

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS
Centro de Ciências Socio-Organizacionais
Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional –
PROFIAP



A Contribuição da Gestão da Mudança para os Desafios da Gestão Escolar:
Análise das Escolas Públicas Municipais da Cidade de Pelotas/RS

Leandro Souza Trindade

Pelotas, 2023

Leandro Souza Trindade

**A Contribuição da Gestão da Mudança para os Desafios da Gestão Escolar:
Análise das Escolas Públicas Municipais da Cidade de Pelotas/RS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP do Centro de Ciências Socio-Organizacionais da Universidade Federal de Pelotas, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Priscila Nesello

Pelotas, 2023

Universidade Federal de Pelotas / Sistema de Bibliotecas
Catalogação na Publicação

T832c Trindade, Leandro Souza

A contribuição da gestão da mudança para os desafios da gestão escolar : análise das escolas públicas municipais da cidade de Pelotas/RS / Leandro Souza Trindade ; Priscila Nesello, orientadora. — Pelotas, 2023.

132 f. : il.

Dissertação (Mestrado) — Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública em Rede Nacional, Centro de Ciências Socio-Organizacionais, Universidade Federal de Pelotas, 2023.

1. Gestão da mudança. 2. Gestão escolar. 3. Escolas públicas. 4. Escolas municipais. I. Nesello, Priscila, orient. II. Título.

CDD : 351

Leandro Souza Trindade

**A Contribuição da Gestão da Mudança para os Desafios da Gestão Escolar:
Análise das Escolas Públicas Municipais da Cidade de Pelotas/RS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP do Centro de Ciências Socio-Organizacionais da Universidade Federal de Pelotas, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Data da defesa: 30/06/2023

Banca Examinadora:

.....
Prof.^a Dr.^a Priscila Nesello (Orientadora)

Doutora em Administração pela Universidade de Caxias do Sul

.....
Prof. Dr. Daniel Luís Notari

Doutor em Biotecnologia pela Universidade de Caxias do Sul

.....
Prof. Dr. Hiparcio Rafael Stoffel

Doutor em Design pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos

.....
Prof. Dr. Samuel Vinícius Bonato

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Resumo

TRINDADE, Leandro Souza. **A Contribuição da Gestão da Mudança para os Desafios da Gestão Escolar**: Análise das Escolas Públicas Municipais da Cidade de Pelotas/RS. 2023. 132f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, Centro de Ciências Socio-Organizacionais – CCSO, Universidade Federal de Pelotas – UFPel, 2023.

A partir da popularização da educação, dos processos de descentralização educacional e da maior celeridade alcançada através das novas tecnologias, as atividades escolares mudaram significativamente, agora exigindo das instituições escolares uma constante necessidade de reinvenção e de melhora de suas competências. Quando novos desafios e exigências são apresentados à escola, ela não só deve enfrentar esses desafios, mas também deve superá-los. Nisso, é imprescindível que os gestores escolares conheçam a realidade e que tenham a habilidade de realizar os ajustes e as mudanças necessários frente às demandas emergentes. Ainda, com o período de pandemia a comunidade escolar, de maneira geral, foi forçada a enfrentar e superar ainda mais desafios. Nisso, os principais desafios enfrentados pelas EPMS podem ser relacionados com as áreas da gestão escolar (gestão pedagógica, gestão administrativa, gestão financeira, gestão de pessoas e planejamento) e aos elementos da gestão da mudança (pessoas, processo e conteúdo). Com isso, essa pesquisa justifica-se pela necessidade de se analisar as relevantes mudanças ocorridas recentemente nas instituições escolares, assim como o papel que seus gestores desempenham perante tais mudanças. Em decorrência disso, o objetivo geral proposto para esse estudo é conhecer os desafios que os gestores de escolas públicas municipais da cidade de Pelotas encontram com relação à mudança organizacional, analisando como vem ocorrendo a gestão da mudança dentro das escolas. Para isso, foi realizado um estudo exploratório qualitativo, onde se fizeram entrevistados os gestores de escolas públicas municipais de Pelotas. Para a coleta dos dados, se fez o uso de entrevistas semiestruturadas, realizadas com base em um roteiro elaborado a partir de dimensões da gestão escolar e da gestão da mudança, identificadas na literatura. Quanto à técnica utilizada na análise dos dados, consistiu na análise de conteúdo, que foi realizada com auxílio do software NVivo. Identificaram-se como principais desafios enfrentados pelas EPMS pelotenses frente à mudança: 1) Resistência à mudança por parte dos interessados; 2) Falta de comunicação e informação adequadas; 3) Dificuldades na implantação e adoção de novas práticas; 4) Impacto nas práticas pedagógicas e na cultura escolar; 5) Necessidade de engajamento e envolvimento das partes interessadas. Também foram desenvolvidas duas ferramentas para auxiliar nas práticas da gestão escolar frente à mudança no município de Pelotas: 1) Diretrizes para a gestão escolar em momentos de mudança; 2) Modelo proposto de gestão da mudança para as EPMS.

Palavras chave: gestão da mudança; gestão escolar; escolas públicas; escolas municipais.

Abstract

TRINDADE, Leandro Souza. **The Contribution of Change Management to the Challenges of School Management: Analysis of Municipal Public Schools in the City of Pelotas/RS.** 2023. 132f. Dissertation (Professional Master's Degree in Public Administration) – Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, Centro de Ciências Socio-Organizacionais – CCSO, Universidade Federal de Pelotas – UFPel, 2023.

From the popularization of education, the processes of educational decentralization and the greater speed achieved through new technologies, school activities have changed significantly, now requiring from school institutions a constant need for reinvention and improvement of its competencies. When new challenges and demands are presented to the school, it must not only face these challenges, but also overcome them. In this, it is essential that school managers know the reality and have the ability to make the necessary adjustments and changes in the face of emerging demands. Still, with the pandemic period, the school community, in general, was forced to face and overcome even more challenges. Thus, the main challenges faced by municipal public schools can be related to the areas of school management (pedagogical management, administrative management, financial management, people management and planning) and the elements of change management (people, process and content). Thus, this research is justified by the need to analyze the relevant changes that have recently occurred in school institutions, as well as the role that their managers play in the face of such changes. As a result, the general objective proposed for this study is to know the challenges that the managers of municipal public schools in the city of Pelotas face in relation to organizational change, analyzing how change management inside the schools has been occurring. For this, a qualitative exploratory study was carried out, where managers of municipal public schools in Pelotas were interviewed. For data collection, semi-structured interviews were used, based on a script elaborated from dimensions of school management and change management, identified in the literature. As for the technique used in data analysis, it consisted of content analysis, which was realized with the help of NVivo software. The main challenges faced by municipal public schools in the city of Pelotas in the face of recent changes were identified: 1) Resistance to change by stakeholders; 2) Lack of adequate communication and information; 3) Difficulties in implementing and adopting new practices; 4) Impact on pedagogical practices and school culture; 5) Need for engagement and involvement of interested parties. Two tools were also developed to assist in school management practices in the face of change in the municipality of Pelotas: 1) Guidelines for school management in times of change; 2) Change management proposed model for municipal public schools.

Keywords: change management; school management; public schools; municipal schools.

Lista de Figuras

Figura 1	Estratégias de comunicação com alunos.....	15
Figura 2	Estratégias não presenciais de ensino.....	15
Figura 3	Modalidades de ensino utilizadas em 2021	17
Figura 4	Hierarquia das leis da educação.....	23
Figura 5	Radicalidade da mudança x horizonte de tempo	41
Figura 6	Modelo de três fases de Lewin	45
Figura 7	Modelo de oito passos de Kotter.....	48
Figura 8	Função dos entrevistados	62
Figura 9	Tempo na gestão da escola.....	62
Figura 10	Etapa de ensino atendida na escola	63
Figura 11	Categorias de análise	65
Figura 12	Codificação das categorias no Nvivo	66
Figura 13	Presença de referências por categoria no NVivo	67
Figura 14	Dimensões do roteiro	67
Figura 15	Tópicos mais citados pelos entrevistados.....	70
Figura 16	Número de referências por área da gestão escolar	71
Figura 17	Número de referências por elemento da gestão da mudança	81
Figura 18	Modelo proposto de gestão da mudança para as EPMs.....	99

Lista de Quadros

Quadro 1	Dificuldades da gestão escolar	33
Quadro 2	Definições de mudança organizacional.....	36
Quadro 3	Classificações de mudança organizacional	40
Quadro 4	Causadores de mudança organizacional	43
Quadro 5	Definições de resistência à mudança.....	51
Quadro 6	Fontes de resistência à mudança	52
Quadro 7	Formas de reduzir a resistência.....	53
Quadro 8	Matriz de dimensões.....	58
Quadro 9	Informações dos entrevistados/entrevistas	61
Quadro 10	Relação do modelo do PMI com elementos da gestão escolar.....	95
Quadro 11	Diretrizes para a gestão escolar em momentos de mudança	97

Lista de Abreviaturas e Siglas

CF	Constituição Federal
CNE	Conselho Nacional de Educação
EPMs	Escolas Públicas Municipais
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
PME	Plano Municipal de Educação
PMI	<i>Project Management Institute</i>
PNE	Plano Nacional de Educação
SMED	Secretaria Municipal de Educação e Desporto de Pelotas
TICs	Tecnologias da Informação e Comunicação

Sumário

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Objetivos	13
1.2 Justificativa.....	13
1.3 Organização do Manuscrito	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 Gestão Escolar	20
2.1.1 Gestão Escolar e Legislação Educacional Brasileira.....	22
2.1.1.1 Plano Municipal de Educação – Pelotas/RS	24
2.1.2 Gestão Democrática e Concepções de Gestão Escolar	25
2.1.3 Escopo de Atuação da Gestão Escolar	28
2.1.4 Protagonistas da Gestão Escolar	31
2.1.5 Gestão Escolar e Desafios Recentes.....	32
2.2 Gestão da Mudança.....	35
2.2.1 Classificações de Mudança Organizacional	39
2.2.2 Fatores Desencadeadores da Mudança Organizacional.....	42
2.2.3 Modelos de Gestão da Mudança	43
2.2.3.1 Modelo de Três Fases de Lewin.....	45
2.2.3.2 Modelo de Mudança Planejada de Bullock e Batten	46
2.2.3.3 Modelo de Transição de Bridges	47
2.2.3.4 Modelo de Oito Passos de Kotter	48
2.2.3.5 Change Life Cycle Framework (PMI).....	49
2.2.4 Resistência à Mudança	50
2.2.5 Mudança Organizacional x Outros Aspectos	53
3 METODOLOGIA	56
3.1 Caracterização da Pesquisa	56
3.2 Coleta de Dados	57
3.2.1 Elaboração do Roteiro	57
3.2.2 Realização das Entrevistas	60
3.2.2.1 Perfil dos Entrevistados	61
3.3 Técnica e Processo de Análise dos Dados.....	63
4 ANÁLISE SITUACIONAL	68
4.1 Desafios e Oportunidades nas EPMS	68

