

DESAFIOS NO PROCESSO DE TRANSIÇÃO DE DIRETOR/A E A CONTINUIDADE DA GESTÃO ESCOLAR NO MUNICÍPIO DE CARIACICA/ES.

Vanir Carvalho Perozini y Sônia Maria da Costa Barreto.

Cita:

Vanir Carvalho Perozini y Sônia Maria da Costa Barreto (2025).
DESAFIOS NO PROCESSO DE TRANSIÇÃO DE DIRETOR/A E A CONTINUIDADE DA GESTÃO ESCOLAR NO MUNICÍPIO DE CARIACICA/ES.
Revista Inovação Social, 7 (1), 1-11.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/revista.inovacao.social/9>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/p0tA/wZe>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons.
Para ver una copia de esta licencia, visite
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.es>.

Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.

DESAFIOS NO PROCESSO DE TRANSIÇÃO DE DIRETOR/A E A CONTINUIDADE DA GESTÃO ESCOLAR NO MUNICÍPIO DE CARIACICA/ES

Challenges in the Transition Process of School Principals and the Continuity of School Management in the Municipality of Cariacica/ES

Vanir Carvalho Perozini¹, Sônia Maria da Costa Barreto²

¹Mestra em Educação - UCP; Prefeitura Municipal de Cariacica – ES; ² Pós- Doutorado em História pela Universidade Federal do Espírito Santo (2023); Doutora em Comunicação e Semiótica: signos e significação nas mídias pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo PUC/SP/ (2005); Mestra em Educação pela Universidade Federal do Espírito Santo UFES/ES/ (1997)

DOI: 10.5281/zenodo.15052001

Resumo

O estudo aborda os desafios enfrentados por diretores/as escolares no município de Cariacica/ES durante o processo de transição de gestão, um momento crítico para a continuidade da administração escolar. Embora muitos gestores tenham experiência prévia na educação, o papel de liderança escolar demanda habilidades específicas e conhecimento administrativo, frequentemente não ensinados durante a formação docente. A pesquisa explora a necessidade de suporte e organização para garantir uma transição eficaz e minimizar impactos negativos no ambiente escolar. Além disso, ressalta-se a importância de uma gestão democrática, envolvendo a comunidade escolar no processo decisório, desde a escolha do/a diretor/a até a participação ativa nos conselhos escolares e na elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP). A metodologia utilizada incluiu uma revisão de literatura e análise qualitativa de dados, visando identificar práticas que promovam uma transição mais suave e a continuidade das políticas educacionais. Os resultados revelaram que, embora haja esforços em direção à gestão democrática, muitos diretores/as enfrentam desafios como a falta de clareza sobre suas responsabilidades e a ausência de formação continuada. A pesquisa conclui que melhorias no processo de transição são essenciais para garantir uma administração eficaz e uma educação inclusiva e de qualidade, alinhada aos princípios constitucionais brasileiros e às demandas da comunidade escolar.

Palavras-Chave: Direção e Transição. Gestão. Problemas e Conflito.

Abstract

The study addresses the challenges faced by school principals in Cariacica/ES during the transition process, a critical moment for the continuity of school management. Although many principals have prior teaching experience, the role of school leadership requires specific administrative skills, often not taught during teacher training. The research explores the need for support and organization to ensure an effective transition and minimize negative impacts on the school environment. Moreover, it emphasizes the importance of democratic management, involving the school community in decision-making, from the selection of the principal to active participation in school councils and the development of the



Pedagogical Political Project (PPP). The methodology included a literature review and qualitative data analysis, aiming to identify practices that promote a smoother transition and the continuity of educational policies. The results revealed that while there are efforts toward democratic management, many principals face challenges such as lack of clarity about their responsibilities and the absence of ongoing training. The study concludes that improvements in the transition process are essential to ensure effective administration and inclusive, high-quality education, aligned with Brazilian constitutional principles and the demands of the school community.

Keywords: *Direction and Transition. Management. Problems and Conflicts.*

1. INTRODUÇÃO

Transições, de maneira geral, sempre apresentam desafios, uma situação que se torna ainda mais acentuada quando o profissional se depara com a necessidade de assumir uma função de liderança, como ocorre no caso da direção escolar. Mesmo estando familiarizado com o ambiente escolar, é comum que o profissional recém-designado para o cargo de gestor não tenha experiência prévia nessa posição, especialmente no início do processo de transição, ele demanda suporte para desempenhar suas novas atribuições de maneira eficaz e apropriada.

