto Artuzo<sup>1\*</sup>  
Marta Luiza Sfredo<sup>2\*\*</sup>

### RESUMO

O presente artigo analisa o processo de transição da equipe gestora em uma escola municipal do Alto Uruguai/RS e seus impactos na continuidade das políticas e práticas educacionais. A pesquisa foi desenvolvida considerando o contexto das mudanças de gestão ocorridas no âmbito escolar. O estudo fundamenta-se em referenciais teóricos da gestão educacional e das políticas públicas, dialogando com autores como Libâneo, Paro, Ball, Noronha, Dourado e Lück, que discutem a gestão democrática, a implementação de políticas educacionais e os desafios da organização escolar. A investigação adotou abordagem qualitativa, utilizando a análise documental como procedimento metodológico, segundo os pressupostos de Cellard (2008). Foram analisados registros institucionais produzidos pelas escolas, tais como atas, documentos administrativos, registros de conselhos escolares e documentos relacionados a programas educacionais, entre eles o Compromisso Nacional Criança Alfabetizada (CNCA), o programa Alfabetiza Tchê, a Fluência Leitora e o Pacto pela Recomposição da Aprendizagem. Os resultados indicam que os processos de transição de gestão podem gerar desafios relacionados à continuidade das ações pedagógicas e administrativas, especialmente quando não há mecanismos institucionais sistematizados de registro, repasse e acompanhamento das ações desenvolvidas. Ao mesmo tempo, evidenciam-se possibilidades de fortalecimento da gestão escolar por meio da valorização da memória institucional, da participação coletiva e da organização dos processos de transição. Conclui-se que a construção de estratégias institucionais que garantam a continuidade das ações educacionais pode contribuir para minimizar rupturas e fortalecer a gestão democrática nas escolas públicas.

**Palavras-chave:** Gestão escolar; políticas educacionais; transição de gestão; continuidade educacional; análise documental.

### ABSTRACT

This article analyzes the process of transition of school management teams in a municipal school in the Alto Uruguai region, Rio Grande do Sul, Brazil, and its impacts on the

---

<sup>1\*</sup> Professora - Graduada em Letras – Português, Inglês e respectivas literaturas pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI), Campus Erechim. Pós-graduanda em Gestão Escolar: Direção, Coordenação e Supervisão Educacional pela Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), Campus Erechim. E-mail: [tatiane.dalzotto.artuzo@gmail.com](mailto:tatiane.dalzotto.artuzo@gmail.com)

<sup>2\*\*</sup> Professora – Universidade Federal da Fronteira Sul. Pós-doutora em Educação pelo Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade do Vale do Rio dos Sinos(2023). Doutora em Educação pelo Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (2019). Mestre em Educação pelo Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Federal da Fronteira Sul (2013). Graduada em Pedagogia pela Universidade do Estado de Santa Catarina (2004). E-mail: [marta.sfredo@uffs.edu.br](mailto:marta.sfredo@uffs.edu.br) .

continuity of educational policies and practices. The study was developed considering the context of managerial changes within the school environment. It is grounded in theoretical frameworks of educational management and public policies, drawing on authors such as Libâneo, Paro, Ball, Noronha, Dourado, and Lück, who discuss democratic management, policy implementation, and the challenges of school organization. A qualitative approach was adopted, using documentary analysis as the main methodological procedure, based on Cellard (2008). Institutional records produced by the school were analyzed, including meeting minutes, administrative documents, school council records, and documents related to educational programs such as the Compromisso Nacional Criança Alfabetizada (CNCA), Alfabetiza Tchê, Fluência Leitora, and Pacto Nacional pela Recomposição da Aprendizagem. The findings indicate that management transition processes may generate challenges related to the continuity of pedagogical and administrative actions, especially in the absence of systematized institutional mechanisms for recording, transferring, and monitoring school practices. At the same time, the study highlights possibilities for strengthening school management through the valorization of institutional memory, collective participation, and the organization of transition processes. It concludes that the development of institutional strategies to ensure continuity in educational actions can help minimize disruptions and strengthen democratic management in public schools.

**Keywords:** School management; educational policies; management transition; educational continuity; documentary analysis.

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão escolar constitui um campo estratégico para a consolidação da qualidade educacional e da gestão democrática nas instituições públicas de ensino, especialmente no contexto das redes municipais, nas quais as mudanças periódicas de equipes diretivas fazem parte da dinâmica administrativa. Nesse cenário, a transição de gestão escolar configura-se como um momento sensível, pois a ausência de mecanismos sistematizados de repasse de informações, documentos e projetos pode comprometer a continuidade administrativa, pedagógica e financeira das escolas, além de fragilizar a memória institucional e a autonomia dos colegiados escolares.

Nas escolas públicas municipais, a alternância de direções ocorre por diferentes formas de provimento dos cargos, como eleições, nomeações ou término de mandato, nem sempre acompanhadas de protocolos formais de transição. A inexistência de procedimentos institucionalizados de repasse documental e de orientação inicial às novas equipes gestoras pode gerar descontinuidade de projetos pedagógicos, desorganização administrativa e perda de registros institucionais relevantes, impactando diretamente a execução de programas educacionais e o acompanhamento das ações escolares.

Diante desse contexto, o presente estudo busca analisar os desafios relacionados à transição de documentação entre equipes gestoras em uma escola municipal na Região do Alto Uruguai, no Rio Grande do Sul, no período compreendido de 2015 a 2025. O foco é averiguar de que forma a organização (ou a falta dela) de registros institucionais afeta a continuidade das ações pedagógicas, a preservação da memória institucional e o fortalecimento da gestão democrática.

A pesquisa adotou abordagem qualitativa, utilizando análise documental como procedimento metodológico, segundo a perspectiva de Cellard (2008), com base em registros institucionais da escola. Os dados foram coletados a partir de documentos institucionais produzidos no período acima mencionado, como atas de reuniões, registros de programas educacionais, o Projeto Político-Pedagógico e outros documentos administrativos. A partir dessa análise documental, busca-se compreender a dinâmica da gestão e a sua relação com a continuidade das práticas educacionais.