4.1.1 Desafios e Oportunidades na Gestão Escolar	71
4.1.1.1 Desafios e Oportunidades na Gestão Pedagógica.....	72
4.1.1.2 Desafios e Oportunidades na Gestão Administrativa	75
4.1.1.3 Desafios e Oportunidades na Gestão Financeira	76
4.1.1.4 Desafios e Oportunidades na Gestão de Pessoas	77
4.1.1.5 Desafios e Oportunidades no Planejamento.....	80
4.1.2 Desafios e Oportunidades na Gestão da Mudança	81
4.1.2.1 Desafios e Oportunidades nas Pessoas	82
4.1.2.2 Desafios e Oportunidades no Processo.....	84
4.1.2.3 Desafios e Oportunidades no Conteúdo	86
4.2 Análise do Processo de Mudança Atual das EPMS e suas Características .	88
4.2.1 Atores do Processo de Mudança.....	91
4.2.2 Aderência à Mudança.....	92
5 RECOMENDAÇÕES.....	95
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	100
Referências	102
Apêndice A – Roteiro base para as entrevistas.....	110
Apêndice B – Relatório Técnico.....	112

1 INTRODUÇÃO

No mundo contemporâneo, quase todas as organizações têm de se ajustar a um ambiente multicultural, as mudanças demográficas, a imigração e a terceirização da força de trabalho, bem como as contínuas mudanças na organização do trabalho advindas da acelerada evolução tecnológica. Por consequência, nenhuma organização moderna mantém-se em situação particularmente estável. Mesmo aquelas tradicionalmente estáveis devem, por vezes, mudar radicalmente (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Todos os tipos de organizações vêm se deparando com cenários substancialmente modificados e significativamente mais dinâmicos que os anteriores. Assim, elas têm buscado firmemente a adaptação a esses novos cenários, pois não há opção à mudança. Talvez por isso as organizações venham, gradativamente, abandonando as atitudes reativas e assumindo uma postura de maior proatividade em relação às mudanças (WOOD JR., 1992).

Vários acontecimentos podem levar a ocorrência de mudanças organizacionais, desde uma alteração no mercado, uma mudança na sociedade, uma modificação de direcionamento estratégico, uma reavaliação de práticas, fatores políticos e, até mesmo, uma pandemia. Assim, para Souza, Baltazar e Lenzi (2013) a mudança é um processo natural ao longo da existência das organizações.

Segundo o PMI (2013), a sobrevivência em um clima turbulento é um desafio para todos. A competitividade e o sucesso são obtidos através da avaliação contínua de produtos e serviços, tal qual por respostas rápidas às mudanças abruptas. Tais mudanças são geralmente impulsionadas por fatores ambientais como, por exemplo, fatores tecnológicos (gestão do conhecimento, poder computacional, aumento das capacidades e comunicações globais), fatores culturais (maior nível educacional, redes sociais, mudanças culturais e pressões sociais) ou fatores socioeconômicos (economia global, crescimento populacional, mudanças demográficas, novos mercados e leis/regulações).

Devido a tal necessidade de transformação, surge uma área de estudo em administração focada nessa necessidade de constante adaptação das organizações contemporâneas, a gestão da mudança. Essa área encontra-se associada à modificação ou transformação da organização, visando manter ou melhorar sua

eficácia por meio da gestão dos processos de mudança organizacional (HAYES, 2014).

Segundo Vieira (2002), sempre que a sociedade defronta-se com mudanças significativas em suas bases sociais e tecnológicas, novas atribuições são exigidas à escola. Assim, o contexto escolar, como reflexo da sociedade moderna, encontra-se em constante mudança.

Na contemporaneidade, a sociedade se faz orientada pela economia baseada no conhecimento e pelas tecnologias da informação e comunicação (TICs), assim apresentando dinâmicas sociais intensas que, ao mesmo tempo, podem consistir em oportunidades estimulantes e interessantes a todas as pessoas e organizações, bem como em desafios e exigências extraordinários. Nesse cenário, a educação se faz imprescindível como ação contínua e permanente, exigindo das instituições que a promovem uma constante necessidade de reinvenção e de melhora de suas competências (LÜCK, 2009).

Nisso, também vale ressaltar que, a partir da popularização da educação, dos processos de descentralização educacional e da maior celeridade alcançada através das novas tecnologias, as atividades escolares mudaram substancialmente, tal qual o modo que os gestores das escolas fazem tais atividades serem colocadas em prática. Assim, pode-se dizer que o trabalho desses profissionais, em tempos recentes, passou a englobar funções muito mais complexas do que as de outrora. Diante disso, se faz necessário o reconhecimento de que os novos gestores escolares encontram-se submetidos a um rol bem mais diverso de responsabilidades (FORTUNATI, 2007).

Adicionado a isso, diferentemente do que ocorre na gestão de empresas, na gestão escolar é necessário gerenciar pessoas de diferentes segmentos da sociedade, que compõem a comunidade escolar. Assim o gestor dessa área precisa lidar com estudantes, professores, servidores, pais e demais membros da comunidade escolar (BARBOSA, 2023).

Para lidar com tamanha complexidade, estar atento às mudanças, sejam sutis ou grandiosas, e reconhecer sua necessidade é algo extremamente importante para um gestor. Nas organizações, inclusive as ligadas à educação, isso é crucial justamente para que se tenham as condições de agir, de forma rápida, estratégica e precisa, para colocar a situação nos eixos ou lidar com a nova realidade apresentada (SAES, 2012).

Ademais, com o advento da pandemia, que teve seus impactos sentidos no Brasil no começo de 2020, a educação foi muito afetada. Em decorrência disso, a gestão escolar foi um dos setores que teve de enfrentar diversos desafios e mudanças, devido aos profissionais desse setor serem os responsáveis pela organização e planejamento das ações dentro do ambiente escolar, visando a promoção ou a preservação de uma educação de qualidade (ARAÚJO; MENESES; VASCONCELOS, 2021).

Quando novos desafios e exigências são apresentados à escola, ela não só deve enfrentar esses desafios, mas também deve superá-los, devido à necessidade de se fazer exemplo, visto seu estatuto legal de formar cidadãos. Por consequência, torna-se imprescindível que os gestores escolares conheçam a realidade e que tenham as competências necessárias para realizar, nos contextos educacionais, os ajustes e mudanças pedidos pelas necessidades e demandas emergentes no contexto da realidade externa e interna da escola (LÜCK, 2009).

No contexto do século XXI, a natureza da educação e as finalidades da escola tornam-se mais abrangentes, complexas e dinâmicas. Cada vez mais a escola necessita ser repensada continuamente, com base em todos os aspectos que envolvem a sociedade globalizada contemporânea. Deve-se nela criar um ambiente de contínuo desenvolvimento para alunos, professores, funcionários e gestores, obviamente com tal desenvolvimento visando à melhoria contínua da qualidade, com o aluno como centro de toda a sua atuação (LÜCK, 2009; ADRIANO, 2017).

Para manter a qualidade na educação, o gestor da escola deve atentar-se para suas tarefas específicas, como a gestão de seu pessoal, ou seja, as pessoas, as ideias e a cultura produzida no interior da escola, tal qual de seus recursos materiais e financeiros, consistindo em prédios, instalações, equipamentos, laboratórios e tudo aquilo que constitui a parte física de uma instituição escolar. Resumidamente, compete a esse profissional gerir o patrimônio imaterial e material da escola. Além dessas atribuições, acima de tudo está a incumbência de zelar pelo que constitui a própria razão de ser da escola: o ensino e a aprendizagem (VIEIRA, 2007).

Porém, diante do contexto de continua transformação anteriormente citado, as escolas também necessitam de práticas gerenciais que visem o ajuste eficaz das organizações educacionais aos novos cenários, ou seja, necessitam que se realizem práticas de gestão da mudança no ambiente escolar. Assim, considerando o

dinamismo do mundo atual, emerge a seguinte questão: Quais desafios vêm sendo enfrentados atualmente pela gestão das escolas públicas municipais de Pelotas e como a gestão da mudança pode contribuir frente aos mesmos?

1.1 Objetivos

Essa pesquisa se encontra focada em como a gestão escolar vem se relacionando com processos de mudança organizacional, sobretudo considerando os desafios oriundos do período atual. Com isso, o objetivo geral proposto para esse estudo é identificar os desafios que os gestores de escolas públicas municipais da cidade de Pelotas encontram com relação à mudança organizacional, analisando como vem ocorrendo a gestão da mudança dentro das escolas.

A partir do objetivo geral apresentado, determinaram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) detectar os principais desafios recentes que impactaram as escolas públicas municipais de Pelotas, com foco em dimensões da gestão escolar e da gestão da mudança;
- b) verificar como vem ocorrendo o processo de mudança nas escolas públicas municipais de Pelotas e suas características;
- c) propor diretrizes visando auxiliar os gestores escolares face ao processo de mudança organizacional das escolas públicas municipais de Pelotas;
- d) apresentar uma proposta de modelo de gestão da mudança para as escolas públicas municipais de Pelotas.

1.2 Justificativa

Na atualidade, devido as constantes transformações ocorridas, para se gerir uma escola de forma a atingir bons resultados para a sociedade se fazem necessárias atitudes mais dinâmicas, flexíveis e adaptáveis. Isso se deve, acima de tudo, ao advento e consolidação da globalização, a intensa popularização das tecnologias da informação e comunicação (TICs) e as frequentes mudanças nas relações de trabalho (BES *et al.*, 2019).

