

**ORIENTADOR PEDAGÓGICO E DOCUMENTAÇÃO ESCOLAR: DESAFIOS
BUROCRÁTICOS E POSSIBILIDADES DE APOIO DOCENTE**
PEDAGOGICAL SUPERVISOR AND SCHOOL DOCUMENTATION:
BUREAUCRATIC CHALLENGES AND POSSIBILITIES FOR TEACHER SUPPORT
**ORIENTADOR PEDAGÓGICO Y DOCUMENTACIÓN ESCOLAR: DESAFÍOS
BUROCRÁTICOS Y POSIBILIDADES DE APOYO DOCENTE**

Sellen Alexandre Costa da Silva

RESUMO

A atuação do orientador pedagógico em escolas públicas brasileiras se caracteriza por um contexto desafiador, no qual diversas exigências institucionais, muitas delas burocráticas e operacionais, acabam por sobrecarregar o profissional. A documentação escolar, que deveria desempenhar um papel fundamental no apoio ao processo pedagógico, frequentemente é reduzida a um simples instrumento de controle administrativo, comprometendo sua função reflexiva e limitando seu potencial como recurso para o planejamento e aprimoramento das práticas docentes. Este artigo tem como objetivo analisar os desafios impostos pela burocratização da gestão escolar e discutir as possibilidades de ressignificação da documentação escolar, transformando-a em uma ferramenta que não só registre, mas também promova a reflexão, o planejamento coletivo e a participação ativa de todos os envolvidos no processo educativo. O estudo é fundamentado em revisão bibliográfica, com ênfase em autores que discutem a relação entre gestão democrática, formação docente e práticas de registro na educação. A pesquisa aponta que, quando utilizada com intencionalidade pedagógica, a documentação escolar pode se tornar um recurso valioso para fortalecer a prática docente, fomentar a colaboração entre professores e gestores e contribuir para a construção de uma cultura escolar mais participativa, inclusiva e voltada para o desenvolvimento coletivo.

Palavras-chave: Orientador pedagógico; documentação escolar; burocracia; prática docente; gestão democrática.

ABSTRACT

The role of the pedagogical coordinator in Brazilian public schools is characterized by a challenging context, where various institutional demands, many of which are bureaucratic and operational, end up overburdening the professional. School documentation, which should play a key role in supporting the pedagogical process, is often reduced to a mere administrative control tool, compromising its reflective function and limiting its potential as a resource for planning and improving teaching practices. This article aims to analyze the challenges imposed by the bureaucratization of school management and discuss the possibilities of re-signifying school documentation, transforming it into a tool that not only registers but also promotes reflection, collective planning, and active participation of all those involved in the educational process. The study is based on a literature review, with an emphasis on authors who discuss the relationship between democratic management, teacher training, and record-keeping practices in education. The research suggests that, when used with pedagogical intentionality, school documentation can become a valuable resource for strengthening teaching practices, fostering collaboration between teachers and managers, and contributing to the construction of a more participatory, inclusive, and collective school culture.

Keywords: Pedagogical supervisor; school documentation; bureaucracy; teaching practice; democratic management.

RESUMEN

La actuación del orientador pedagógico en las escuelas públicas brasileñas se caracteriza por un contexto desafiante, donde diversas demandas institucionales, muchas de las cuales son burocráticas y operacionales, terminan sobrecargando al profesional. La documentación escolar, que debería jugar un papel clave en el apoyo al proceso pedagógico, a menudo se reduce a una mera herramienta administrativa de control, comprometiendo su función reflexiva y limitando su potencial como recurso para la planificación y mejora de las prácticas docentes. Este artículo tiene como objetivo analizar los desafíos impuestos por la burocratización de la gestión escolar y discutir las posibilidades de resignificar la documentación escolar, transformándola en una herramienta que no solo registre, sino que también promueva la reflexión, la planificación colectiva y la participación activa de todos los involucrados en el proceso educativo. El estudio se basa en una revisión bibliográfica, con énfasis en los autores que abordan la relación entre gestión democrática, formación docente y prácticas de registro en la educación. La investigación sugiere que, cuando se utiliza con intencionalidad pedagógica, la documentación escolar puede convertirse en un recurso valioso para fortalecer las prácticas docentes, fomentar la colaboración entre docentes y gestores, y contribuir a la construcción de una cultura escolar más participativas, inclusiva y orientada al desarrollo colectivo.