Para isso, foram examinados documentos oficiais ligados à gestão administrativa, pedagógica e financeira. Entre eles, destacam-se atas de reuniões pedagógicas e administrativas, registros dos conselhos escolares e do Círculo de Pais e Mestres (CPM), relatórios de programas federais e estaduais, além de documentos de prestação de contas, planos de ação e registros específicos da transição entre equipes gestoras. Esses materiais constituem fontes valiosas para analisar como a memória institucional é preservada e como a gestão democrática se mantém ao longo do tempo.

O processo metodológico envolveu três etapas: (A) levantamento e organização dos documentos existentes nas escolas; (B) análise interpretativa dos registros, buscando identificar padrões de continuidade, rupturas e lacunas documentais nos processos de transição de gestão; e (C) sistematização das informações, relacionando os dados empíricos ao referencial teórico sobre gestão escolar, liderança e memória institucional.

A análise buscou compreender de que forma a organização documental contribuiu para a continuidade administrativa e pedagógica e quais fragilidades ainda persistem nos processos de passagem entre equipes gestoras. Por essa ótica, a gestão escolar, quando fundamentada em valores democráticos, deixa de ser um ato burocrático para se tornar um processo educativo em si, no qual cada decisão é formativa, cada registro é histórico e cada diálogo é constitutivo da identidade da escola.

Ao discutir a liderança escolar, a cultura documental e a importância de protocolos formais de transição, o artigo busca contribuir para o fortalecimento das práticas de gestão democrática e para a institucionalização de mecanismos que assegurem maior estabilidade

organizacional, transparência administrativa e continuidade educacional nas escolas públicas municipais.

## **2. A Gestão Escolar como Prática Coletiva e Democrática**

A gestão escolar é, antes de tudo, um exercício político e pedagógico que envolve a mediação entre o Estado e a sociedade, a legislação e a prática, a teoria e a realidade concreta da escola. Conforme Libâneo (2012), o gestor escolar é um articulador de significados e práticas, capaz de mobilizar a comunidade educativa em torno de um projeto formativo comum. Sua ação deve estar sustentada nos princípios da democracia participativa, da corresponsabilidade e do diálogo permanente entre os sujeitos da escola. Nesse sentido, a gestão não se limita à administração de recursos ou ao cumprimento de normas institucionais, mas envolve a construção coletiva de objetivos educacionais que orientam o trabalho pedagógico e organizacional da escola.

Paro (2001) complementa ao afirmar que a gestão democrática é um processo que transforma a escola em espaço público de deliberação, no qual professores, funcionários, estudantes e famílias têm direito à participação nas decisões que afetam o cotidiano escolar. Tal concepção desloca a figura do diretor de um posto de autoridade hierárquica para o de mediador político e pedagógico, responsável por promover o diálogo e a cooperação entre os diferentes sujeitos que compõem a comunidade escolar. Dessa forma, a escola deixa de ser compreendida apenas como executora de políticas educacionais e passa a constituir-se como um espaço de construção coletiva do projeto educativo.

Nesse mesmo sentido, Dourado (2006) enfatiza que a democratização da gestão educacional não se reduz à existência de mecanismos formais de participação, como eleições diretas para diretores ou a constituição de colegiados. Trata-se, sobretudo, da consolidação de uma cultura institucional baseada na transparência, na participação e na corresponsabilidade entre os diferentes atores da comunidade escolar. Tal perspectiva dialoga com os princípios estabelecidos pela Constituição Federal de 1988 e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/96), que reconhecem a gestão democrática como princípio orientador da educação pública brasileira.

Lück (2009) reforça que o gestor contemporâneo precisa compreender a escola como um sistema complexo de relações humanas e institucionais, no qual o diálogo e a cooperação constituem elementos essenciais para o desenvolvimento do trabalho educativo. Nessa perspectiva, a liderança exercida pela equipe gestora deve favorecer a construção de processos participativos de planejamento, acompanhamento e avaliação das ações

pedagógicas. Ao incentivar a participação da comunidade escolar nas decisões e na definição de metas institucionais, a gestão contribui para fortalecer o compromisso coletivo com a qualidade do ensino e com a aprendizagem dos estudantes.

Além disso, a consolidação de práticas democráticas na gestão escolar também está relacionada à organização e à sistematização dos registros institucionais que documentam a vida da escola. Atas de reuniões, relatórios pedagógicos, registros de conselhos escolares e documentos administrativos constituem instrumentos fundamentais para garantir transparência nas decisões e continuidade das ações educativas ao longo do tempo. Esses registros não apenas documentam as práticas institucionais, mas também contribuem para preservar a memória da escola e orientar os processos de planejamento e avaliação.

Nesse contexto, a valorização da gestão coletiva e democrática fortalece a construção de uma cultura institucional baseada no diálogo, na participação e na responsabilidade compartilhada. Ao promover práticas de gestão que envolvem diferentes sujeitos nos processos decisórios e que valorizam o registro e a sistematização das ações escolares, cria-se um ambiente institucional mais estável e colaborativo. Essa dinâmica favorece a continuidade das políticas pedagógicas e administrativas, especialmente em momentos de transição entre equipes gestoras, contribuindo para a manutenção dos projetos educativos e para o fortalecimento da identidade institucional da escola.

A partir dessas contribuições teóricas, é possível compreender que a gestão escolar democrática não se constitui apenas como um princípio normativo previsto na legislação educacional brasileira, mas como uma prática cotidiana que exige intencionalidade, organização e compromisso coletivo. Embora a literatura enfatize a participação e o diálogo como elementos estruturantes da gestão democrática, observa-se que, na realidade de muitas escolas, tais princípios ainda enfrentam desafios relacionados à cultura institucional, à centralização de decisões e à fragilidade dos mecanismos de registro e sistematização das ações escolares. Nesse contexto, a atuação da equipe gestora torna-se fundamental para fortalecer processos participativos que ultrapassem formalidades administrativas e promovam efetivamente o envolvimento da comunidade escolar nas decisões pedagógicas e institucionais.