Em adição a isso tudo, teve-se recentemente o inesperado surgimento e disseminação pandêmica da Covid-19. A pandemia gerou impactos em inúmeros

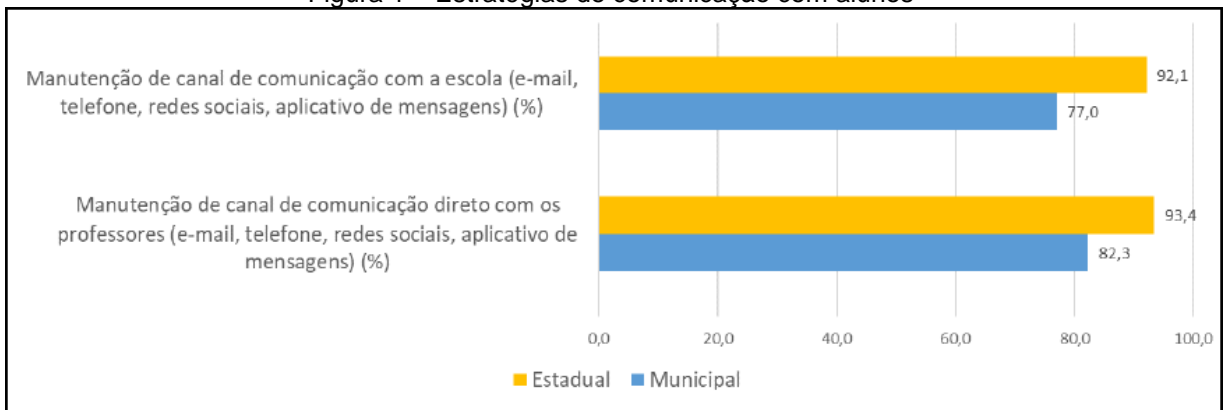
países, ocasionando muitas perdas e causando a paralisação das mais variadas atividades, inclusive aquelas ligadas à educação, alterando profundamente os calendários escolares e as atividades educacionais em todos os níveis, etapas, séries e modalidades. Devido a isso, instituições de ensino das redes públicas e privadas mobilizaram-se, juntamente com seus gestores, professores e demais profissionais para suprir de modo não presencial as atividades de ensino, acarretando em uma grande mudança, objetivando garantir a aprendizagem no contexto da pandemia e de fechamento das escolas (CNE, 2021).

Segundo o INEP (2022), no período da pandemia, praticamente todas as escolas brasileiras, 99,3% delas, declararam a suspensão das atividades presenciais de ensino e a média nacional de suspensão das aulas presenciais foi de 279 dias, sendo que na rede pública de ensino a média foi de 287 dias de suspensão. Quanto ao percentual de escolas que voltaram a ter atividades presenciais ainda no ano letivo de 2020, apenas 9,9% o fizeram, sendo um percentual de 5% na rede pública e de 29,1% na rede privada, enquanto as demais escolas apenas começaram o retorno ao presencial no ano letivo de 2021.

Essa drástica mudança de panorama, acentuada por seu grande período de duração, demandou grande mobilização dos atores da educação brasileira. As ações mais adotadas pelas escolas e secretarias de educação, junto aos professores, para dar continuidade às atividades pedagógicas durante a suspensão presencial, no ano de 2020, foram a reorganização e adaptação do planejamento e do plano de aula, com priorização de habilidades e conteúdos específicos, em 90,4% das escolas, e a realização de reuniões virtuais de planejamento, coordenação e monitoramento das atividades, em 89,6% das escolas (INEP, 2022).

Além disso, as escolas do país tiveram de usar a tecnologia para manter canais de comunicação com os alunos, tanto canais com a escola, quanto canais diretos com os professores, como se observa a seguir, na Figura 1.

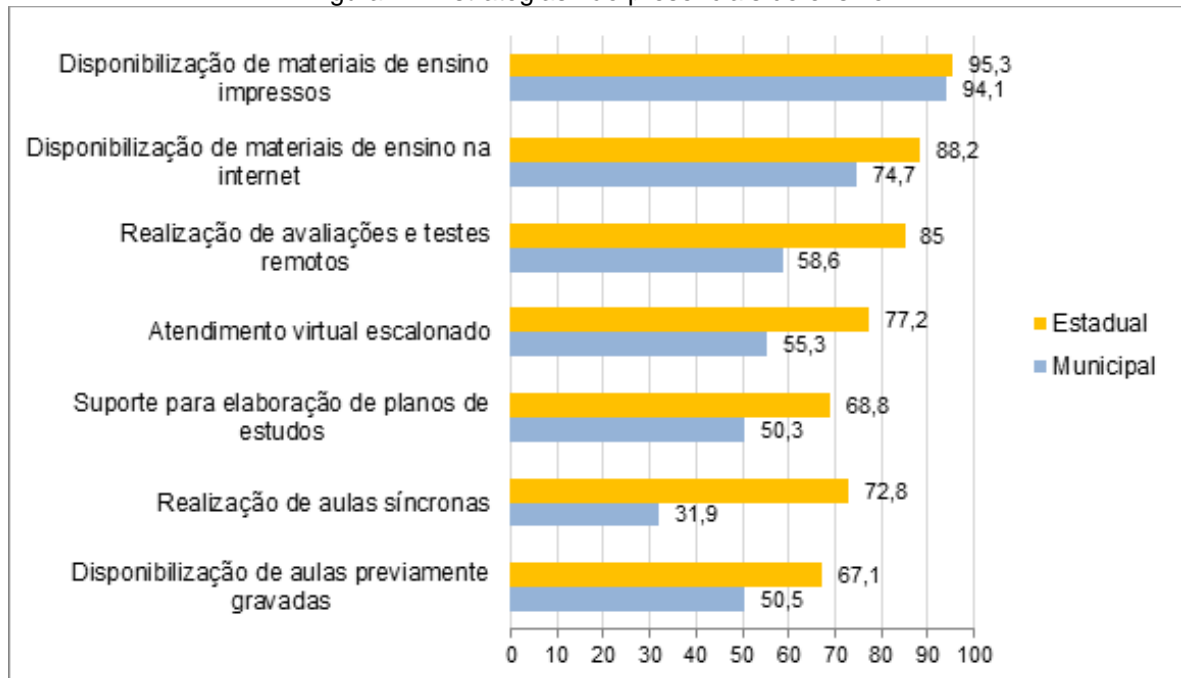
Figura 1 – Estratégias de comunicação com alunos



Fonte: Adaptado de INEP (2022).

Também se fez necessário o desenvolvimento de novas estratégias para suprir, de modo não presencial, as atividades de ensino e aprendizagem e dar continuidade ao processo educacional. Na Figura 2, apresentada abaixo, se fazem demonstradas essas estratégias e seu percentual de adesão entre as escolas do Brasil.

Figura 2 – Estratégias não presenciais de ensino



Fonte: Adaptado de INEP (2022).

No estado do Rio Grande do Sul, naquele momento, verificou-se que mais de 60% do total de escolas adotaram a transmissão de aulas síncronas como ferramenta para o desenvolvimento das atividades de ensino com os alunos. Já

considerando apenas a rede municipal, apenas 36,5% das escolas adotaram essa estratégia, sendo que 42% das escolas municipais adotaram a disponibilização, de forma on-line, de aulas previamente gravadas para os alunos, o que pode refletir a carência de infraestrutura de internet nas escolas dessa rede, assim como a dificuldade de acesso à internet pelos alunos (INEP, 2022).

Essa transição, que levou abruptamente aulas presenciais a tornarem-se aulas remotas, ficou conhecida como ensino remoto emergencial. Essa mudança repentina gerou muitos impactos não apenas no contexto escolar, mas também nos indivíduos que o constituem, sobretudo nas crianças, professores e pais (ASSIS; CONCEIÇÃO, 2023).

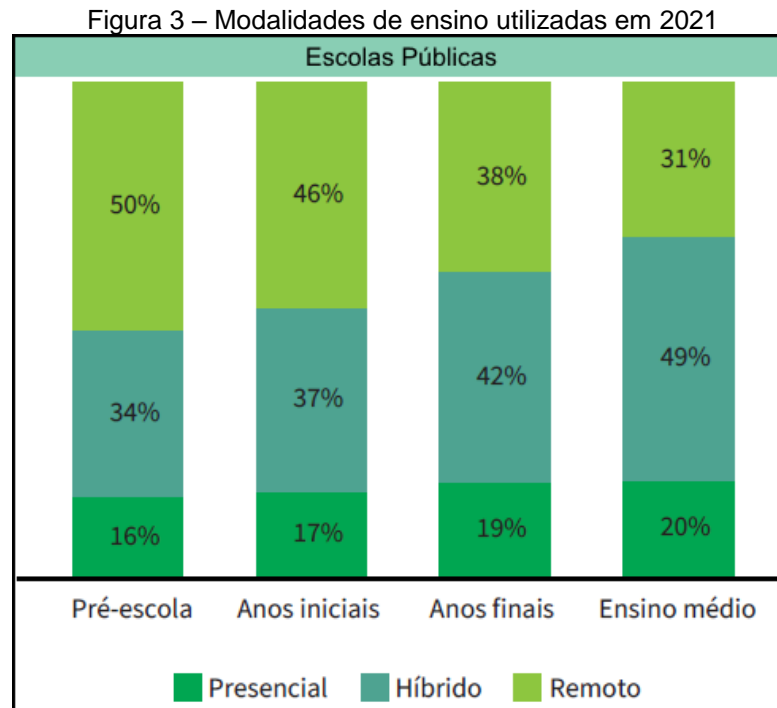
Os gestores escolares também foram extremamente afetados pela desestabilização nas questões educacionais, provocada pela repentina suspensão das aulas presenciais e pela consequente necessidade de aulas em ambientes virtuais. Eles passaram a preocuparem-se com a transposição das aulas presenciais para aulas remotas, tendo de administrar o seu próprio despreparo, além do despreparo dos docentes, para o uso de ferramentas tecnológicas. Em muitos casos também houve necessidade de lidar com a ausência de recursos tecnológicos dos alunos e de suas famílias. Ademais, se fez necessário gerir as novas exigências sociais relacionadas aos protocolos de saúde, as exigências educacionais legais e as queixas e reivindicações das famílias (PERES, 2020).

Em meio ao ensino remoto emergencial, decorrente da situação sanitária, outro grande desafio se tornou latente entre os gestores escolares, professores e todos os demais envolvidos com a educação brasileira: o retorno às atividades presenciais. Um dos motivos de maior preocupação naquele momento consistia na realização desse retorno com segurança e com o menor prejuízo possível para os estudantes (DARSIE; FURTADO, 2021).

Assim, após a chegada das vacinas, com a diminuição de casos de Covid-19 e com o posicionamento favorável do MEC ao retorno das aulas presenciais, muitos dos estados e municípios brasileiros passaram a retomar gradualmente as aulas presenciais em 2021. Cabe ressaltar, porém, que o retorno total à modalidade presencial só veio a ocorrer nacionalmente no ano de 2022 (ASSIS; CONCEIÇÃO, 2023).