Palabras clave: Orientador pedagógico; documentación escolar; burocracia; práctica docente; gestión democrática.

1 INTRODUÇÃO

A organização da vida escolar tem sido fortemente marcada pela intensificação dos processos burocráticos, que se manifestam tanto na forma como as ações pedagógicas são registradas quanto nas exigências administrativas impostas pelas redes de ensino. Em contextos públicos, esses processos tendem a ser ainda mais rígidos, contribuindo para a sobrecarga dos profissionais da educação e para o enfraquecimento da dimensão pedagógica do trabalho escolar (Fortunato, 2024). Ao mesmo tempo, observa-se que a documentação escolar, embora muitas vezes reduzida a instrumento de controle, pode assumir diferentes significados, sendo capaz de apoiar a prática docente e o planejamento pedagógico quando articulada à escuta e à reflexão crítica (Camargo; Lombardi, 2023).

A atuação do orientador pedagógico insere-se diretamente nessa tensão entre o cumprimento das demandas formais e a mediação dos processos de formação dos professores. Em diversas redes, esse profissional é convocado a responder por atividades que vão além do acompanhamento pedagógico, assumindo responsabilidades administrativas que incluem organização de relatórios, controle de frequência e preenchimento de sistemas informatizados (Bittencourt; Amaral, 2020a). Essa configuração interfere na natureza formativa da função, produzindo ambiguidades e dificultando sua contribuição efetiva para a consolidação de práticas educativas mais democráticas (Colombini; Rivas, 2024).

O presente artigo tem como objetivo analisar os desafios burocráticos enfrentados pelo orientador pedagógico na gestão escolar e investigar as possibilidades de ressignificação da documentação como ferramenta de apoio ao trabalho docente. A intenção é compreender de que forma os documentos escolares podem ser apropriados para além de sua função administrativa, sendo mobilizados

como dispositivos de análise e planejamento coletivo, especialmente em contextos de formação continuada.

Para isso, adotou-se como metodologia a revisão bibliográfica, com base em autores contemporâneos e clássicos da área da educação, da política educacional e da administração escolar. Foram selecionadas obras e artigos que discutem a função do orientador pedagógico, a lógica burocrática das instituições escolares e o papel da documentação no processo de ensino-aprendizagem. O material consultado contempla produções publicadas entre 2006 e 2024, garantindo um panorama tanto histórico quanto atual da temática.

A escolha desse objeto de estudo justifica-se pelo crescente distanciamento entre a função pedagógica e o uso cotidiano da documentação escolar, especialmente nas escolas públicas. Essa distância compromete tanto o trabalho do orientador pedagógico, como a qualidade da ação docente, uma vez que a documentação, quando esvaziada de intencionalidade, torna-se um instrumento de registro mecânico, afastado das necessidades reais da prática pedagógica. Ao propor uma reflexão crítica sobre o uso da documentação, este trabalho busca contribuir para o fortalecimento de práticas formativas mais alinhadas às demandas do cotidiano escolar e aos princípios da gestão democrática.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O orientador pedagógico e a documentação escolar

A atuação do orientador pedagógico no contexto das escolas públicas brasileiras está marcada por diferentes interpretações institucionais, que geram sobreposição de tarefas e ambiguidades nas funções atribuídas. Tendo em vista que esse profissional é, ao mesmo tempo, vinculado ao processo de formação docente e à gestão escolar, sua prática é frequentemente tensionada entre o acompanhamento pedagógico e a responsabilidade pela organização documental da escola (Bittencourt; Amaral, 2020a). Esse cenário se agrava quando se observa que, em

muitas redes de ensino, os orientadores são convocados a exercer funções administrativas, como controle de frequência, organização de reuniões e preenchimento de registros, o que diminui o tempo disponível para a mediação pedagógica (Colombini; Rivas, 2024).

A pesquisa realizada por Bittencourt e Amaral (2020b) no município de Queimados (RJ) revela que a prática cotidiana do orientador pedagógico é atravessada por uma lógica de fragmentação, que compromete sua atuação formativa junto aos docentes. Neste sentido, os autores indicam que as exigências burocráticas, como a elaboração de relatórios, atas e preenchimento de sistemas informatizados, têm ocupado lugar central nas tarefas diárias desses profissionais. Essa mesma realidade é confirmada por Ribeiro *et al.* (2021), ao apontarem que a atuação do orientador é constantemente desviada de suas funções pedagógicas para responder a demandas operacionais, muitas vezes definidas por setores administrativos da Secretaria de Educação.