Assim, mais do que um modelo teórico, a gestão democrática deve ser compreendida como um processo em construção permanente, que depende da consolidação de práticas coletivas, da valorização da memória institucional e da continuidade das ações educativas ao longo do tempo.

## 2.1 Histórico das gestões, organização documental (2015–2025): percurso metodológico

No período compreendido entre 2015 e 2025, a escola analisada passou por sucessivas alternâncias na equipe diretiva, conforme apresentado na Tabela 1. Esse movimento de idas e retornos na gestão contribuiu para a fragmentação dos registros institucionais e para a fragilidade da memória organizacional, especialmente no que se refere à sistematização documental e à continuidade administrativa.

Tabela 1 – Histórico das transições das Equipes Gestoras (2015-2025)

Período	Equipes Gestoras
2015 a 2018	Equipe gestora A (Diretor A, Vice-diretor A, Coordenação do turno da manhã A, Coordenador do turno da tarde A e Coordenador da modalidade EJA - anos finais A)
2019 e 2020	Equipe gestora B (Diretor B, Vice-diretor A, CP do turno da manhã B, CP do turno da tarde B e EJA A)  OBS: Em 2020 extinguiu-se a modalidade EJA - anos finais, na Escola.
2021 e 2022	Equipe gestora C (Diretor A, Vice-diretor B, CP do turno da manhã C, CP do turno da tarde C)
2023 e 2024	Equipe Gestora D (Diretor C, Vice-diretor C, CP do turno da manhã D, CP do turno da tarde D)
2025	Equipe Gestora E (Diretor A, Vice-diretor C, CP do turno da manhã E, CP do turno da tarde D)

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

O quadro 1 evidencia o histórico de alternâncias na composição das equipes gestoras da escola ao longo do período de 2015 a 2025, revelando um cenário de recorrentes mudanças nos cargos de direção, vice-direção e coordenação pedagógica. Observa-se que, nesse intervalo, a instituição foi conduzida por cinco configurações distintas de equipes gestoras, com variações significativas na ocupação dos cargos, incluindo retornos de profissionais a funções diretivas e reconfigurações internas entre turnos e modalidades de ensino. Destaca-se, ainda, a extinção da modalidade de Educação de Jovens e Adultos (EJA – anos finais) no ano de 2020, elemento que impactou diretamente a organização pedagógica da escola. Essa rotatividade e reconfiguração contínua das equipes evidenciam um processo de

gestão marcado por descontinuidades administrativas e pedagógicas, reforçando a fragilidade da memória institucional e a ausência de processos sistematizados de transição, aspecto central da análise desenvolvida neste estudo.

A análise pormenorizada da composição das equipes gestoras revela que, entre 2015 e 2018, a escola foi conduzida pela Diretora A, acompanhada por Vice-diretor A e coordenações pedagógicas específicas para o turno da manhã, turno da tarde e modalidade EJA – anos finais. No biênio 2019–2020, ocorreu a substituição da direção pela Diretora B, mantendo-se o Vice-diretor A, com nova composição das coordenações pedagógicas por turno e com a extinção da modalidade EJA – anos finais em 2020. Nos anos de 2021 e 2022, observa-se nova reconfiguração da equipe, com retorno da Diretora A e alteração na vice-direção e nas coordenações pedagógicas por turno. No período de 2023–2024, a gestão passou a ser exercida pela Diretora C, com nova composição de vice-direção e coordenações pedagógicas, e, em 2025, ocorreu novo retorno da Diretora A, com reestruturação dos cargos de vice-direção e coordenação pedagógica. Esse movimento reiterado de substituições e retornos evidencia uma gestão marcada por instabilidade organizacional, contribuindo para a fragilidade da memória institucional, para a descontinuidade de práticas administrativas e para a ausência de protocolos sistematizados de transição entre as equipes gestoras.

À luz desse panorama, constata-se que a escola vivenciou, ao longo da última década, um processo de gestão caracterizado por sucessivas recomposições estruturais, nas quais as mudanças de pessoas nos cargos diretivos não foram acompanhadas por mecanismos institucionais de transição, registro e continuidade. Essa dinâmica revela que a alternância de gestões tem ocorrido de forma predominantemente administrativa, sem a institucionalização de protocolos que assegurem a preservação da memória organizacional e a socialização sistemática das informações entre as equipes. As mudanças de equipes gestoras, em vez de configurarem-se como ciclos de renovação planejada, acabam por se materializar como momentos de ruptura, reforçando a centralidade da transição como elemento estruturante para a continuidade educacional. Enfoque que foi investigado a partir da leitura do material empírico, sintetizado no quadro a seguir.

Tabela 2 – Quantitativos de documentos analisados (2015-2025)

<b>Documentos</b>	<b>Quantitativo de registros localizados</b>
Projeto Político-Pedagógico (PPP)	Documento atualizado continuamente, sem arquivamento de versões anteriores.

Regimento Escolar	Não atualizado desde 2021
Atas de Reuniões Pedagógicas	1 livro contendo 50 atas.
Atas do Processo de Ensino e Aprendizagem	2 livros de atas. Livro 1: 320 atas e livro 2: 80 atas
Atas de Acompanhamento de Programas Educacionais (CNCA, Fluência Leitora, Pacto pela Recomposição da Aprendizagem e Resultado de avaliações externas - SAEB / SAERS)	Não foram localizadas atas específicas de registro desses programas.
Atas do Conselho Escolar	1 livro de atas, com 40 reuniões.
Atas do CPM (Círculo de Pais e Mestres)	1 livro de atas, com 40 reuniões.
Atas de Registro dos Recursos do FNDE	1 livro de atas, com 50 registros sobre utilização e reprogramação de recursos.
Livro Caixa do CPM (Círculo de Pais e Mestres)	1 livro caixa com registros anuais de receitas, despesas e reprogramação de valores.