Considerando a ocorrência dessa migração do ensino remoto para o híbrido e, por conseguinte, o retorno ao ensino presencial, o ano de 2021 foi um ano de

diversas mudanças para as escolas. No referido ano a maioria das escolas brasileiras transitou entre essas diversas modalidades de ensino. A Figura 3, disposta abaixo, demonstra os percentuais médios de dias letivos que as escolas públicas brasileiras se utilizaram de cada modalidade, em cada etapa da educação básica.



Fonte: Adaptado de INEP (2023).

No Rio Grande do Sul, através do Decreto 56.171, foi restabelecido o ensino presencial obrigatório na educação básica das redes públicas e privada no mês de novembro de 2021. Por consequência, a prefeitura da cidade de Pelotas também ordenou que as escolas da rede municipal retornassem as atividades presenciais, seguindo os protocolos de prevenção e monitoramento previstos pelo governo do Estado do Rio Grande do Sul (AMARAL, 2021).

A pandemia trouxe muitos problemas e desafios para o contexto escolar. Por outro lado, esse evento também pode ter feito surgirem algumas importantes oportunidades (SOBRINHO, 2020). Muitas atividades e processos foram melhorados durante esse processo, bem como muitos outros ainda podem evoluir com o uso da experiência adquirida. Fazer com que as mudanças sejam aliadas da gestão escolar requer a busca de novos caminhos para o ambiente educacional, sendo que a gestão da mudança pode vir a ser um facilitador nessa tarefa (SPONTE, 2021).

Mesmo após o retorno ao ensino presencial, vários novos desafios continuam a surgir para os membros da gestão escolar. Sempre existem diversos desafios ligados à gestão de pessoas, além de desafios quanto a processos institucionais da escola ou quanto ao alcance de resultados educacionais. Nisso, ter clareza dos desafios da gestão escolar contribui para a eficácia da mesma, pois ao ampliar o conhecimento sobre a gestão escolar e expor seus principais desafios, os gestores escolares são impulsionados a buscar formas de superá-los (BARBOSA, 2023).

Assim, considerando essa dinâmica contemporânea de constantes transformações organizacionais, o presente trabalho justifica-se pela necessidade de se analisar as relevantes mudanças ocorridas recentemente nas instituições escolares, assim como o papel que seus gestores desempenham perante tais mudanças. Dessa forma, através da percepção dessa necessidade, esse trabalho visa investigar como os gestores das escolas públicas municipais pelotenses vêm percebendo as mudanças e os desafios a elas relacionados, tal qual como os mesmos tem lidado com a mudança organizacional no ambiente escolar.

Enfim, espera-se que os resultados advindos dessa pesquisa contribuam para auxiliar gestores escolares frente ao processo de mudança organizacional das escolas públicas municipais de Pelotas.

1.3 Organização do Manuscrito

Essa dissertação se encontra organizada em seis capítulos: introdução, referencial teórico, metodologia, análise situacional, recomendações e considerações finais.

Na introdução contextualiza-se a temática abordada e os problemas a ela ligados, bem como se fazem descritos os objetivos e a justificativa que motivaram e que sustentam essa pesquisa.

No referencial teórico, por sua vez, se fazem apresentados conceitos e diversos aspectos relativos aos campos da gestão escolar, tal qual da gestão da mudança, elementos chave para esse trabalho.

Já nos procedimentos metodológicos, é descrita a metodologia adotada na referida pesquisa, principalmente apresentando suas características gerais, o procedimento usado para coleta de dados, assim como descrevendo a técnica e o processo de análise que foram utilizados.

No capítulo análise situacional se apresentam os principais desafios e oportunidades relativos às áreas da gestão escolar e aos elementos da gestão da mudança, enfrentados pelas EPMs de Pelotas. Também se demonstrará o processo de mudança atual das EPMs, bem como as características desse processo, os atores que dele participam e a aderência à mudança nas escolas.

Nas recomendações serão expostas as duas ferramentas desenvolvidas para auxiliar nas práticas da gestão escolar frente à mudança no município de Pelotas, sendo elas as diretrizes para a gestão escolar em momentos de mudança e o modelo proposto de gestão da mudança para as EPMs.

No capítulo final, por sua vez, se farão apresentadas as considerações finais a respeito desse estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo se fará apresentado o referencial teórico do projeto, onde serão apresentados diversos conceitos e aspectos relacionados aos campos da gestão escolar, tal qual da gestão da mudança, elementos centrais desse trabalho.

2.1 Gestão Escolar

No estudo da gestão pública, mais especificamente de seu foco na educação, se faz necessário explicar o porquê da utilização do termo “gestão”, em detrimento do termo “administração”, quando referente a ações ligadas à esfera educacional. O termo administração, mais antigo, remete a um processo rígido e estabelecido onde, segundo a sua própria definição, há uma situação em que alguém é superior, o administrador, e um indivíduo ou grupo de indivíduos encontra-se subalterno a esse superior (BES *et al.*, 2019). Já o termo gestão, em linhas gerais, relaciona-se a uma lógica mais democrática, caracterizada por maior participação consciente e esclarecida das pessoas envolvidas em determinado processo nas decisões referentes ao mesmo (LÜCK, 2015).

No Brasil, a princípio, a condução da educação era referida como administração educacional. Porém, com o passar das décadas, esse modelo rígido já não cumpria mais a sua finalidade, pois houve a ocorrência de uma reconfiguração na sociedade. Assim, devido às constantes mudanças, se tornaram necessárias atitudes mais dinâmicas, flexíveis e adaptáveis, sobretudo com o advento da globalização, a popularização das TICs e as mudanças nas relações de trabalho (BES *et al.*, 2019).

Por conta desse dinamismo, no Brasil contemporâneo, tem-se a gestão educacional como condutora da educação. Ela pode ser compreendida como o processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo, bem como ao ato de coordenar escolas em específico, sempre em conformidade com as diretrizes e políticas educacionais vigentes e em compromisso com princípios democráticos (LÜCK, 2015).

Considerando-se que a escola tem por finalidade, através da ação educativa, a formação social das pessoas, aprimorando as potencialidades físicas, cognitivas e afetivas dos estudantes, cabe à gestão educacional selecionar e identificar quais

elementos são necessários e indispensáveis no desenvolvimento de práticas educativas adequadas a essa formação social (ADRIANO, 2017).

Segundo Lück (2009, 2015), a gestão educacional pode se referir ao âmbito “macro”, quando realizada a partir dos órgãos superiores de sistemas de ensino, ao âmbito “micro”, se feita a partir das escolas, bem como a interação entre ambos. Para se referir ao âmbito “macro” da gestão educacional, pode-se usar a expressão gestão de sistemas de ensino. Já no caso de tratar-se da dimensão “micro”, ou seja, do gerenciamento de uma escola ou unidade de ensino específica, a gestão educacional pode, também, ser chamada de gestão escolar. Essa última constitui uma das áreas de atuação profissional na educação, sendo que seu enfoque está no planejamento, na organização, na liderança, na orientação, na mediação, na coordenação, no monitoramento e na avaliação dos processos necessários para que as ações educacionais sejam efetivas, se encontrando devidamente orientada para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos.

Em muitos países, inclusive no Brasil, há a existência de escolas públicas e privadas e, embora a legislação que regulamenta o ensino seja a mesma tanto para o setor público quanto para o privado, é importante considerar que as escolas particulares contam com maior autonomia (TOLEDO, 2016). Ademais, segundo Bes *et al.* (2019) a gestão dessas organizações educacionais têm objetivos distintos em sua atuação, fazendo com que os seus processos de planejamento, controle e organização se estruturam de forma específica.

Nas escolas públicas, a gestão tem por meta a melhoria da qualidade da aprendizagem dos estudantes que frequentam esses estabelecimentos de ensino, buscando assegurar o direito social à educação. Já na gestão das instituições privadas, também se busca uma melhor qualidade de ensino, porém, diferente do que ocorre no setor público, busca-se também o lucro e o aumento da sua participação no mercado. A gestão das escolas privadas deve considerar os princípios do mercado, visando o aumento de sua competitividade e a maximização de seus resultados, porém sempre tendo em vista os aspectos legais. Nas organizações de ensino públicas, por sua vez, as ações da gestão são determinadas pelas legislações educacionais existentes, ou seja, tudo deve estar adequado às políticas públicas e aos respectivos projetos de governo em vigência (BES *et al.*, 2019).

2.1.1 Gestão Escolar e Legislação Educacional Brasileira

Para a realização das atividades inerentes à gestão escolar, especificamente no setor público, o diretor e demais participantes da gestão devem respeitar os princípios constitucionais da gestão pública, presentes no Artigo 37 da Constituição Federal: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Deve-se atentar ao princípio da legalidade, em especial, que estabelece que os atos realizados por um gestor público devem estar previstos em lei (BRASIL, 1988).

Devido a isso, faz-se necessário que os servidores gestores atentem-se à execução das políticas públicas educacionais, que constituem as atuais políticas de Estado. Elas estão relacionadas diretamente com a gestão da escola, pois fornecem os preceitos legais e as normas a serem postas em prática na gestão escolar (BES *et al.*, 2019).

Existem várias normativas que regulamentam as ações e atividades desenvolvidas na escola, constituindo-se de orientações legais sobre as formas de agir e de conceber as ações educativas e de gestão. Tais normas visam o bem-estar geral, regulamentam os processos de ensino e aprendizagem, as funções dos profissionais na educação, tal qual a organização geral das instituições. Assim, para que a gestão da escola consiga realizar suas funções com qualidade, é importante que seus membros busquem se inteirar de conhecimentos legais como: as Constituições Federal e Estadual, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), o Plano Nacional de Educação (PNE), as Diretrizes Curriculares Nacionais dos diversos níveis e modalidades de ensino, a Legislação Educacional do Estado e do Município de lotação, os Instrumentos Normativos e Executivos do sistema e da rede de ensino de atuação, o Estatuto do Magistério, o Estatuto da Criança e do Adolescente, entre outros regulamentos (ADRIANO, 2017).

Além disso, segundo o Artigo 211 da Constituição Federal, o sistema de ensino brasileiro se faz dividido nas esferas federal, estadual ou distrital e municipal, que se organizam em regime de colaboração (BRASIL, 1988). Assim, existe uma hierarquia nas leis que regulam a educação, bem como nos respectivos órgãos responsáveis por essas legislações, ou seja, um município, ao criar uma resolução ou lei, deve fazê-lo em consonância com as instâncias superiores que o antecedem (BES *et al.*, 2019). Isso se encontra exemplificado a seguir, na Figura 4.