A documentação escolar, compreendida como o conjunto de registros que sistematizam as ações pedagógicas e organizacionais da escola, ocupa lugar de destaque nessas dinâmicas. Por um lado, ela é exigida por normativas legais e regulamentos internos; e, por outro, pode ser mobilizada como ferramenta de reflexão e planejamento. No entanto, conforme demonstram Camargo e Lombardi (2023), a potência pedagógica da documentação só se realiza quando existe intencionalidade no registro, considerando o contexto e os sujeitos envolvidos. Essa perspectiva é corroborada por Colombini e Rivas (2024), ao analisarem que, quando o registro se resume ao atendimento de padrões formais, perde-se a oportunidade de promover processos reflexivos e colaborativos.

A dificuldade em conciliar os diferentes sentidos da documentação escolar está vinculada à própria estrutura da gestão escolar. Muitas vezes, a escola reproduz uma lógica tecnicista, centrada na conformidade com procedimentos, o que reduz a autonomia dos profissionais da educação. Conforme apontam Bittencourt e

Amaral (2020a), essa racionalidade burocrática transforma o trabalho do orientador pedagógico em um conjunto de tarefas dissociadas da proposta formativa. Da mesma forma, Fortunato (2024) destaca que a documentação tem sido utilizada como instrumento de controle e não como mediação entre a prática e a reflexão, revelando uma lógica organizacional voltada à vigilância e ao cumprimento de metas institucionais.

Mesmo nas propostas de formação continuada, o orientador pedagógico encontra dificuldades em articular os registros documentais com a escuta qualificada dos docentes. Ribeiro *et al.* (2021) argumentam que o trabalho pedagógico requer condições estruturais, como tempo para estudo e planejamento coletivo, que são inviabilizadas pela sobrecarga de funções. Neste sentido, a análise de Lima (2018) é pertinente ao discutir como a gestão democrática, embora prevista na legislação, encontra barreiras organizacionais que dificultam sua materialização no cotidiano escolar. Portanto, o lugar ocupado pela documentação na prática do orientador revela tensões entre o prescrito e o vivido, entre a norma e a possibilidade real de atuação formativa.

A construção de uma abordagem pedagógica para a documentação escolar depende da ressignificação de suas finalidades e usos. Camargo e Lombardi (2023) indicam que, quando utilizada como espaço de escuta e valorização das experiências, a documentação se torna aliada no acompanhamento das aprendizagens. Essa proposição é reforçada por Soligo e Soligo (2016), que discutem a relação entre burocracia e avaliação, mostrando que o registro pode tanto alimentar práticas de controle quanto ampliar a compreensão sobre os processos educativos. Neste sentido, é necessário que o orientador pedagógico possa atuar com intencionalidade e criticidade diante dos documentos escolares, compreendendo-os como meios de intervenção e não como fins em si mesmos.

A literatura especializada aponta que o reconhecimento do potencial pedagógico da documentação só é possível quando há clareza institucional sobre as

funções do orientador e condições efetivas de trabalho. Bittencourt e Amaral (2020b) ressaltam que a indefinição de atribuições e a sobreposição de demandas provocam esvaziamento do trabalho pedagógico, limitando o papel do orientador à execução de tarefas operacionais. Em consonância, Rosistolato *et al.* (2023) destacam que a burocracia escolar, quando não mediada por reflexão crítica, tende a reproduzir estigmas e desigualdades, tornando a documentação um mecanismo de exclusão simbólica, especialmente no trato com as famílias e estudantes em situação de vulnerabilidade.

Neste sentido, a atuação do orientador pedagógico exige uma perspectiva que valorize o registro como construção coletiva e situada. Para tanto, é necessário reconhecer que os documentos escolares são também instrumentos de linguagem, que narram trajetórias, dificuldades e avanços. Russo (2016) chama atenção para o fato de que o planejamento, quando reduzido a uma formalidade documental, perde sua função articuladora e passa a ser visto como obrigação burocrática. Por outro lado, quando vinculado a práticas de análise conjunta, o planejamento pode se constituir em espaço legítimo de escuta e de elaboração coletiva, potencializando a função mediadora do orientador.