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

A análise dos dados apresentados na Tabela 2 permite compreender que a escola dispõe de um conjunto expressivo de registros institucionais, abrangendo diferentes dimensões da gestão escolar, como a pedagógica, administrativa e financeira. Esse panorama evidencia a presença de uma cultura de registro relativamente consolidada, materializada na existência de atas, livros e documentos institucionais que acompanham, em certa medida, o funcionamento da escola ao longo do tempo.

Entretanto, ao observar mais atentamente a organização e a descrição desses documentos, percebe-se que essa produção documental não se traduz, necessariamente, em uma sistematização que favoreça a continuidade das ações pedagógicas e administrativas. Embora haja registros em quantidade significativa, eles se apresentam de forma heterogênea, com diferentes níveis de detalhamento, organização e padronização, o que pode limitar seu potencial de uso como instrumentos estruturados de consulta e planejamento.

Destaca-se, nesse cenário, que a existência de documentos formais, como atas e registros institucionais, não garante, por si só, a efetivação da memória institucional. A simples produção e armazenamento de registros não asseguram que esses documentos cumpram uma função estratégica na gestão escolar. Para que se configurem como memória

institucional, é necessário que estejam organizados de forma sistemática, acessíveis aos sujeitos da escola e, sobretudo, incorporados aos processos de planejamento, acompanhamento e tomada de decisão.

Assim, a memória institucional não se constitui apenas pelo acúmulo de documentos, mas pela sua utilização intencional e contínua no cotidiano da gestão. Quando os registros permanecem restritos ao arquivamento, sem mecanismos que favoreçam sua consulta e análise, tornam-se elementos passivos, com pouca contribuição para a continuidade das ações pedagógicas e administrativas. Nessa perspectiva, a fragilidade não está na ausência de documentação, mas na limitada apropriação desses registros como instrumentos de reflexão, avaliação e projeção das práticas escolares.

Essa limitação torna-se ainda mais evidente quando se analisam os registros vinculados a programas educacionais. A inexistência de atas ou documentos sistematizados relacionados ao acompanhamento de políticas como o CNCA, implementado no contexto recente das ações de monitoramento da aprendizagem no município, a Fluência Leitora, desenvolvida no âmbito das políticas estaduais de alfabetização nos últimos anos, e o Pacto pela Recomposição da Aprendizagem, instituído no período pós-pandemia de COVID-19, indica uma fragilidade na articulação entre a gestão pedagógica e a documentação institucional.

Observa-se, ainda, que o acesso aos dados e às informações desses programas tende a concentrar-se, predominantemente, na figura do diretor escolar, responsável direto pelo acompanhamento e interlocução com as instâncias administrativas superiores. Quando essas informações não são devidamente socializadas com as coordenações pedagógicas e registradas de forma sistemática, limita-se a construção de um trabalho coletivo e articulado no interior da escola. Tal dinâmica contraria os princípios da gestão democrática, que, conforme defende Paro (2012), pressupõe a participação efetiva dos diferentes sujeitos nos processos decisórios e no acesso às informações que orientam a prática educativa.

Essa concentração, associada à ausência de registros sistematizados, pode ser compreendida à luz das contribuições de Ball (2001), ao evidenciar que as políticas educacionais não se materializam de forma linear no contexto escolar, mas são reinterpretadas e recriadas pelos sujeitos que as implementam. Quando os dados e encaminhamentos dessas políticas não são compartilhados e registrados coletivamente, amplia-se o risco de descontinuidade, fragmentação e descaracterização das ações propostas. Como consequência, compromete-se não apenas a reconstrução histórica das ações desenvolvidas, mas também a efetivação de práticas de acompanhamento pedagógico e de

recomposição das aprendizagens pelos docentes. Sem acesso às informações sobre o desempenho dos estudantes, metas dos programas e estratégias já implementadas, os professores ficam restritos a intervenções pontuais, o que fragiliza a continuidade e a intencionalidade das ações pedagógicas, especialmente em contextos de transição entre equipes gestoras.

Além disso, observa-se uma diferença na forma de organização dos registros conforme sua natureza. Documentos relacionados à gestão administrativa e financeira apresentam maior nível de sistematização e regularidade, possivelmente em função de exigências legais e mecanismos de controle externo. Por outro lado, embora existam registros pedagógicos, como atas de reuniões e de processos de ensino e aprendizagem, nem todos os aspectos da prática pedagógica, especialmente aqueles vinculados a programas específicos, estão devidamente documentados, evidenciando a necessidade de maior intencionalidade e sistematização nesse campo.

Por fim, a análise da Tabela 2 também permite inferir limites no que se refere à institucionalização de processos de transição de gestão. Não há evidências explícitas, nos registros analisados, de mecanismos formais de sistematização e repasse de informações, como relatórios de transição, atas específicas ou dossiês organizados para subsidiar a atuação das novas equipes gestoras. Tal constatação sugere que a continuidade institucional pode depender, em certa medida, de iniciativas individuais ou de buscas pontuais por informações, o que fragiliza a consolidação de práticas mais estruturadas de gestão e de memória organizacional.

## **2.2 O Papel dos Colegiados e da Memória Institucional na Continuidade Democrática**

Os colegiados escolares: Conselho Escolar, Círculo de Pais e Mestres (CPM) e Grêmio Estudantil, constituem instâncias essenciais da gestão democrática e da construção da memória institucional. Lück (2009) descreve esses órgãos como espaços de cogestão, nos quais a participação é não apenas consultiva, mas deliberativa. Por meio deles, a comunidade escolar exerce o controle social, assegura a transparência e contribui para a continuidade dos projetos educativos.

A ausência ou o enfraquecimento desses colegiados nas transições de gestão representa uma perda significativa para a cultura democrática da escola. Como aponta Veiga (2001), o Projeto Político-Pedagógico (PPP) deve ser o eixo integrador dessas instâncias, funcionando como o registro histórico das intenções, metas e compromissos da escola.

Quando o PPP é atualizado coletivamente e preservado documentalmente, ele se torna um instrumento vivo de memória e identidade.