Figura 4 - Hierarquia das leis da educação



Fonte: Bes *et al.* (2019).

Percebe-se que no topo da hierarquia da legislação educacional, tal qual da legislação brasileira em geral, está a Constituição Federal de 1988. Nela, especificamente no Artigo 205, tem-se que a educação é um direito de todos e dever do Estado e da família, assim sendo um direito básico dos cidadãos brasileiros. Ainda, no mesmo artigo, é dito que a educação visa o pleno desenvolvimento da pessoa, preparando-a para o exercício da cidadania e o mercado de trabalho (BRASIL, 1988).

Também na CF de 88, no Artigo 206, dispõem-se os princípios da educação brasileira. Entre eles encontram-se, entre outros, a igualdade de condições para o acesso e permanência na escola, a liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, o pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, a gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais, a valorização dos profissionais da educação escolar e a gestão democrática do ensino público (BRASIL, 1988).

Na LDB atual, de 1996, podem-se encontrar, no Artigo 12, as incumbências inerentes aos estabelecimentos de ensino, sendo o gestor escolar o grande responsável para que essas incumbências se façam cumpridas no interior da escola. Dentre elas estão, entre outras atividades: elaborar e executar sua proposta pedagógica; administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros; assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas aula estabelecidas; velar pelo

cumprimento do plano de trabalho de cada docente; prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento; articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola; informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica (BRASIL, 1996).

Cabe salientar ainda que, legalmente, o gestor escolar deverá promover a gestão democrática na instituição pública de ensino de sua responsabilidade, visando atender preceitos constitucionais e da LDB (BES *et al.*, 2019). Segundo a LDB, conforme os Artigos 14 e 15, os princípios norteadores da gestão democrática são: a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola, a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes e o princípio da autonomia delegada, onde se asseguram às unidades escolares públicas de educação básica progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira (BRASIL, 1996).

2.1.1.1 Plano Municipal de Educação – Pelotas/RS

Os planos de educação, seja em nível nacional, estadual ou municipal, são formas de planejamento da educação brasileira em sentido amplo. Tais planos possuem grande relevância para definir os rumos da gestão da educação brasileira para os próximos anos, bem como a política educacional do país (ARANDA; PERBONI; RODRIGUES, 2018).

O plano municipal de educação (PME) não se trata de documento declarativo ou carta de intenções elaborada com fins políticos, mas sim da construção de um projeto que apresenta a educação como polo indutor de políticas públicas que perpassam por diversos setores, não somente os tradicionalmente ligados à educação. Consiste em um plano realizado através da participação efetiva de variados segmentos da sociedade civil, comunidades escolares, poder público (executivo, legislativo e judiciário) e sindicatos. Assim, com colaboração de todos, garante-se a transparência da tomada de decisões, das estratégias elencadas e do monitoramento constante. Além disso, o PME deve estar em consonância com o Plano Nacional de Educação (PELOTAS, 2015).

O atual PME do município de Pelotas foi aprovado através da Lei nº 6.245, em 24 de junho de 2015. Esse documento é a referência para as ações públicas

voltadas à educação municipal durante os dez anos seguintes à sua aprovação (PELOTAS, 2015).

Ademais, o PME pelotense possui nove diretrizes: 1) Erradicação do analfabetismo; 2) Universalização do atendimento escolar; 3) Superação de todas as desigualdades, em especial as educacionais, com ênfase na promoção dos princípios do respeito aos direitos humanos e a diversidade; 4) Melhoria da qualidade da educação; 5) Formação para o trabalho e para a cidadania, com ênfase nos valores morais e éticos em que se fundamenta a sociedade; 6) Promoção do princípio da gestão democrática da educação pública; 7) Valorização dos profissionais da educação e da comunidade escolar, fortalecendo os Conselhos Escolares; 8) Elevação da escolaridade da população; 9) Erradicação de todas as desigualdades, em especial as educacionais, com ênfase na promoção dos princípios do respeito aos direitos humanos e a diversidade.

2.1.2 Gestão Democrática e Concepções de Gestão Escolar

Com o decorrer do tempo, constituíram-se as mais diversas concepções de gestão escolar, estando elas conectadas as mais diversas visões políticas e concepções do papel da escola. De acordo com Libâneo (2015), algumas formas de gestão tendem a ter aspectos mais científico-rationais, prevalecendo uma visão mais tecnicista e burocrática da escola, enquanto outras se vinculam a uma visão mais sociocrítica, onde a escola é tida como um sistema que agrega pessoas e promove relações sociais. Nisso, segundo o autor, existem quatro concepções de gestão escolar: democrático-participativa, técnico-científica, autogestionária e interpretativa.

A concepção democrático-participativa baseia-se na participação de todos e na responsabilidade coletiva. Utilizando-se de uma direção acessível e do envolvimento de todos os componentes da instituição de ensino, o processo se faz pensado a partir de objetivos comuns a todos, buscando o engajamento geral. Entende-se a necessidade da coordenação da direção, sem que se deixe, no entanto, de compreender a importância dos agentes escolares. Nessa concepção, objetiva-se legitimar os aspectos pedagógicos da escola, buscando um equilíbrio entre os elementos objetivos e os subjetivos, a fim de promover a melhoria do espaço escolar.

Já na concepção técnico-científica, foca-se na hierarquização dos cargos e funções, nas normas e nos aspectos burocráticos e administrativos. Essa concepção conservadora e burocrática possui um sistema rígido de regras e normas, enfatizando a divisão das tarefas no espaço escolar. A figura do diretor possui suma importância no contexto educacional, caracterizando a centralização de poder e, com isso, o diálogo baseado no cumprimento das regras.

A concepção autogestionária, por sua vez, possui um estilo de gestão focado na coletividade. Seus pressupostos são a criação do grupo e a autorregulação, buscando excluir do espaço escolar qualquer indício de autoridade, poder e centralização. Não aderindo a nenhum tipo de regulação, norma ou burocratização, sua ideia é investir em decisões tomadas por assembleias ou reuniões coletivas. As funções são alternadas por meio de eleição, não se destacando figuras individuais, mas o coletivo, com as relações interpessoais sendo mais valorizadas do que as tarefas da instituição de ensino.

Finalmente, a concepção interpretativa tem como prioridades a compreensão dos processos de organização da escola, o entendimento e a subjetividade. Aqui não há necessidade de qualquer tipo de estudo mais profundo sobre normas, regras, organização ou funcionamento, pois se entende que o contexto escolar se constrói a partir das relações e dos acontecimentos diários, não sendo uma realidade dada, pronta e acabada. Assim, a interpretação das situações recebe ênfase e ignoram-se os aspectos objetivos.

Vale ressaltar que essas concepções representam traços gerais dos estilos de gestão. Isso visando, principalmente, a realização de análises das estruturas e das dinâmicas organizacionais de escolas. Adicionado a isso, características de uma concepção podem ser encontradas em conjunto as de outra, raramente aparecendo em forma pura, mas geralmente havendo a dominância de determinada visão. Também há a possibilidade de os gestores escolherem seguir determinada concepção de gestão, mas, na prática, atuem de forma bastante diferente do que foi preconizado (LIBÂNEO, 2015).

No Brasil, tem-se na gestão democrática o modelo de gestão constitucionalmente previsto para ser utilizado nas escolas que compõem o sistema educacional do país. O contexto histórico, geralmente, tende a influenciar as instituições e a sociedade, assim o contexto brasileiro de 1988, de redemocratização, provavelmente influenciou no modelo de gestão escolar escolhido

no país (TOLEDO, 2016). Possivelmente a opção por esse sistema tenha ocorrido por ele acompanhar as mudanças no Brasil e no mundo contemporâneo, onde a sociedade exige que haja cada vez mais espaços que oportunizem a participação da comunidade escolar no interior da escola (BES *et al.*, 2019).

A gestão escolar democrática e participativa associa-se a distribuição de responsabilidades no que tange à tomada de decisões. No Brasil, se faz necessária tal descentralização, sobretudo diante da complexidade do sistema de ensino nacional, possuinte de diversos níveis e segmentos de autoridade. Organizar-se assim permite que cada unidade de ensino, em seu interior, busque por soluções próprias, adequadas às necessidades de sua realidade em particular (LÜCK, 2015).

Para Bes *et al.* (2019), a gestão democrática promove espaços de participação no ambiente escolar que reforçam a ideia de uma gestão desenvolvida democraticamente. Dentre eles encontram-se a construção do Projeto Político Pedagógico (PPP), o processo de escolha de gestores da escola, os Conselhos Escolares, as Associações de Pais e Mestres, os Grêmios Estudantis e os pais representantes no Conselho Municipal de Educação.

A participação, inerente à gestão democrática, pressupõe que se promova uma preparação e organização que tornem efetivas as ações, porque não há funcionalidade em participações orientadas por objetivos pessoais ou participações desorganizadas e mal informadas. Nisso, cabe ao gestor promover na escola o ambiente propício para a orientação dessa participação. Visando isso, se faz salutar: criar na escola uma visão de conjunto, que estabeleça o sentido de unidade e que oriente no sentido da cooperação e da ação articulada; gerar um clima de confiança e reciprocidade na construção de um ambiente colaborativo; promover a integração de esforços, a articulação de áreas de atuação e a mitigação de atritos, dissensos e diferenças; disseminar uma cultura de valorização das capacidades, realizações e competências das pessoas pela celebração dos seus resultados, como um valor coletivo da escola e da educação; desenvolver a prática das decisões colegiadas e o compartilhamento das responsabilidades (LÜCK, 2009).

Por fim, o uso dessa concepção democrática de gestão também tende a determinar os encaminhamentos do projeto político-pedagógico da escola, do regimento escolar e da própria concepção de currículo. Diante disso, se faz possuinte de forte influência na forma de intervenção nas mais diversas áreas do escopo de atuação do gestor escolar (BES *et al.*, 2019).

2.1.3 Escopo de Atuação da Gestão Escolar

A gestão escolar consiste em uma estratégia de intervenção abrangente, organizadora e mobilizadora. Ela objetiva a promoção de mudanças e a geração de desenvolvimento nos processos educacionais, com vistas ao aperfeiçoamento da formação e da aprendizagem dos alunos. Assim, essa acaba por envolver diversas áreas e dimensões que, conjuntamente, possibilitam a realização desses objetivos (LÜCK, 2009).