Além de cumprir sua função administrativa, a documentação escolar assume um papel ético e político, ao garantir o direito das crianças de terem suas experiências reconhecidas e valorizadas. Quando utilizada de maneira crítica e consciente, possibilita o fortalecimento da escuta sensível, a preservação da memória educativa e a legitimação dos percursos individuais e coletivos de aprendizagem. Trata-se, portanto, de um recurso que ultrapassa a dimensão técnica, tornando-se um instrumento de defesa do direito à educação de qualidade. Nesse sentido, cabe ao orientador pedagógico fomentar práticas que assegurem a intencionalidade pedagógica dos registros, contribuindo para que os registros mantenham sua intencionalidade pedagógica e formativa.

2.2 Desafios burocráticos na gestão pedagógica e escolar

O avanço das exigências burocráticas nas escolas públicas brasileiras tem gerado impactos diretos na organização pedagógica e no trabalho docente. Por um lado, as normativas e sistemas de controle instituídos pelas redes de ensino demandam das equipes escolares o preenchimento de formulários, relatórios e planejamentos padronizados; e, por outro, essas tarefas consomem tempo e energia que poderiam ser investidos no acompanhamento das aprendizagens e na formação continuada. Tendo em vista que os profissionais da educação lidam com múltiplas frentes de atuação, a burocratização excessiva da gestão interfere na construção de projetos pedagógicos mais contextualizados e participativos (Russo, 2016). Neste sentido, a prática escolar passa a ser regulada por uma lógica documental que valoriza o cumprimento de metas em detrimento do processo educativo (Fortunato, 2024).

Essa lógica burocrática também impacta diretamente as possibilidades de construção de uma gestão escolar democrática. Lima (2018) analisa que, embora a legislação brasileira reconheça a importância da participação da comunidade escolar nos processos decisórios, a estrutura organizacional das escolas muitas vezes dificulta a efetivação dessa participação. Os espaços de deliberação tendem a ser formalizados por meio de conselhos e reuniões, mas, na prática, prevalece a centralização das decisões em figuras administrativas, como diretores e coordenadores. Por sua vez, Soligo e Soligo (2016) discutem que essa centralização decorre da própria estrutura burocrática da escola pública, que valoriza o controle, a previsibilidade e a padronização, em detrimento da escuta e da construção coletiva.

Os registros escolares, especialmente aqueles exigidos por órgãos externos, tornam-se instrumentos de avaliação do desempenho institucional, reforçando a perspectiva de prestação de contas. Rosistolato et al. (2023) argumentam que a documentação pode, nesse contexto, funcionar como mecanismo de reprodução de estigmas e desigualdades. Ao organizar dados sobre frequência, rendimento e

comportamento, muitos documentos escolares acabam cristalizando visões preconceituosas sobre os estudantes, especialmente aqueles em situação de vulnerabilidade social. Essa crítica é acompanhada por Tragtenberg (2006), que destaca que a burocracia, ao transformar práticas vivas em procedimentos rígidos, dificulta a compreensão das particularidades dos sujeitos e das relações sociais presentes no espaço escolar.

Dessa forma, a burocratização das práticas escolares compromete o trabalho pedagógico, assim como a relação entre a escola e a comunidade. Russo (2016) aponta que o planejamento escolar, quando realizado apenas como exigência formal, deixa de cumprir sua função articuladora, tornando-se um exercício de repetição de metas e estratégias descoladas da realidade dos estudantes. Em outra perspectiva, Carvalho (2018) chama atenção para a forma como as lideranças escolares são avaliadas a partir dos resultados obtidos em avaliações externas, o que contribui para o fortalecimento de uma gestão orientada por indicadores de desempenho e pela lógica da eficiência, dificultando a implementação de projetos educacionais mais sensíveis à diversidade do contexto.

É importante observar que as exigências burocráticas não afetam apenas os gestores, mas também os docentes, que se veem pressionados a registrar e reportar constantemente suas ações. Fortunato (2024) observa que essa cultura de controle transforma a prática docente em objeto de vigilância, promovendo a padronização do ensino e a desvalorização da autonomia profissional. Neste sentido, Lima (2018) analisa que, mesmo quando há intenção de democratizar os processos escolares, a própria estrutura institucional impõe barreiras que dificultam a participação efetiva dos professores na construção das decisões pedagógicas, pois estes estão sobrecarregados com tarefas administrativas e obrigações formais.