Martins (2014) reforça que a memória institucional é uma forma de conhecimento socialmente construído, que legitima o passado e orienta o futuro. A escola que cultiva sua memória por meio de registros, atas, relatórios e projetos está investindo em uma continuidade ética e reflexiva. Por outro lado, a ausência de registros transforma cada nova gestão em um “recomeço”, rompendo o fio da história institucional.

Ressalta-se que o conjunto de documentos que constitui o corpus empírico desta investigação encontra-se sistematizado na Tabela 2, na qual são apresentados, de forma sintética, os registros institucionais analisados no recorte temporal estabelecido (2015-2025). Ainda que tais documentos tenham sido anteriormente mencionados na introdução, sua retomada neste momento cumpre a função de explicitar, com maior objetividade analítica, a natureza, a organização e a abrangência dos registros, possibilitando uma leitura mais consistente acerca das condições de produção, sistematização e circulação das informações no contexto da gestão escolar.

Contudo, embora haja consistência na maioria dos registros institucionais, observa-se uma lacuna significativa no que se refere à transição de equipes gestoras. Os documentos analisados não evidenciam reuniões formais de repasse, momentos de orientação inicial, nem qualquer tipo de protocolo de transição que garanta à nova gestão acesso sistematizado às informações essenciais do funcionamento da escola. Em vez disso, os novos gestores parecem depender da consulta a documentos arquivados, o que revela uma ausência de processos estruturados de continuidade administrativa.

Essa constatação dialoga com o que afirma Lück (2009) ao destacar que a gestão escolar deve ser compreendida como um processo contínuo, e não como uma série de eventos isolados. Para a autora, a ausência de mecanismos formais de transição compromete a continuidade das ações e fragiliza o princípio da gestão democrática, uma vez que coloca os novos gestores em uma posição de busca desarticulada por informações que deveriam ser institucionalmente asseguradas. Ainda conforme Lück, a escola precisa constituir-se como “organização aprendente”, capaz de documentar e dar continuidade aos seus processos, independentemente das pessoas que ocupam os cargos de direção.

Da mesma forma, Paro (2015) discute a necessidade de que o trabalho da gestão seja guiado pela responsabilidade pública e pela transparência. Para o autor, a escola pública é uma instituição que preserva a memória educativa da comunidade; portanto, a ausência de um protocolo de transição pode ser compreendida como fragilidade institucional, uma vez que

impede a circulação adequada de informações e pode prejudicar a efetivação do PPP, dos programas em andamento e das metas estabelecidas coletivamente.

Ball (2001), ao tratar da política como prática, reforça que a gestão escolar é permeada por disputas, interpretações e mediações, sendo construída no movimento cotidiano das relações entre pessoas, documentos e decisões. Assim, quando a transição de uma equipe gestora não é registrada, discutida ou formalizada, perde-se também parte da memória institucional sobre como as políticas foram interpretadas e implementadas no contexto escolar. Isso pode gerar rupturas desnecessárias, descumprimento de metas, ou mesmo a descontinuidade de projetos pedagógicos relevantes, especialmente em municípios onde a rotatividade de gestores é elevada.

Ainda nessa perspectiva, Dourado (2007) ressalta que a gestão democrática pressupõe a existência de procedimentos claros, sistemáticos e documentados, que garantam a participação e a continuidade administrativa. A ausência de registros formais de transição reflete uma fragilidade na cultura organizacional da escola, já que impede que o coletivo escolar (professores, funcionários, estudantes e famílias) compreendam de forma transparente como ocorrem os processos de mudança na gestão.

O próprio PPP, documento estruturante da escola, deveria apresentar diretrizes para a continuidade administrativa e pedagógica, conforme defendem Libâneo (2013) e Noronha & Sordi (2018), que enfatizam que a gestão democrática exige planejamento articulado e mecanismos de monitoramento e avaliação. Assim, a inexistência de registros formais sobre a transição da equipe gestora indica um distanciamento entre o que está previsto no PPP e as práticas efetivamente realizadas.

A análise documental também evidenciou a inexistência de atas ou registros institucionais formalizados referentes à implementação, acompanhamento e avaliação dos programas CNCA (Compromisso Nacional Criança Alfabetizada), Alfabetiza Tchê e Pacto pela Recomposição da Aprendizagem. Não foram localizados documentos físicos ou atas que sistematizassem os dados de acompanhamento dos estudantes, tais como registros de resultados, encaminhamentos pedagógicos, devolutivas pedagógicas ou deliberações coletivas relativas a esses programas. As informações encontram-se exclusivamente inseridas em plataformas digitais de acesso restrito, às quais apenas o diretor em exercício possui credenciais, configurando um processo de centralização informacional e fragilidade institucional. Conforme Cellard (2008), o silêncio documental e a ausência de registros também constituem dados relevantes de pesquisa, pois revelam lacunas na organização e na memória institucional.

Ainda, foi possível constatar que, somente a partir do ano de 2021 passaram a ser organizadas e preservadas, de forma sistemática, as prestações de contas dos recursos escolares, por meio da constituição de pastas físicas arquivadas na própria escola e de arquivos digitais organizados, assegurando a dupla guarda documental. Nos períodos anteriores, embora as prestações de contas fossem registradas em arquivos digitais, tais registros não permanecem mais disponíveis nos documentos institucionais da escola, inexistindo, portanto, documentos físicos ou cópias digitais locais que possibilitem a consulta histórica dessas informações.

Por fim, é importante destacar que a análise documental realizada revela uma escola com a maioria dos registros regulares, mas evidencia também que a memória institucional está fragilizada, especialmente no que diz respeito à circulação interna de informações e à documentação de processos de transição. Essa lacuna pode comprometer a continuidade das ações pedagógicas, o acompanhamento de estudantes em situação de vulnerabilidade, a gestão dos recursos financeiros e a própria execução das políticas educacionais municipais e federais, como aquelas subsidiadas pelo FNDE.

Dessa forma, recomenda-se que o sistema municipal de ensino e a própria escola discutam a implementação de um Protocolo Formal de Transição de Equipes Gestoras, contemplando reuniões registradas em ata, organização de dossiês de gestão, orientações sobre programas vigentes e repasses sistemáticos de informações pedagógicas e administrativas, garantindo transparência, continuidade e fortalecimento da gestão democrática.