Para Lück (2009) o escopo de atuação da gestão escolar divide-se em organização e implementação. Tratando-se da organização, existem as áreas de atuação que dizem respeito à preparação, ordenação, provisão de recursos, sistematização e retroalimentação do trabalho a ser realizado. Essas objetivam garantir a estrutura básica necessária para a implantação dos objetivos educacionais, tal qual os da gestão escolar. Assim, essas áreas acabam não promovendo diretamente os resultados desejados, mas são imprescindíveis para que aquelas capazes de fazê-lo atuem de maneira mais efetiva. Já quanto à implementação, essa se refere aquelas áreas que tem por fim promover diretamente mudanças e transformações no contexto escolar. Essas áreas se propõem a promover mudanças nas práticas educacionais, de modo a ampliar e melhorar o seu alcance educacional.

Segundo Bes *et al.* (2019), a gestão escolar não cumpre apenas demandas administrativas, precisando também dar conta de todas as necessidades pedagógicas, que incluem a legislação e os processos de ensino e aprendizagem. Assim, a gestão escolar engloba, entre outras, as seguintes áreas: gestão pedagógica; gestão administrativa; gestão financeira; gestão de pessoas; planejamento.

A gestão pedagógica é a mais importante dentre as áreas de atuação da gestão escolar, estando diretamente envolvida com a promoção da aprendizagem e formação dos alunos, ou seja, com o papel central da escola (BES *et al.*, 2019). Assim, se trata da área para a qual todas as outras convergem, visto sua centralidade. Dentre as missões da gestão pedagógica encontra-se a promoção de uma unidade de atuação dentre os profissionais da escola, orientando-os por princípios, diretrizes e objetivos comuns. Estabelecer parâmetros orientadores para a coordenação pedagógica, para a ação docente, tal qual promover a capacitação

dos professores e avaliar a efetividade de seu trabalho educacional também são ações dessa área da gestão nas escolas. Outras funções da gestão pedagógica são o desenvolvimento das ações propostas no projeto político-pedagógico e em outros planos escolares, a construção da identidade e da autonomia da escola e de seus profissionais, o desenvolvimento do currículo escolar, entre outras ações voltadas a formação e a aprendizagem, realizadas sempre em acordo com as diretrizes curriculares nacionais, estaduais e municipais (LÜCK, 2009).

Quanto à gestão administrativa, essa se encarrega de zelar pelos bens da escola, fazendo bom uso deles e contribuindo para sua manutenção, visto que esses são elementos básicos para a formação dos alunos, sendo vitais para a realização de um processo pedagógico de qualidade (BES *et al.*, 2019). A gestão administrativa situa-se, portanto, como a base de um conjunto interativo de várias outras áreas da gestão escolar, assim consistindo em uma atividade meio que se apresenta vital para que a atividade fim, o ensino, seja realizada de maneira efetiva. Dentro das atribuições da gestão administrativa encontram-se o gerenciamento dos recursos físicos e materiais da escola, como a manutenção predial e dos equipamentos, a organização dos registros e documentos da vida escolar, as matrículas, os serviços de apoio, como a limpeza e a merenda, entre outros fatores necessários a sustentação das atividades escolares (LÜCK, 2009; TOLEDO, 2016).

Já no que tange a gestão financeira, essa tem se tornado cada vez mais necessária, principalmente devido aos processos de descentralização da gestão e de construção da autonomia das escolas, onde cada vez mais recursos tendem a ser gerenciados por gestores escolares, em detrimento da centralização dos recursos em órgãos superiores de ensino. A gestão financeira nas escolas públicas, mesmo que descentralizada, tem de receber todos os cuidados advindos da legislação do serviço público, portanto compete ao gestor escolar conhecer a legislação nacional e estadual, bem como as normatizações do sistema ou rede de ensino aonde se situa. Uma boa gestão financeira deve garantir a manutenção da estrutura escolar e dos processos cotidianos realizados na escola, fazendo bom uso dos recursos públicos alocados para a unidade, assim mantendo ou elevando o nível educacional atual (LÜCK, 2009; BES *et al.*, 2019).

No tocante a gestão de pessoas, essa constitui o coração do trabalho de gestão escolar, visto que a vitalidade da escola e a promoção da educação de qualidade estão centradas na competência das pessoas que compõem o quadro

escolar e que realizam o fazer pedagógico (BES *et al.*, 2019). Como elementos fundamentais da gestão de pessoas no contexto escolar destacam-se: a motivação e o desenvolvimento de um espírito de comprometimento com o trabalho educacional; a promoção do trabalho em equipe; o cultivo do diálogo e da comunicação abertos e contínuos; o inter-relacionamento pessoal orientado pelo espírito humano e educacional; a capacitação orientada pela promoção de um ambiente centrado na aprendizagem continuada; o desenvolvimento de uma cultura de avaliação e auto-avaliação contínua de desempenho. Além disso, com o objetivo de elevar continuamente a qualidade do ensino, também se fazem cruciais na gestão de pessoas fatores como liderança, motivação, compartilhamento de responsabilidades, tal qual a comunicação e a resolução de conflitos (LÜCK, 2009).

Por fim, o planejamento escolar trata-se de um processo crucial em todos os setores da atividade educacional, principalmente considerando-se a complexidade da educação, a necessidade de organização, assim como as intenções dessa na promoção de mudanças nas condições existentes. Planejar a educação e a sua gestão implica em entender seus desdobramentos, sua intenção, seus rumos, seus objetivos, sua abrangência e suas perspectivas de atuação, envolvendo uma visão global e abrangente sobre a natureza da educação, da gestão escolar e de suas possibilidades de ação (LÜCK, 2009). Nisso, o planejamento escolar é aquele que corresponde à tomada de decisão sobre a organização, o funcionamento e a proposta pedagógica da escola, com a participação da comunidade escolar, se fazendo em grande parte representado pelo Projeto Político-Pedagógico (PPP). O PPP indica as intenções da escola para um determinado espaço de tempo, com base em objetivos educacionais, indicando ações pedagógicas a serem consolidadas em determinado espaço de tempo. Esse documento é previsto legalmente e deve ser construído atendendo as exigências legais. Tem por objetivo nortear as práticas administrativas e pedagógicas da escola, sendo também um instrumento fundamental para a autonomia escolar. Assim, o PPP deve ser concebido na escola onde o trabalho pedagógico referente ao mesmo será realizado e avaliado, devendo levar em consideração as particularidades dos alunos, as especificidades da comunidade na qual a instituição se insere e contexto do momento em que se fez concebido (TOLEDO, 2016; BES *et al.*, 2019).

2.1.4 Protagonistas da Gestão Escolar

A gestão escolar engloba, de forma geral, os participantes da equipe gestora, sendo eles diretores, vice-diretores, supervisores educacionais, coordenadores pedagógicos, orientadores educacionais e secretários escolares. Além disso, segundo o princípio da gestão democrática, o processo de gestão inclui também a participação ativa de todos os professores e da comunidade escolar como um todo (LÜCK, 2009).

No diretor escolar tem-se a figura do líder, mentor, coordenador e orientador principal da vida escolar, não devendo sua responsabilidade ser diluída entre todos os colaboradores da gestão escolar, embora possa ser com eles compartilhada. Assim, a responsabilidade principal do diretor escolar é a gestão escolar, pois é inerente ao seu trabalho possuir responsabilidade maior pela mesma. Ademais, o diretor tem de coordenar, organizar e gerenciar as atividades da escola, atendendo as leis, regulamentos e determinações de órgão superiores, assim como as decisões tomadas em âmbito da própria escola, pela equipe escolar e comunidade. O vice-diretor, por sua vez, possui funções semelhantes, sendo o substituto eventual do diretor (LÜCK, 2009; LIBÂNEO, 2015).

Os secretários escolares, membros do setor técnico-administrativo, cuidam da documentação, escrituração e correspondência da escola. Também são responsáveis pelo atendimento as pessoas. Já os orientadores educacionais, por sua vez, estão ligados ao setor pedagógico. Eles são responsáveis por cuidar do atendimento e acompanhamento escolar dos alunos (LIBÂNEO, 2015).

Quanto aos supervisores educacionais, esses tem sua atuação destinada ao acompanhamento dos processos de ensino e aprendizagem na escola. Nisso, a função do supervisor educacional volta-se para a coordenação do trabalho pedagógico, exercendo uma ação de liderança, sendo responsável pela articulação dos conhecimentos e saberes dos professores em relação às propostas educativas da escola, bem como sendo um mobilizador da equipe escolar, buscando a melhoria do trabalho pedagógico (ADRIANO, 2017).

Por fim, os coordenadores pedagógicos são parte da equipe gestora da escola, com atribuições voltadas na perspectiva da participação dos professores e comunidade escolar. Esses são responsáveis por supervisionar, acompanhar, assessorar, apoiar e avaliar quando se trata de atividades pedagógico-curriculares.

Sua principal atribuição é dar assistência aos professores, sobretudo no que diz respeito às interações com alunos. Como atribuição secundária, o coordenador pedagógico deve tratar com pais de alunos, especialmente em se tratando do funcionamento pedagógico-curricular e avaliação dos alunos (LIBÂNEO, 2015; ADRIANO, 2017).

2.1.5 Gestão Escolar e Desafios Recentes

A pandemia impôs mudanças nas rotinas pessoais e institucionais, entre elas a necessidade do isolamento social, a adoção de novos padrões de consumo, as alterações na convivência social e as novas modalidades de trabalho. Nisso, os profissionais da educação também foram afetados e a eles coube improvisar recursos e procedimentos que garantissem o ensino, especialmente nas redes públicas (LEAL *et al.*, 2021).

Assim, surgiu uma nova realidade no processo de ensino-aprendizagem, com profissionais e estudantes tendo de se reinventar. A gestão escolar é um dos setores que enfrentou esses mais diversos desafios, principalmente por ser dela a responsabilidade de organizar e planejar ações dentro do ambiente escolar, com vistas à promoção de uma educação de qualidade (ARAÚJO; MENESES; VASCONCELOS, 2021).

As autoras Boff e Zulianelo (2021), através de estudo realizado em escolas públicas da educação básica de um município do estado do Rio Grande do Sul, construíram seis categorias para apresentar as dificuldades descritas pelos diretores escolares: recursos humanos, recursos financeiros, corpo docente, família, estudantes e encargos da função. Tais categorias fazem-se dispostas a seguir, no Quadro 1.