Estudos realizados por Lück (2009) e Agostini (2010), ressaltam a importância do processo de transição do magistério para direção, para a continuidade da gestão e a ambiência escolar. Esta pesquisa buscou aprofundar essa temática, visando investigar as especificidades e desafios enfrentados por esses profissionais, ao assumir uma nova função de liderança. Ao deixar a sala de aula, essa nova realidade os fomenta a contribuir para a melhoria do processo de aprendizagem dos alunos e a transformar o ambiente escolar, em prol da qualidade do ensino público.

Nessa jornada, é vital que o/a diretor/a esteja aberto às mudanças culturais, as quais podem influenciar na tomada de decisões, e seja capaz de dar voz à comunidade local, que detém um vasto conhecimento e contribuições a oferecer. Entende-se que, dessa forma, será possível atender a todos os alunos, sem exceções e distinções, em conformidade com o que estabelece a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CF/88).

Conforme salientado no documento, o objetivo é proporcionar uma educação que seja verdadeiramente inclusiva e de qualidade. Para tal finalidade, torna-se

indispensável que o profissional, ao exercer um cargo de direção, adote uma atuação alinhada a esses objetivos.

A CF/88 estabeleceu os princípios que devem permear a educação brasileira, assegurando a participação de todos e visando a formação de cidadão crítico e participativo. O Artigo 206 prevê a valorização do profissional da educação escolar, garantindo, legalmente, o seu ingresso por meio concurso público e prova de títulos, planos de cargos e salários, padrões de qualidade, piso salarial e uma gestão democrática no ensino público (BRASIL, 1988).

Além disso, o Artigo 205 retrata que:

A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (BRASIL, 1988, n.p., acesso em 7 jul. 2023).

Nesse sentido, é importante destacar a necessidade da participação de pais, alunos, professores e comunidade na tomada de decisão acerca da aprendizagem dos estudantes. Por isso, é essencial consolidar a escola como um espaço de troca de experiências e um ambiente em que as decisões sejam democráticas e participativas.

Desafios no processo de escolha de diretores/as em escolas do município de Cariacica, Espírito Santo, se alinha a esse ideal, ao convidar a comunidade escolar a ouvir e escolher a melhor proposta para atender às suas necessidades (LIMA, 2023 p. 20). Entretanto, é importante ressaltar que a gestão democrática e participativa não se limita à escolha do diretor/a, mas engaja a criação do Conselho de Escola, Grêmio Estudantil, Projeto Político Pedagógico (PPP) e a proposição de ações democráticas para formar cidadãos conscientes de seus direitos e deveres.

Cabe ao diretor/a conduzir e incentivar a plena participação da comunidade escolar nos órgãos colegiados, a fim de criar um ambiente acolhedor. Igualmente, é essencial que esse profissional leve em consideração o conhecimento empírico do aluno, tornando a aprendizagem mais prazerosa e efetiva.

Lück (2009, p. 17) vem corroborar com essa perspectiva ao abordar que:

[...] o diretor é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados.

Diante desse cenário, urge estudar com afinco os possíveis impactos que a transição de gestão escolar pode trazer para os diretores/as e professores. Além disso, é importante avaliar a eficácia das estratégias de resolução de problemas adotadas no cotidiano da escola.

Dessa forma, o problema de pesquisa consiste em compreender: Quais os desafios enfrentados pelos diretores/as durante o processo de transição da gestão escolar, nas instituições de ensino da rede municipal de Cariacica/ES?

A hipótese desta pesquisa é que o processo de transição de diretor/a em municípios como Cariacica/ES, desempenha um papel crucial na continuidade da gestão pública escolar. A transição suave e eficiente de um diretor/a para outro pode contribuir para a manutenção e aprimoramento das políticas e ações administrativas, garantindo a continuidade dos serviços públicos e minimizando possíveis impactos negativos na prestação desses serviços à população.