Assim, a transição entre equipes diretivas precisa ser compreendida como parte de um ciclo educativo mais amplo, no qual a documentação e os colegiados são pilares que sustentam a gestão democrática, garantindo que a escola se reconheça em sua trajetória e aprenda com suas próprias experiências.

### **2.3 Liderança Escolar e Cultura Organizacional**

A liderança educacional tem sido amplamente reconhecida como um dos fatores internos de maior impacto na qualidade da aprendizagem e na eficácia institucional (Leithwood & Sun, 2012; Sammons, 2008). Oliveira e Carvalho (2018) demonstram que a liderança do diretor é decisiva para criar um ambiente de aprendizagem colaborativo, onde os objetivos são compartilhados, o clima escolar é positivo e a equipe docente se sente valorizada. Essa liderança se manifesta tanto na dimensão pedagógica, por meio da

orientação do trabalho docente e da promoção de formação continuada, quanto na dimensão relacional, que envolve empatia, escuta ativa e incentivo à participação.

Leithwood e Jantzi (2010) classificam as lideranças em dois grandes grupos: a liderança instrucional, voltada para a melhoria dos processos de ensino e aprendizagem, e a liderança transformacional, que mobiliza os sujeitos e promove sentido de pertencimento à escola. No contexto brasileiro, a combinação dessas dimensões, denominada “liderança integrada” por Marks e Printy (2003), é considerada ideal, pois o diretor atua simultaneamente como formador pedagógico e articulador político.

A cultura organizacional da escola é o terreno no qual essa liderança floresce. Segundo Martins (2014), cada instituição constrói uma memória coletiva que orienta comportamentos, define prioridades e sustenta o sentimento de continuidade. Quando a liderança é participativa, a cultura institucional torna-se aberta, flexível e autocrítica; quando é autoritária, tende à rigidez e à desarticulação.

Abrucio (2010) observa que muitos diretores ainda carregam resquícios de uma visão gerencialista, centrada no controle e na cobrança de resultados imediatos, em detrimento do diálogo e da reflexão coletiva. Esse modelo, embora possa gerar eficiência operacional, compromete a autonomia e o engajamento dos profissionais. Braga (2018) acrescenta que o planejamento é o instrumento que transforma a liderança em ação legítima, pois traduz valores institucionais em práticas cotidianas, garantindo coerência entre o discurso e a ação.

A literatura educacional destaca que a liderança escolar exerce influência significativa na organização do trabalho pedagógico e no clima institucional das escolas. Nesse sentido, a liderança do diretor contribui para a mobilização da equipe docente, articulando planejamento, organização e acompanhamento das práticas pedagógicas, o que impacta indiretamente os resultados de aprendizagem dos alunos. Além disso, estudos indicam que a liderança eficaz está associada ao envolvimento da equipe nos processos decisórios e à construção de objetivos compartilhados na escola (OLIVEIRA; CARVALHO, 2018, p.4).

A compreensão da liderança escolar como elemento estruturante do trabalho pedagógico permite reconhecer que a atuação da gestão vai além da dimensão administrativa, assumindo um papel estratégico na organização das práticas educativas. Quando a direção consegue articular planejamento, acompanhamento e reflexão sobre o ensino, cria condições para que o trabalho docente ocorra de forma mais integrada e orientada por objetivos comuns. Nesse sentido, a gestão passa a exercer uma função mediadora, favorecendo a construção de uma cultura institucional voltada à melhoria contínua das práticas pedagógicas.

Outro aspecto relevante diz respeito à capacidade da liderança em promover processos de mobilização e participação coletiva. A construção de espaços de diálogo e de tomada de decisão compartilhada fortalece o sentimento de pertencimento dos profissionais em relação à escola e às metas educacionais estabelecidas. Esse movimento contribui para que os professores não atuem de forma isolada, mas como parte de um projeto educativo coletivo, no qual cada sujeito se reconhece corresponsável pelos resultados e pelo desenvolvimento institucional.

Além disso, a organização das rotinas pedagógicas e administrativas também se relaciona com a forma como a liderança estrutura mecanismos de acompanhamento e registro das ações escolares. Documentos institucionais, reuniões pedagógicas, conselhos de classe e planejamentos coletivos constituem instrumentos importantes para garantir continuidade às ações educativas. Esses registros tornam-se especialmente relevantes em contextos de mudanças na gestão escolar, pois permitem preservar a memória institucional e assegurar a continuidade das práticas pedagógicas.

Por fim, uma liderança comprometida com a participação e com a organização coletiva tende a fortalecer um ambiente institucional mais colaborativo e democrático. Quando os diferentes sujeitos da comunidade escolar participam da construção das decisões e dos objetivos da escola, ampliam-se as possibilidades de desenvolver práticas pedagógicas mais consistentes e alinhadas às necessidades dos estudantes. Dessa forma, a gestão escolar contribui para consolidar processos educativos mais articulados, sustentados pelo trabalho coletivo e pela responsabilidade compartilhada.

#### **2.4 Transição de Gestão e Continuidade Institucional**

A transição de gestão é um fenômeno inevitável na administração pública, mas ainda pouco sistematizado nas redes educacionais. Pesquisas recentes (Perozini & Barreto, 2025; Lima & Feitosa, 2023; Tres, 2008) mostram que, nas escolas públicas municipais, a troca de direções frequentemente ocorre sem planejamento ou documentação suficiente, o que acarreta descontinuidade de projetos, desorganização financeira e perda da memória institucional.

Lück (2009) alerta que a ausência de protocolos de transição fragiliza a governança escolar e impede a construção de uma cultura de continuidade. Isso significa que cada nova gestão tende a “reinventar” processos já consolidados, desperdiçando tempo, energia e recursos. O resultado é uma escola que vive em ciclos curtos de ação, sem memória acumulada nem avaliação sistemática de seus resultados.