Quadro 1 – Dificuldades da gestão escolar

Categorias	Dificuldades encontradas na gestão escolar
Recursos humanos	Falta de funcionários e professores
Recursos financeiros	Falta de dinheiro que gera estrutura física precária
	Excesso de burocracia com relação às verbas públicas
Corpo docente	Lidar com professores
	Unir e engajar o grupo docente, a fim de alcançar as metas estabelecidas na proposta pedagógica
	Auxiliar na motivação dos professores
	Receber professores que não se sentem preparados
	Lidar com a falta de comprometimento e envolvimento de alguns docentes
	Lidar com a resistência a mudanças
Família	Lidar com os pais
	Promover o engajamento, participação e a contribuição da família na vida escolar de seus filhos
Estudantes	Entender a realidade dos estudantes e compreender o que eles gostam, a fim de integrar os conteúdos para serem mais significativos
	Lidar com a falta de interesse e indisciplina por parte dos estudantes
Encargos da função	Assumir compromissos e responsabilidades que, com frequência, demandam tempo fora da escola
	Ter uma visão do todo, a fim de suprir com as necessidades de todos os setores, para o bom funcionamento da escola
	Lidar com as cobranças por parte da comunidade escolar
	Trabalhar com a diversidade
	Expressar-se de forma clara para que todos entendam a mesma coisa

Fonte: Boff e Zuliano (2021).

Já Gomes *et al.* (2021), em estudo realizado em escolas públicas da educação básica de um município baiano, apontaram que um dos grandes desafios para a gestão escolar é a falta de acompanhamento dos pais na vida escolar dos filhos. Outros problemas levantados no referido estudo foram a insuficiência de verbas enviadas pelo governo, o que gera escassez de materiais escolares, as dificuldades nas relações entre colegas de trabalho, o que acaba causando conflitos, e as dificuldades na interação com a comunidade escolar.

No estudo realizado por Leal *et al.* (2021), em escolas públicas de outro município baiano, identificou-se que a resistência de alguns professores em adaptarem-se às novas demandas de trabalho advindas da pandemia, em especial

ao uso da tecnologia, e em cumprir as determinações da Secretaria da Educação consiste em um grande desafio para a gestão. Outro desafio de cunho tecnológico é a baixa adesão dos alunos às aulas remotas, que pode ser justificada, possivelmente, pela falta de recursos (computador, celular e internet) dos mesmos. Alguns gestores também apontaram atuação insuficiente da Secretaria de Educação Municipal como um problema. Além disso, o aumento na carga de trabalho e a falta de contato com os colegas e alunos também foram fatores apontados como desafiadores.

O estudo de Araújo, Meneses e Vasconcelos (2021), realizado em escola municipal cearense, por sua vez, apontou como principais desafios da gestão escolar o fato de que muitos alunos não possuem acesso à internet ou ferramentas tecnológicas (computador e celular), a resistência dos professores ao uso desses equipamentos tecnológicos nas aulas, a necessidade reorganização curricular, a confusão entre vida profissional e pessoal e o desafio de promover atividades interativas e dinâmicas de forma virtual, com vistas a incentivar a participação efetiva de todos os alunos.

Já em estudo empreendido em escolas estaduais de Pernambuco, por Santos, Alves e Arraes (2021), concluiu-se que os grandes desafios para a gestão escolar são a sobrecarga de trabalho, uma queixa frequente entre professores e gestores, a falta ou dificuldade de acesso à internet por parte dos alunos e a necessidade de adequação ao ensino remoto.

Apesar de tudo, a pandemia também trouxe muitas rupturas e oportunidades para a educação. Por exemplo, através do fato de que as instituições educacionais tiveram de utilizar repentinamente ferramentas tecnológicas, que já estavam disponíveis há muito tempo, para criar conteúdo e experiências de aprendizado remoto para os estudantes, percebeu-se que a tecnologia não é uma alternativa, mas uma necessidade diante dos novos contextos sociais. Com a necessidade de uso do ensino remoto, notou-se que as tecnologias podem ser utilizadas para a criação de novos e mais eficazes métodos para a educação dos estudantes. A pandemia também ajudou a perceber que não é possível ignorar o valor social da educação. Nisso, a pandemia criou uma oportunidade para repensar o sistema público de ensino, que necessita de reformas e precisa incorporar inovações, a fim de garantir uma educação de qualidade para todos (SOBRINHO, 2020).

2.2 Gestão da Mudança

O rápido e constante surgimento de demandas por mudanças nas organizações, sobretudo a partir do final do século 20, fez com que a melhoria da eficácia na gestão de processos ligados à mudança organizacional se tornasse foco de grande atenção, seja no meio empresarial, seja no meio acadêmico (SMITH *et al.*, 2015).

Com isso, a mudança organizacional tornou-se uma das principais atividades de empresas e instituições contemporâneas do mundo inteiro. No passado, as organizações costumavam mudar esporadicamente, quando necessidades reais e urgentes de mudança surgiam, porém, nos tempos modernos, as organizações tendem a provocar a sua própria transformação constantemente. Elas mudam com vistas a fazer face à crescente competitividade, para cumprir novas leis ou regulamentações, visando introduzir novas tecnologias ou buscando atender a variações nas preferências de consumidores ou de parceiros (HERNANDEZ; CALDAS, 2001).

A área de estudos de gestão da mudança vem obtendo lugar de destaque, devido a focar-se nessa necessidade permanente de adaptação por parte das organizações contemporâneas. Nisso, o tema mudança organizacional vem sendo pauta em debates, tanto na área acadêmica, quanto na área empresarial, sendo que se fazem presentes inúmeros conceitos e definições visando explicar o fenômeno da mudança, conforme disposto no Quadro 2, demonstrado a seguir. Assim, ainda não há um consenso sobre o tema, tratando-se de um conceito extremamente heterogêneo, ainda em construção, com a presença de inúmeras dificuldades para se chegar a uma definição universal (BRESSAN, 2004; SANTOS, 2014).

Quadro 2 – Definições de mudança organizacional

DEFINIÇÃO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL	REFERÊNCIA
Processo de modificar a organização existente a fim de melhorar a eficiência da empresa, ou seja, o nível de alcance de objetivos da empresa.	Certo (2005)
Qualquer alteração, planejada ou não, de pequeno porte ou em componentes que caracterizam a organização como um todo, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização, que traz alguma consequência, positiva ou negativa, para os resultados organizacionais ou para sua sobrevivência.	Neiva (2004)
Qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais (pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura) ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possa ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional.	Lima e Bressan (2003)
Toda alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à mesma que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho.	Bruno-Faria (2000)
Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.	Wood Jr (2000)
Atividades intencionais, proativas e direcionadas para a obtenção das metas organizacionais.	Robbins (1999)
Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, estrutura e cultura).	Nadler, Shaw e Walton (1995)
Acontecimento temporal estritamente relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem.	Ford e Ford (1995)
Sequência de eventos que se desdobram durante a existência da entidade organizacional e que relatam um tipo específico de mudança.	Van de Ven e Poole (1995)
Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.	Porras e Robertson (1992)
Abstração de segunda ordem, ou seja, trata-se do registro de impressões sobre a relação entre variáveis dinâmicas.	Woodman (1989)
Alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e a supervisão da administração superior, e atinja integradamente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.	Araújo (1982)
Resposta às crises, considerando como principais elementos da mudança organizacional, a tecnologia, o comportamento social e as instituições e estruturas.	Basil e Cook (1974)

Fonte: Adaptado de Bressan (2004) e Santos (2014).

Considerando essa vasta gama de conceitos, envolvendo as mais variadas características, enfatizadas em maior ou menor grau pelos diversos autores que buscam fazer análises no campo da mudança organizacional, existem alguns fatores que, segundo Bressan (2004), se apresentam como mais comuns: a necessidade de planejamento da mudança, seu caráter de resposta às demandas do meio, seu objetivo quanto ao aumento do desempenho organizacional e sua abrangência quanto aos vários componentes da organização.

A gestão da mudança é apontada como um caminho para o ajuste eficaz das organizações aos novos cenários, se concentrando no entendimento da execução do processo de mudança, ou seja, na definição de como será de fato realizada a mudança, tal qual na identificação do que precisa ser mudado. Além disso, em todo o processo de mudança serão abordadas questões interpessoais como: comunicação, motivação, treinamento, desenvolvimento, entre outras (HAYES, 2014).

Assim, o gerenciamento de mudanças é uma abordagem abrangente, cíclica e estruturada para a transição de indivíduos, grupos e organizações de um estado atual para um estado futuro pretendido. O enfoque nessa atividade auxilia as organizações a integrar e alinhar pessoas, processos, estruturas, cultura e estratégia (PMI, 2013).

Para Anderson e Anderson (2001), o processo de gestão da mudança requer uma abordagem multidimensional. Assim, deve englobar três elementos: conteúdo, pessoas e processo.

O conteúdo refere-se aquilo que foi ou que precisa ser mudado, ou seja, ao objeto alvo de mudança. O elemento conteúdo pode ter relação com os mais diversos fatores de uma organização como a estrutura, os sistemas, os processos, as estratégias, as tecnologias ou as práticas de trabalho.

Já o elemento pessoas diz respeito aos indivíduos que estão desenhando, implementando, suportando ou sendo impactados direta ou indiretamente pela mudança. Esse elemento refere-se aos comportamentos, às emoções e ao mental dos seres humanos envolvidos em determinada mudança.

O processo, por sua vez, corresponde a como às mudanças são planejadas, desenhadas e implantadas. Tal elemento engloba as ações que vem sendo realizadas em prol da efetivação de uma mudança.

Já segundo Voehl e Harrington (2016), em toda organização, independentemente do setor ou tamanho, existem três elementos que impulsionam a mudança e são afetados por ela: processos, tecnologia e pessoas.

Os processos se fazem definidos por mapas de processos, políticas, procedimentos e regras que descrevem como o trabalho é feito. Esses processos devem ser redesenhados ou realinhados à medida que novos clientes em potencial ou maneiras melhores de fornecer serviços aos clientes existentes (tanto internos quanto externos) são identificados. A necessidade de mudanças em processos impulsiona a adoção de novas tecnologias, pois essas dão suporte aos processos.

A tecnologia, por sua vez, promove maior eficiência organizacional, sendo um meio de adquirir maior precisão, confiabilidade e velocidade. Portanto, se faz essencial em qualquer processo de mudança a criação de um plano para introduzir e sistematizar a tecnologia necessária para executar as mudanças pretendidas.

Já em se tratando de pessoas, são responsáveis pelo uso efetivo desses processos e tecnologias para o benefício da organização. Porém, muitas vezes, as organizações não dispõem a devida atenção ao papel que as pessoas desempenham na realização da mudança organizacional desejada.