A atuação do orientador pedagógico se insere nesse cenário, uma vez que esse profissional, ao mediar entre a gestão e os docentes, precisa lidar com demandas administrativas, como o preenchimento de diários, organização de

relatórios, controle de frequência e elaboração de atas. Bittencourt e Amaral (2020a) analisam que a função do orientador é frequentemente reduzida à operacionalização de procedimentos exigidos pela Secretaria de Educação, o que esvazia seu papel formativo e limita sua contribuição para o desenvolvimento das práticas pedagógicas. Por outro lado, Rosistolato *et al.* (2023) reforçam que, ao serem encarregados de fiscalizar o cumprimento de regras e prazos, esses profissionais acabam por adotar uma postura de vigilância, o que afasta os docentes da coordenação e compromete a construção de relações colaborativas.

A padronização dos instrumentos de planejamento e avaliação também se apresenta como um dos principais desafios burocráticos. Russo (2016) evidencia que o planejamento é frequentemente encarado como uma obrigação mecânica, sem vínculo com a realidade vivida nas salas de aula. Esse tipo de abordagem contribui para a fragmentação do trabalho pedagógico, pois impede a análise crítica das práticas e o redirecionamento de estratégias de acordo com as necessidades dos estudantes. Soligo e Soligo (2016), ao discutirem as contribuições da teoria weberiana para a compreensão da burocracia na gestão escolar, afirmam que, embora a racionalização possa trazer ganhos organizacionais, ela também limita a criatividade, a escuta e a negociação entre os diferentes sujeitos da comunidade escolar.

Neste cenário, torna-se necessário refletir sobre os efeitos das políticas públicas que intensificam a burocratização da escola. Carvalho (2018) analisa que os programas de avaliação em larga escala e os sistemas de gestão de resultados passaram a ocupar lugar central nas políticas educacionais, influenciando diretamente as formas de organização e os critérios de sucesso escolar. Essa lógica de desempenho e mensuração conduz a uma gestão pautada por metas, prazos e relatórios, muitas vezes descolada das condições concretas de funcionamento da escola. Conforme argumenta Tragtenberg (2006), a ideologia da burocracia

transforma o processo educativo em um sistema de controle e eficiência, afastando-se das finalidades sociais e emancipadoras da educação.

Portanto, os desafios burocráticos enfrentados na gestão pedagógica e escolar envolvem tanto questões estruturais quanto culturais. Por um lado, as escolas são atravessadas por normativas externas que impõem formas de organização e documentação; e, por outro, consolidou-se uma cultura interna que valoriza a rigidez dos procedimentos e o cumprimento de protocolos, em detrimento da autonomia, da escuta e da construção coletiva. Neste sentido, é importante repensar as formas de gestão escolar para que a documentação e os processos administrativos deixem de ser barreiras e passem a contribuir para o fortalecimento de práticas pedagógicas democráticas e contextualizadas.

2.3 Possibilidades de apoio ao docente a partir da documentação escolar

A documentação escolar pode assumir diferentes sentidos no cotidiano da prática pedagógica, a depender da intencionalidade com que é produzida, organizada e analisada. Por um lado, ela pode operar como mera formalização de ações exigidas pela administração escolar; e, por outro, pode ser apropriada como recurso de escuta, reflexão e reorientação do trabalho docente. Tendo em vista que os registros escolares não são neutros, mas carregados de sentidos e finalidades, sua utilização crítica pode transformar-se em um instrumento de apoio ao professor no acompanhamento das aprendizagens e no planejamento das ações educativas (Camargo; Lombardi, 2023). Neste sentido, a superação da lógica burocrática na documentação exige o reconhecimento de que ela pode ser ressignificada a partir de práticas intencionais e colaborativas (Ribeiro *et al.*, 2021).