A fragilidade documental nas escolas públicas municipais representa um dos maiores entraves para a continuidade das políticas educacionais. Programas como o PDDE (Programa Dinheiro Direto na Escola), o PNA (Programa Nacional de Alfabetização), o CNCA (Compromisso Nacional Criança Alfabetizada), o Alfabetiza Tchê e o Pacto pela Recomposição da Aprendizagem demandam acompanhamento constante, prestações de contas rigorosas e relatórios pedagógicos atualizados. Quando tais registros não são devidamente organizados, arquivados e repassados entre gestões, a escola perde sua capacidade de gestão de evidências, comprometendo a execução, a avaliação e a credibilidade institucional dos programas.

De acordo com Martins (2014), a documentação escolar deve ser entendida não como mera exigência burocrática, mas como instrumento de gestão do conhecimento organizacional. Cada ata, relatório ou registro financeiro é uma peça de um grande sistema de memória que sustenta a eficiência e a transparência das ações públicas. Sem essa estrutura de registros, a escola torna-se vulnerável ao imprevisto, à descontinuidade e até a sanções administrativas, uma vez que muitos programas exigem relatórios oficiais e assinaturas eletrônicas em plataformas federais, como o PDDE Interativo.

Castro (2015) reforça essa perspectiva ao afirmar que a ausência de práticas sistematizadas de registro e arquivamento compromete não apenas a legalidade dos processos, mas a aprendizagem institucional. A escola deixa de aprender com a própria experiência quando não produz e preserva seus registros. Em contextos de transição de gestão, isso se torna ainda mais crítico: o novo gestor herda uma estrutura documental desorganizada, sem clareza sobre prazos, pendências e relatórios submetidos, o que gera atrasos e perda de oportunidades de financiamento e capacitação.

Nos estudos de Dourado (2006), a descontinuidade das políticas públicas educacionais é interpretada como um reflexo da ausência de institucionalização dos processos. Segundo o autor, “a consolidação de práticas democráticas e transparentes requer a criação de mecanismos permanentes de registro, controle e socialização da informação escolar”. Isso significa que o poder público municipal precisa ir além da troca de pessoas, instituindo protocolos administrativos formais que garantam que a escola seja maior que a figura do gestor.

Veiga (2001) complementa que a padronização documental, por meio de modelos de atas, checklists de transição, relatórios de encerramento e planos de continuidade é uma estratégia de fortalecimento da gestão democrática. Esses instrumentos permitem que o

conhecimento acumulado de uma equipe não se perca na troca de mandatos, preservando a memória institucional e evitando retrabalho.

A ausência de tais mecanismos também impacta diretamente a autonomia dos colegiados escolares. O Conselho Escolar e o Círculo de Pais e Mestres (CPM), por exemplo, dependem de registros financeiros e atas atualizadas para exercer o controle social dos recursos do PDDE e de programas complementares. Sem documentação, as decisões desses colegiados perdem validade legal e enfraquecem o princípio da gestão participativa.

Em termos práticos, a fragilidade documental acarreta três tipos de prejuízo à escola pública:

1. Administrativo, pois impede o acompanhamento dos repasses e das prestações de contas;
2. Pedagógico, ao dificultar a avaliação da efetividade dos programas e a continuidade dos projetos de aprendizagem;
3. Político, por reduzir a transparência e a confiança da comunidade escolar na gestão.

Portanto, o investimento em uma cultura de registro, memória e organização documental é, ao mesmo tempo, um ato de responsabilidade administrativa e de compromisso pedagógico. É através dela que a escola preserva sua história, dá visibilidade às suas conquistas e assegura que cada gestão, ao assumir, possa dar continuidade ao que foi construído coletivamente.

Como bem sintetiza Castro (2015, p. 73), “a memória institucional é o elo entre o passado e o futuro da organização; sem ela, cada novo ciclo é um recomeço desarticulado, que compromete a identidade e a eficiência da instituição”. Assim, o desafio das redes municipais de ensino não é apenas formar líderes capazes de dialogar e planejar, mas também estruturar um sistema de documentação viva, capaz de garantir a continuidade das políticas públicas e da aprendizagem, independentemente das mudanças de gestão.

A análise documental realizada neste estudo permitiu compreender que os registros institucionais não constituem apenas instrumentos administrativos de organização da escola, mas também produções sociais que expressam concepções de gestão, prioridades institucionais e modos de funcionamento da organização escolar. Nesse sentido, os documentos analisados revelam tanto aquilo que é formalmente registrado quanto os silêncios e lacunas que evidenciam fragilidades nos processos de institucionalização das práticas de gestão.

Nesse contexto, os documentos escolares assumem um papel fundamental na garantia da continuidade das políticas pedagógicas e administrativas, especialmente em redes públicas

nas quais a alternância de equipes gestoras é frequente. Quando os registros institucionais são organizados de forma sistemática e acessível, tornam-se instrumentos de transparência, de compartilhamento de informações e de fortalecimento da gestão democrática. Por outro lado, quando permanecem dispersos ou dependentes do conhecimento individual de determinados gestores, há risco de descontinuidade de programas, fragilização dos colegiados escolares e perda de referências institucionais importantes para o planejamento educacional.

Dessa forma, a análise realizada reforça a necessidade de compreender os documentos escolares não apenas como arquivos burocráticos, mas como elementos estruturantes da governança escolar. A institucionalização de protocolos formais de transição entre equipes gestoras, associada à valorização da cultura de registro e à sistematização das informações institucionais, constitui um passo fundamental para fortalecer a gestão democrática e garantir maior estabilidade nas políticas educacionais desenvolvidas no contexto escolar.

Como contribuição, este estudo evidencia que a continuidade das ações educacionais não depende exclusivamente da atuação individual das equipes gestoras, mas da capacidade institucional da escola em organizar, registrar e socializar suas práticas administrativas e pedagógicas. A consolidação de uma cultura institucional baseada na documentação sistemática das ações escolares, aliada à implementação de protocolos formais de transição de gestão, pode contribuir significativamente para preservar a memória institucional, fortalecer a participação dos colegiados escolares e assegurar maior estabilidade aos projetos pedagógicos. Assim, compreender e valorizar os registros documentais como parte integrante da gestão escolar representa um caminho relevante para a construção de processos de liderança mais transparentes, coletivos e comprometidos com a continuidade das políticas educacionais.