Como justificativa, apresenta-se a busca pela compreensão dos impactos causados durante a transição escolar e a sua importância, pois uma transição competente colabora para que possíveis desgastes sejam dirimidos, visando à promoção de um ambiente escolar harmonioso e significativo, sem estresses para quem deixa a direção escolar e para quem a assume.

Além disso, o interesse pelo tema se deu pela prática vivenciada na docência e na gestão escolar. Nesta última, existiram demandas de diferentes ordens, como a aquisição de merenda e material de consumo, a supervisão da presença dos funcionários, a condução de reuniões com os pais e a resolução de outras situações relacionadas à rotina escolar. Isso ocorria mesmo sem ter muitas informações abrangentes sobre a instituição, embora esses desafios precisavam ser solucionados.

O que resultava em um trabalho estressante e desestimulante, mesmo para um profissional com mais de 15 anos de atuação na rede municipal de Cariacica.

O que se percebeu na experiência vivenciada foi uma falta de organização dos registros diários da escola, para auxiliar suas tarefas administrativas, financeiras e pedagógicas. Igualmente, foi identificada a falta de compartilhamento de informações da gestão anterior, como registros de pendências na caixa escolar, atas de resultados dos alunos, horários dos funcionários, merenda escolar, projetos e programas em andamento, relação de bens patrimoniais e nomes dos representantes do Conselho Escolar. Por isso, em alguns casos, foi necessário solicitar apoio à Secretaria Municipal de Educação de Cariacica (SEME).

Devido à impossibilidade de gerir a instituição escolar adequadamente e à necessidade de pedir ajuda a outras pessoas para a realização das devidas pesquisas, projetos e programas, a SEME interveio na gestão.

A experiência detalhada somada à formação em gestão administrativa e pedagógica, aguçou o interesse em compreender o que é uma gestão democrática e qual a importância de envolver todos os segmentos da escola. Quando todos têm voz e participação no ambiente escolar, tende-se a alcançar uma gestão bem-sucedida e participativa.

2. METODOLOGIA

Este artigo adota uma abordagem exploratória, que engloba a realização de uma revisão de literatura para compreensão dos aspectos importantes relacionados aos desafios no processo de transição na função de diretor/a e à continuidade da gestão escolar.

A pesquisa exploratória permite maior familiaridade com o tema e oferece uma visão geral das questões centrais envolvidas, sem a pretensão de apresentar conclusões definitivas, mas buscando identificar tendências, lacunas e potenciais abordagens para aprofundamento futuro.

A revisão de literatura foi conduzida por meio de uma seleção criteriosa de artigos científicos, livros e teses, publicados principalmente nos últimos dez anos, que abordam temas como liderança escolar, sucessão na direção, continuidade administrativa e impacto da mudança de gestão nas instituições de ensino. As fontes foram pesquisadas em dados acadêmicos reconhecidos, como *Scielo*, *Google Acadêmico* e *CAPES*, utilizando palavras-chave como "sucessão de liderança escolar", "continuidade na gestão educacional", "transição de diretores escolares" e "desafios da gestão escolar".

Além da revisão bibliográfica, optou-se por uma análise qualitativa do conteúdo revisado, buscando identificar padrões comuns e divergentes nas abordagens dos autores em relação ao impacto da mudança de gestão sobre a continuidade das políticas educacionais e o clima organizacional da escola. Este método de análise qualitativa foi escolhido por permitir uma compreensão mais profunda das complexidades envolvidas no processo de transição de liderança e seus efeitos sobre a comunidade escolar.

A metodologia adotada também visa permitir uma reflexão crítica sobre as práticas de sucessão e continuidade na direção escolar, destacando desafios e oportunidades que podem emergir nesse processo. Por fim, com base nos dados coletados, serão apresentadas sugestões para possíveis práticas de transição que promovam uma continuidade mais eficaz e menos disruptiva, garantindo assim a estabilidade e a qualidade da gestão escolar.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Conforme mencionado na introdução, o objetivo geral dessa pesquisa consiste em pesquisar o impacto do processo de transição de diretor/a na continuidade da gestão escolar no município de Cariacica, Espírito Santo. A escolha do município se deu devido à importante relevância educacional e social que Cariacica representa na região. Além disso, a seleção desse local específico permite uma

análise mais aprofundada de um contexto municipal, considerando suas particularidades e desafios.