A análise da documentação escolar como apoio ao docente implica uma mudança de perspectiva quanto ao seu valor formativo. Camargo e Lombardi (2023) discutem que, ao documentar o percurso das aprendizagens e dar visibilidade às experiências dos estudantes, os registros tornam-se fonte de escuta e mediação

entre teoria e prática. Essa abordagem exige que o orientador pedagógico atue não como controlador do preenchimento de documentos, mas como interlocutor que estimula o uso da documentação para leitura pedagógica do cotidiano. Por outro lado, Sabadine *et al.* (2022) mostram que, quando os registros são percebidos como imposições tecnológicas — como no caso do diário digital —, acabam despersonalizando a prática docente e afastando o professor da reflexão sobre sua própria ação.

Neste contexto, a mediação do orientador pedagógico adquire importância, pois é ele quem pode facilitar a apropriação crítica da documentação pelos professores. Ribeiro *et al.* (2021) apontam que a formação docente contínua depende de espaços de diálogo e análise coletiva da prática, o que pode ser feito a partir da leitura dos registros escolares. Essa leitura, no entanto, requer tempo, escuta e articulação entre os sujeitos envolvidos, condições que muitas vezes não estão garantidas no cotidiano escolar. Camargo e Lombardi (2023) reforçam que a documentação, quando orientada por uma intencionalidade formativa, tem o potencial de fortalecer o protagonismo docente, na medida em que permite revisitar decisões didáticas, avaliar percursos e identificar necessidades pedagógicas.

2.4 A documentação escolar como ferramenta de escuta e reflexão pedagógica

A escuta pedagógica qualificada requer que os registros escolares sejam construídos como narrativas significativas e não só enquanto relatórios informativos. Neste sentido, Sabadine *et al.* (2022) indicam que o uso do diário de classe digital, embora facilite a padronização e o acesso remoto, pode dificultar a personalização dos registros, reduzindo-os a descrições genéricas ou códigos pré-definidos. Essa padronização compromete a singularidade das experiências educativas, ao mesmo tempo em que limita a capacidade do professor de registrar os sentidos construídos na interação com os estudantes. Por sua vez, Camargo e Lombardi (2023) demonstram, em estudo com professoras da educação infantil, que os registros escritos e imagéticos das vivências das crianças possibilitam a construção de

narrativas pedagógicas potentes, que ampliam o entendimento sobre os processos de aprendizagem.

A valorização da documentação como ferramenta de escuta também requer condições objetivas de trabalho. Ribeiro *et al.* (2021) destacam que o uso formativo dos registros exige tempo para elaboração, leitura e discussão, elementos frequentemente ausentes na rotina docente. A sobrecarga de tarefas administrativas, combinada à pressão por resultados, tem levado os professores a encararem o registro como tarefa mecânica e não como instrumento de análise. Por outro lado, Fortunato (2024) argumenta que essa visão produtivista da escola é fruto de uma cultura gerencialista, que transforma o trabalho educativo em série de tarefas mensuráveis e documentáveis, distanciando-se de sua natureza relacional e dialógica.

O desafio, portanto, é fazer com que a documentação se transforme em um processo pedagógico compartilhado, no qual o orientador pedagógico atue como mediador e não como fiscal. Lima (2018) analisa que a democratização da escola passa pela criação de práticas que envolvam os sujeitos na construção do cotidiano escolar, inclusive na maneira como se documentam e se comunicam as experiências. Dessa forma, os registros podem deixar de ser meros instrumentos de controle para tornarem-se suportes de leitura da realidade, de planejamento e de transformação. Russo (2016), ao discutir o planejamento pedagógico, sustenta que a documentação, quando articulada à escuta, pode permitir reinterpretações da prática e estimular processos coletivos de decisão.

É importante observar que a documentação pode também fortalecer a relação entre escola e comunidade, à medida que torna visíveis os valores, projetos e aprendizados construídos coletivamente. Camargo e Lombardi (2023) relatam que o compartilhamento dos registros com as famílias contribui para ampliar o envolvimento dos responsáveis no processo educativo, promovendo vínculos mais significativos entre os sujeitos escolares. Esse processo depende muito de uma

concepção de documentação que ultrapasse a função de prestação de contas e se volte à comunicação pedagógica. Fortunato (2024) alerta que a cultura documental tecnicista reduz os sujeitos escolares a números e categorias, impedindo a valorização das subjetividades e das singularidades presentes nos processos educativos.