### **3. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A análise documental realizada, somada ao estudo teórico que fundamenta este trabalho, evidencia que a transição de equipes gestoras nas escolas municipais ainda se configura como um ponto sensível e pouco estruturado no âmbito da gestão pública educacional. Embora existam registros atualizados, atas organizadas e documentos que retratam o cotidiano pedagógico e administrativo, o processo de passagem entre gestões não ocorre de forma sistematizada, transparente ou orientada por diretrizes institucionais claras. Tal lacuna fragiliza a autonomia da escola, compromete a continuidade das ações e interrompe a coerência necessária ao desenvolvimento dos projetos educativos.

Percebe-se que, na ausência de protocolos formais, a nova equipe gestora precisa buscar informações dispersas em arquivos, atas ou registros anteriores, realizando um esforço individual para reconstruir a memória institucional. Esse cenário torna o início de cada gestão um processo mais complexo e suscetível a erros, retrabalho e desarticulação pedagógica. Além disso, afeta diretamente programas federais e municipais que dependem de monitoramento contínuo, relatórios e prestações de contas rigorosas. Quando as informações não são repassadas de forma organizada, a escola corre o risco de perder prazos, interromper projetos consolidados e enfraquecer sua relação com a comunidade escolar.

Dessa forma, reforça-se que a transição de gestão deve ser tratada como um processo estratégico e indispensável à boa governança educacional. Para que isso ocorra, a liderança escolar precisa compreender a transição não como um momento pontual, mas como parte integrante de um ciclo sustentável de gestão. Cabe à equipe gestora, ao longo de seu mandato, cultivar uma cultura de registro, de transparência e de responsabilidade coletiva, assegurando que a escola se reconheça em sua trajetória e que o conhecimento institucional não se perca com a mudança de pessoas.

O fortalecimento dos colegiados escolares (Conselho Escolar, CPM e Grêmios Estudantil) também se revela essencial nesse processo. Quando esses órgãos funcionam de forma efetiva e possuem documentação estruturada, tornam-se agentes de continuidade, memória e fiscalização social. Assim, a gestão democrática deixa de ser apenas um princípio normativo e passa a integrar o cotidiano da escola, garantindo que as decisões sejam compartilhadas e que o trabalho da equipe gestora esteja alinhado ao PPP e às expectativas da comunidade.

Diante disso, recomenda-se que as redes municipais de ensino institucionalizem guias formais de transição, contemplando: relatórios de encerramento de gestão, inventários de bens e materiais, planos de continuidade pedagógica, sínteses dos programas federais e municipais em execução, calendário de pendências e orientações financeiras. Esses instrumentos não apenas facilitam o trabalho da equipe que assume, mas também reforçam a transparência, a ética pública e o compromisso com a educação enquanto política social permanente.

Em síntese, a transição entre equipes gestoras precisa ser compreendida como um processo estruturante da gestão escolar, capaz de garantir estabilidade, ampliar a participação democrática e fortalecer a identidade institucional das escolas municipais. Quando há documentação organizada, cultura de registro e liderança comprometida com a continuidade,

a escola supera rupturas desnecessárias e se afirma como espaço de aprendizagem coletiva para gestores, professores, estudantes e toda a comunidade.

#### 4. REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. **Gestão escolar e qualidade da educação: um estudo sobre liderança educacional**. São Paulo: Fundação Victor Civita, 2010.

BALL, Stephen J. **Diretrizes políticas globais e relações políticas locais em educação**. Currículo sem Fronteiras, v. 1, n. 2, p. 99-116, 2001.

BRAGA, Maria Amélia. **Planejamento educacional e gestão democrática da escola pública**. Curitiba: Appris, 2018.

CASTRO, Maria Helena Guimarães de. **Gestão educacional e políticas públicas**. Brasília: Liber Livro, 2015.

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

DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão da educação escolar**. Brasília: Universidade de Brasília, 2006.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Políticas e gestão da educação básica no Brasil**. Educação & Sociedade, Campinas, v. 28, n. 100, p. 921-946, 2007.

LEITHWOOD, Kenneth; JANTZI, Doris. **Transformational school leadership for large-scale reform**. Educational Administration Quarterly, v. 46, n. 5, p. 676-706, 2010.

LEITHWOOD, Kenneth; SUN, Jingping. **The nature and effects of transformational school leadership: a meta-analytic review**. Educational Administration Quarterly, v. 48, n. 3, p. 387-423, 2012.

LIBÂNIO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Heccus Editora, 2013.

LIMA, Maria de Fátima; FEITOSA, Maria da Conceição. **Gestão escolar e processos de transição administrativa**. Fortaleza: EdUECE, 2023.

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

MARKS, Helen M.; PRINTY, Susan M. **Principal leadership and school performance**. Educational Administration Quarterly, v. 39, n. 3, p. 370-397, 2003.

MARTINS, Angela Maria. **Memória institucional e gestão escolar**. São Paulo: Cortez, 2014.

NORONHA, Olinda Maria; SORDI, Mara Regina Lemes de. **Projeto político-pedagógico e gestão democrática**. Campinas: Autores Associados, 2018.

OLIVEIRA, Dalila Andrade; CARVALHO, Maria Aparecida. **Liderança escolar e gestão pedagógica**. Belo Horizonte: UFMG, 2018.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2001.

PARO, Vitor Henrique. **Diretor escolar: educador ou gerente?** São Paulo: Cortez, 2015.

PEROZINI, Adriana; BARRETO, Eliane. **Gestão escolar e continuidade administrativa nas escolas públicas**. Porto Alegre: Penso, 2025.

SAMMONS, Pam. **School leadership and student outcomes**. *School Leadership & Management*, v. 28, n. 3, p. 219-238, 2008.

TRES, Débora. **Gestão escolar e cultura organizacional na escola pública**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas: Papirus, 2001.