A transição de diretores/as pode ser um momento crítico na vida escolar, pois o líder desempenha um papel fundamental na definição de metas, implementação de políticas educacionais e no clima organizacional da instituição. Compreender o impacto desse processo no contexto local é imprescindível para promover melhorias contínuas na qualidade e continuidade da gestão.

Ao longo desta pesquisa, serão conduzidas entrevistas com diversos diretores/as que vivenciaram o processo de transição na rede municipal de Cariacica. Essa abordagem metodológica permite uma avaliação abrangente dos efeitos da transição de diretores/as no ambiente escolar.

Além disso, o estudo busca identificar boas práticas e desafios enfrentados durante a transição, visando propor recomendações para aprimorar futuros processos de sucessão. A compreensão das dinâmicas específicas de Cariacica pode oferecer *insights* valiosos não apenas para a comunidade local, mas também para gestores educacionais em outras regiões, contribuindo para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes na gestão escolar.

Ao finalizar esta pesquisa, espera-se que os resultados e conclusões obtidos possam fornecer subsídios para a formulação de políticas educacionais mais eficientes e orientar práticas que promovam a estabilidade e a melhoria contínua na gestão escolar em Cariacica, e, por extensão, em outras localidades que enfrentam desafios semelhantes.

Cariacica é um município localizado no estado do Espírito Santo, na Região Metropolitana da Grande Vitória. Com uma área de 280 km², faz divisa ao norte com Santa Leopoldina, a oeste com Domingos Martins, ao sul com Viana e a leste com as cidades de Vila Velha, Serra e a capital do estado, Vitória (TURISMO, 2019).

A cidade de Cariacica tem origem indígena, com influência das culturas negra e europeia, refletindo a miscigenação brasileira. De acordo com os antigos habitantes, o nome surgiu da expressão "Cari-jaci-caá", usada pelos índios para se referir ao porto

onde os imigrantes desembarcavam. A tradução desse termo é "chegada do homem branco". A freguesia foi criada com o nome de São João Batista de Cariacica, pelo Decreto Provincial nº 5, de 16 de dezembro de 1837, subordinada ao município de Vitória (TURISMO, 2019).

Elevada à categoria de Vila com o nome de Cariacica, pelo decreto estadual nº 57, de 25 de novembro de 1890, foi desmembrada de Vitória. A sede está localizada na Vila de São João Batista de Cariacica. O município é constituído por 2 distritos: Cariacica e Itanguá. Foi instalado em 30 de dezembro de 1890 (TURISMO, 2019).

Embora a sede do município esteja a 15,8 km da capital, é uma área de caráter histórico e rural. Cerca de 96% da população de Cariacica está concentrada na área urbana, mas a cidade possui 56% de seu território localizado na área rural, onde se encontram importantes atrativos ambientais e turísticos, como o imponente maciço de pedra denominado Moxuara, símbolo do município. Além disso:

A economia da cidade é voltada para o setor terciário, comércio exterior e indústrias. O bairro de Campo Grande é o que concentra o maior contingente de lojas comerciais, sendo considerado o maior shopping a céu aberto do estado do Espírito Santo. É possível entrar em mais de 300 lojas em apenas uma rua, a Avenida Expedito Garcia, e achar diferentes produtos nas demais. Cariacica possui o "maior" porto seco da América Latina, além de várias empresas de logística. A cidade conta ainda com o Shopping Center Moxuara do Grupo Sá Cavalcante localizado na BR-262/101 no bairro de São Francisco, sendo o primeiro shopping center do município (MASTER SURVEY ENGENHARIA DE AVALIAÇÕES, 2021, p. 6).

A rede municipal de ensino de Cariacica possui 126 unidades educacionais, sendo 50 Centros Municipais de Educação Infantil (CMEI) e 76 Escolas Municipais de Ensino Fundamental (EMEF). O IDEB para os anos iniciais, em 2021, foi de 5,6, mantendo o mesmo resultado de 2019. Já para os anos finais, houve um aumento de 4,3 em 2019 para 4,5 em 2021 (TURISMO, 2019).