Portanto, a construção de uma nova abordagem para a documentação escolar exige uma mudança institucional e cultural. Por um lado, é necessário revisar os sistemas de controle que pressionam os profissionais da educação a atenderem metas padronizadas; e, por outro, é preciso fomentar práticas que considerem os registros como dispositivos auxiliares na aprendizagem e não como instrumentos de fiscalização. Camargo e Lombardi (2023) indicam que a documentação deve estar a serviço da escuta, da análise e da reconstrução da prática pedagógica. Neste sentido, o papel do orientador pedagógico consiste em facilitar essa ressignificação, apoiando os docentes na apropriação crítica dos registros e na construção coletiva do conhecimento educacional (Sabadine *et al.*, 2022).

3 METODOLOGIA

Este estudo adota a metodologia de revisão bibliográfica, com o objetivo de sistematizar as produções acadêmicas e teóricas sobre a atuação do orientador pedagógico, a burocratização da gestão escolar e a utilização da documentação como ferramenta pedagógica indispensável. A revisão abrange produções publicadas entre 2006 e 2024, buscando uma análise tanto histórica quanto atual da temática. Os artigos, livros e pesquisas selecionados foram escolhidos com base em sua grande relevância para os objetivos deste trabalho e por sua abordagem crítica das práticas pedagógicas e da gestão escolar.

4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

A análise da documentação escolar como apoio ao docente implica uma mudança de perspectiva quanto ao seu valor formativo. Camargo e Lombardi (2023) discutem que, ao documentar o percurso das aprendizagens e dar visibilidade às experiências dos estudantes, os registros tornam-se fonte de escuta e mediação entre teoria e prática. Essa abordagem exige que o orientador pedagógico atue não como controlador do preenchimento de documentos, mas como interlocutor que estimula o uso da documentação para leitura pedagógica do cotidiano. Por outro lado, Sabadine *et al.* (2022) mostram que, quando os registros são percebidos como imposições tecnológicas, como no caso do diário digital, acabam despersonalizando a prática docente e afastando o professor da reflexão sobre sua própria ação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A reflexão proposta neste trabalho evidenciou que a atuação do orientador pedagógico no contexto da escola pública é marcada por contradições que atravessam tanto as dimensões burocráticas da gestão quanto os desafios relacionados à formação docente. A documentação escolar, situada nesse campo de tensões, revela-se como elemento central na mediação entre as exigências institucionais e as possibilidades de desenvolvimento pedagógico. No entanto, o uso que se faz dessa documentação depende da concepção que se tem sobre o papel da escola, sobre o trabalho docente e sobre as finalidades do registro educacional.

A análise evidenciou que o avanço da lógica burocrática nas escolas públicas contribui para o esvaziamento do caráter formativo da documentação, transformando-a em instrumento de controle e vigilância. Esse processo impacta diretamente o trabalho do orientador pedagógico, que se vê cada vez mais envolvido em tarefas operacionais, em detrimento da escuta qualificada e do acompanhamento das práticas docentes. A sobreposição de funções e a indefinição institucional

acerca de suas atribuições reforçam a fragmentação do trabalho pedagógico e dificultam a construção de ações integradas e intencionais.

Por outro lado, a documentação escolar também pode ser compreendida como possibilidade de apoio ao professor, desde que seja utilizada como recurso de reflexão, análise e planejamento coletivo. Quando os registros são produzidos com intencionalidade pedagógica e articulados à escuta dos sujeitos envolvidos, tornam-se ferramentas importantes para o acompanhamento das aprendizagens e para a reconfiguração das práticas educativas. Nesse processo, o orientador pedagógico assume a função de mediador, promovendo espaços de diálogo e ressignificação dos documentos escolares a partir das experiências vividas no cotidiano da escola.

A superação dos limites impostos pela burocratização da gestão exige mudanças estruturais, bem como uma transformação cultural no modo como se compreende a função da documentação e o papel dos profissionais da educação. É necessário romper com a lógica tecnicista que reduz os registros a exigências formais, para construir uma cultura de valorização da prática docente, da escuta ativa e da análise crítica. Essa mudança passa pelo reconhecimento de que a documentação é, antes de tudo, uma linguagem que comunica experiências, que narra trajetórias e que pode, quando bem utilizada, promover processos de emancipação e de fortalecimento do trabalho coletivo.

Portanto, a atuação do orientador pedagógico frente à documentação escolar deve ser orientada por uma perspectiva crítica, sensível às singularidades do contexto escolar e comprometida com a construção de práticas democráticas. O enfrentamento dos desafios burocráticos, a valorização da escuta e o uso pedagógico da documentação não são tarefas excludentes, mas dimensões complementares de um mesmo projeto educativo. Avançar nesse sentido implica repensar o lugar da documentação na escola, compreendendo-a como meio de transformação e não como fim em si mesma.

6 REFERÊNCIAS

BITTENCOUR, Bethania; Amaral, Daniela Patti do. **A PRÁTICA DOS ORIENTADORES PEDAGÓGICOS EM QUEIMADOS (RJ) NA PERSPECTIVA DE UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA.** Linguagens, Educação e Sociedade, n. 44, p. 159-185, 2020a.

BITTENCOURT, Bethânia; Amaral, Daniela Patti do. **O orientador pedagógico na política educacional: Disputas e tensões.** Debates em Educação, [S. l.], v. 12, n. Esp2, p. 60–75, 2020b. DOI: 10.28998/2175-6600.2020v12nEsp2p60-75. Disponível em: <https://www.seer.ufal.br/index.php/debateseducacao/article/view/8987>.

CAMARGO, Gabrielle Augusta Silva; Lombardi, Lucia Maria Salgado dos Santos. **“Professora, achei uma esmeralda!”: documentação pedagógica, protagonismo das crianças e suas aprendizagens.** Zero-a-seis, v. 25, n. 48, p. 853-878, 2023.

CARVALHO, Cynthia Paes de. **Gestão escolar e a liderança do diretor nas escolas brasileiras.** Revista Brasileira de Educação, [S. l.], v. 24, n. 2, p. 230-245, 2018.

COLOMBINI, Flávia Pinheiro da Silva; Rivas, Noeli Prestes Padilha. **Coordenação pedagógica e gestão democrática: uma revisão de literatura.** Perspectiva, [S. l.], v. 42, n. 1, p. 1–22, 2024. DOI: 10.5007/2175-795X.2024.e97263. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/perspectiva/article/view/97263>.

Fortunato, I. **A quem interessa a burocracia na educação?** Revista @mbienteeducação, São Paulo, v. 17, n. 00, p. e023004, 2024. DOI: 10.26843/ae.v17i00.1341. Disponível em: <https://publicacoes.unicid.edu.br/ambienteeducacao/article/view/1341>.

LIMA, Licínio C. **Por que é tão difícil democratizar a gestão da escola pública?** Educ. Rev., Curitiba, v. 34, n. 68, p. 15-28, abr. 2018. Disponível em:

http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40602018000200015&lng=pt&nrm=iso.

RIBEIRO, Amélia Escotto do Amaral; Baptista, Alessandra Ribeiro; Ribeiro, Alexandre do Amaral. **A formação de professores como atribuição do orientador pedagógico - entre as atribuições e as teias do cotidiano**. Acta Educ., Maringá, v. 43, e55542, 2021. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2178-52012021000100223&lng=pt&nrm=iso.

ROSISTOLATO, R.; Pires do Prado, A.; Cerdeira, D. G. da S.. **Burocracia escolar e reprodução de estigmas sobre os estudantes e suas famílias**. Pro-Posições, v. 34, p. e20210112, 2023.

RUSSO, Miguel Henrique. **Planejamento e burocracia na prática escolar: Sentidos que assumem na escola pública**. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação - Periódico científico editado pela ANPAE, [S. l.], v. 32, n. 1, p. 193–210, 2016. DOI: 10.21573/vol32n012016.62356. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/62356>.

SABADINE, Ketlyn Marciele Ferreira; Mendes, Ademir Aparecido Pinhelli; dos Santos Brito, Paulo Sergio. **Tecnologia e subjetividade: A interação dos professores com o diário de classe digital**. Olhar de Professor, v. 25, p. 1-24, 2022.

SOLIGO, Valdecir; Soligo, Marinez Gasparin. **Relações e Tensões entre Burocracia e Gestão Escolar**. Revista Pleiade, v. 10, n. 19, p. 44-52, 2016.

TRAGTENBERG, Maurício. **Burocracia e ideologia**. Edição de: Evaldo A. Vieira. São Paulo: Editora UNESP, 2006.