No contexto do município de Cariacica, Espírito Santo, observamos um engajamento progressivo em direção à gestão democrática. Iniciativas locais têm buscado fortalecer os conselhos escolares e promover canais de comunicação abertos entre a comunidade e as instâncias decisórias das escolas. A implementação

de mecanismos que favoreçam a participação de todos os envolvidos no processo educacional é importante para a construção de uma educação mais alinhada com as necessidades locais e as expectativas da comunidade.

A gestão democrática não apenas fortalece a voz dos diversos atores na comunidade escolar, mas também se alinha aos objetivos do novo Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica (FUNDEB). O FUNDEB, como instrumento central de financiamento da educação básica no Brasil, valoriza a transparência, eficiência e a participação social na gestão dos recursos educacionais. O envolvimento ativo da comunidade na definição de prioridades e na fiscalização dos investimentos contribui para assegurar que os recursos do FUNDEB sejam direcionados de maneira eficaz, atendendo às demandas reais das escolas e dos estudantes.

A gestão democrática, portanto, não é apenas um meio de promover a participação cidadã, mas também uma ferramenta estratégica para otimizar os resultados educacionais. A experiência acumulada no município de Cariacica pode servir como um exemplo inspirador para outras localidades, destacando a importância de envolver a comunidade escolar no processo decisório, tanto para fortalecer a educação como para garantir uma gestão mais transparente e eficiente dos recursos educacionais, incluindo os provenientes do FUNDEB.

3. CONCLUSÃO

O fundamento essencial desta pesquisa foi explorar o processo de transição de diretores/as no município de Cariacica, com o objetivo de identificar as temáticas que constituíram o cerne desta dissertação. Dessa maneira, foi verificado que a transição de diretores/as deve transcender a visão tradicionalista de um ensino puramente teórico, buscando oferecer conhecimentos diretamente relacionados à realidade escolar na qual os futuros gestores/as atuarão.

A pesquisa buscou, também, proporcionar uma compreensão aprofundada das complexidades envolvidas no processo de transição, reconhecendo que esse

período não apenas demanda a absorção de teorias, mas exige uma preparação prática e alinhada com a dinâmica cotidiana das escolas. Nesse contexto, foi observado que a transição de diretores/as é vista não apenas como uma formalidade administrativa, mas como uma oportunidade de capacitação para lidar com os desafios inerentes à nova função.

Ao incorporar a ideia de que o processo de transição deve proporcionar conhecimentos que vão além do âmbito teórico, a pesquisa enfatizou a importância de integrar a formação dos futuros gestores/as com a realidade escolar. Essa abordagem possibilitou garantir que os conhecimentos adquiridos sejam diretamente aplicáveis no ambiente de trabalho, preparando os/as diretores/as para interagirem de maneira eficaz com a nova equipe e enfrentar os desafios específicos de sua nova função.

Uma das principais conclusões da pesquisa é a necessidade de melhorias no processo de transição de diretores/as. Ficou evidente que muitos gestores/as enfrentam dificuldades durante esse período, desde a falta de clareza sobre suas responsabilidades até a escassez de apoio e recursos por parte do Município. Além disso, a avaliação da gestão escolar após o término do mandato do/a diretor/a foi apontada como superficial e inadequada, o que levanta questões sobre a eficácia do sistema de avaliação atual.

Outro ponto importante mencionado foi a importância da formação continuada para os gestores/as escolares. Os/As diretores/as destacaram a necessidade de uma abordagem mais criativa e contextualizada, que leve em consideração as demandas específicas da comunidade escolar. A falta de oportunidades de formação dentro da própria escola foi apontada como uma lacuna a ser preenchida.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

AGOSTINI, L. **O desafio da gestão escolar: implicações para a prática e a formação de diretores de escola.** Porto Alegre: Artmed, 2010.



BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

LIMA, A. **A gestão democrática nas escolas municipais de Cariacica/ES: desafios e perspectivas**. Vitória: EDUFES, 2023.

LÜCK, H. **A gestão escolar e as políticas públicas educacionais: uma visão integradora**. Petrópolis: Vozes, 2009.

MASTER SURVEY ENGENHARIA DE AVALIAÇÕES. Relatório de desenvolvimento econômico do município de Cariacica/ES. 2021.

TURISMO, Cariacica. Histórico do município. 2019. Disponível em: <https://www.cariacica.es.gov.br>. Acesso em: 7 jul. 2023.