O processo de mudança inclui tanto atores internos, quanto externos, e requer alinhamentos no nível estratégico e estrutural. Assim, se faz necessário o envolvimento de toda a organização, visando garantir que os impactos da mudança possam ser absorvidos com eficiência e empatia, proporcionando uma resposta eficaz à mudança (VOEHL; HARRINGTON, 2016).

Nisso, uma peça chave na gestão da mudança é o agente de mudança. Consistindo na pessoa responsável pela administração das atividades de mudança dentro da organização, esse pode ser um membro da organização, gestor ou não, ou um consultor externo. O agente de mudança age como catalisador e assume responsabilidade por gerir as mudanças na organização, devendo ter boa leitura de perspectivas futuras para a organização, bem como conseguir motivar, inventar e implementar ações coerentes com essas perspectivas previstas (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Além disso, a mudança organizacional é considerada um processo contínuo, não uma meta, portanto um grande desafio para os agentes da gestão da mudança. Entretanto, a literatura aborda que o êxito na gestão da mudança pode ser obtido por meio da determinação de objetivos, do gerenciamento do processo de mudança

e das suas orientações interpessoais (conteúdo, processo e pessoas), com vistas em obter sucesso nas transformações (ANDERSON; ANDERSON, 2001).

Por fim, tratar as mudanças como ocorrências acidentais pode ser perigoso, pois para que uma organização sobreviva ela precisa estar apta a responder às mudanças impostas pelo ambiente em que se encontra. Assim, no processo de mudança planejada busca-se melhorar a capacidade da organização de se adaptar às mudanças em seu ambiente (SANTOS, 2014).

2.2.1 Classificações de Mudança Organizacional

Assim como quando referente ao conceito, em se tratando de tipos e classificações da mudança organizacional existem diversas linhas distintas que se fazem adotadas pelos estudiosos da área e, devido isso, também há diferentes focos de abordagem da mudança organizacional que dão origem a uma grande variedade de classificações. Visto que não se trata de uma ciência exata, não existem linhas de abordagem corretas ou erradas, em se tratando do estudo da gestão da mudança. Nisso, com vistas a possibilitar ao gerente aumentar seu potencial de intervenção, agindo de acordo com a situação com que deve lidar, percebe-se a importância de se identificar os diferentes tipos de mudança (PINTO; LYRA, 2009; VOEHL; HARRINGTON, 2016).

Para Fernandes (2013), existem diversos aspectos que podem ser encontrados nas várias classificações referentes à mudança organizacional. As mudanças tendem a classificarem-se quanto aos seguintes aspectos: intencionalidade, relevância de seu impacto, resposta ao ambiente, temporalidade, objeto, agenda, amplitude dentro da organização, tempo de resposta, velocidade, etc.

Tendo em vista essa ampla gama de classificações, Silva (2001) apresenta, de forma sintetizada, alguns dos principais tipos de classificação, conforme disposto no Quadro 3.

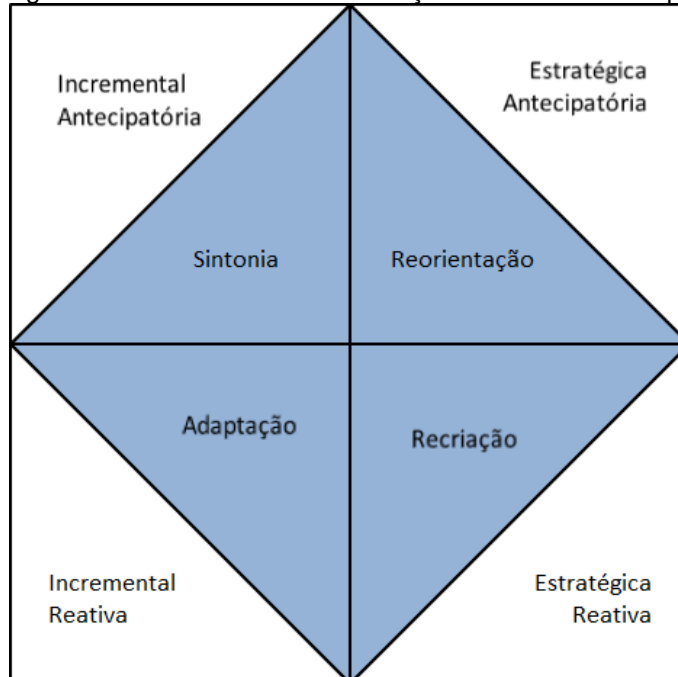
Quadro 3 – Classificações de mudança organizacional

TIPO DE CRITÉRIO	CLASSIFICAÇÕES DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL
Quanto à intencionalidade	Intencional (ou deliberada) - Aquela cujo processo é originado, conscientemente, por uma decisão da organização.
	Não intencional (ou emergente) - Aquela cujo processo tem origem em circunstâncias não previstas e que acontece sem que a organização tenha assumido uma opção consciente para realizá-la.
Quanto ao controle sobre o processo	Programada (ou planejada) - Aquela cujo processo segue uma sequência de eventos projetados pela organização.
	Dirigida - Aquela em que, embora não haja uma sequência rígida de eventos programados, o controle do processo é assumido pela direção da organização.
	Espontânea - Aquela que acontece sem que a direção da organização tenha controle sobre o processo.
Quanto à amplitude das dimensões organizacionais afetadas	Macro - Aquela que envolve uma grande variedade de dimensões internas e externas da organização.
	Micro - Aquela que acontece de modo local, interno à organização, envolvendo um conjunto restrito de dimensões.
Quanto à frequência de ocorrência	Evolutiva (ou incremental) - Aquela que tende a ser composta por pequenas alterações que acontecem de modo sequencial, frequente, mas que, em longo prazo, podem produzir grandes alterações em diferentes dimensões da organização.
	Episódica (ou intermitente) - Aquela cujo processo é marcado por um início, meio e fim, geralmente em um curto espaço de tempo.
Quanto à profundidade das alterações provocadas na organização	Normal (ou marginal/contínua) - Aquela que tende a provocar pequenas alterações no conjunto global de dimensões da organização, com relação ao estado inicial.
	Radical (ou severa/descontínua) - Aquela que tende a provocar grandes alterações no conjunto global de dimensões da organização.
Quanto ao principal tipo de conteúdo afetado	De natureza predominantemente técnica/econômica - Aquela que tende a afetar mais as dimensões estruturais, processuais, tecnológicas e econômicas do que as relações humanas na organização.
	De natureza predominantemente humana/social - Aquela que tende a afetar mais as relações humanas da organização do que as dimensões estruturais, processuais, tecnológicas e econômicas.

Fonte: Adaptado de Silva (2001).

Outra importante classificação referente à mudança organizacional é a de Acuña e Fernández (1995), que combina duas dimensões: quanto à radicalidade da mudança (incremental ou estratégica) e quanto ao horizonte de tempo (reativa ou antecipatória). Essa classificação se encontra ilustrada pela Figura 5, disposta logo abaixo.

Figura 5 – Radicalidade da mudança x horizonte de tempo



Fonte: Adaptado de Acuña e Fernández (1995).

Denominadas sintonia, as mudanças incrementais e antecipatórias promovem modificações em estruturas específicas da organização e ocorrem com antecipação de eventos futuros. Já as mudanças incrementais que se iniciam de forma reativa, denominam-se adaptação. Por sua vez, as mudanças estratégicas e reativas consistem na recriação, sendo mais arriscadas, porque se iniciam “contra o tempo” e em situações de crise. Por último, têm-se as mudanças estratégicas e antecipatórias, chamadas reorientação, que estão associadas a experiências de sucesso, visto que nesse caso o tempo permite um planejamento eficaz da situação (ACUÑA; FERNÁNDEZ, 1995).

2.2.2 Fatores Desencadeadores da Mudança Organizacional

Com o fim de adotar estratégias de mudança efetivas e de sucesso, faz-se crucial compreender aspectos do ambiente, dos indivíduos e da organização como um todo, visto que uma das condições básicas para o início de um processo de mudança é a percepção de problemas ou oportunidades. Dessa forma, a identificação das variáveis que se encontram em ação, provocando as mudanças, apresenta-se como uma vantagem para a gestão da mudança, pois esse conhecimento tende a permitir um melhor manejo e implantação da mudança, bem como o aumento da eficácia organizacional e das chances de sobrevivência em momentos turbulentos (ACUÑA; FERNÁNDEZ, 1995; BRESSAN, 2004).

Segundo Herzog (1991), existem três situações capazes de provocar mudanças, que podem ter origem tanto na própria organização, quanto no ambiente, sendo que cada uma delas possui três possibilidades. Primeiramente, as crises e os problemas que surgem das dificuldades com a estrutura organizacional, da incapacidade de atender às necessidades dos clientes ou da restrição de recursos. Já as novas oportunidades advêm da introdução de novas tecnologias, da introdução de novos produtos e serviços ou da disponibilidade de novos recursos. Por último, as novas diretrizes internas ou externas, provenientes da necessidade de adequação à novas leis, da adaptação a novas estratégias corporativas ou da implementação de novos sistemas de controle.

Para Gonçalves e Campos (2016), os motivadores mais comuns de mudanças consistem nas crises, nas mudanças nos hábitos dos consumidores, na pressão gerada por novos entrantes em negócios, nas evoluções tecnológicas, nas revisões de processos, nas aquisições ou fusões de empresas e nas reestruturações organizacionais. Todos esses fatores possuem em comum o fato de tocarem as pessoas e seus paradigmas, mudarem o status quo e a maneira como as coisas são feitas e tirarem as pessoas de sua zona de conforto.

Já Bressan (2004) aponta que os causadores ou gatilhos da mudança organizacional possuem como fontes o ambiente externo e as características da própria organização. A autora apresenta uma síntese dos principais fatores desencadeadores da mudança nas organizações, conforme se pode observar a seguir, no Quadro 4.

Quadro 4 – Causadores de mudança organizacional

AUTOR	CAUSADORES
Robbins (1999)	Natureza da força do trabalho Tecnologia Choques econômicos Concorrência Tendências sociais Política mundial
Nadler (1995)	Descontinuidade na estrutura organizacional Inovação tecnológica Crises e tendências macroeconômicas Mudanças legais e regulamentação Forças do mercado e competição Crescimento organizacional
Pettigrew (1987)	Recessão econômica Mudanças no ambiente de negócios

Fonte: Bressan (2004).

Para a autora, por aspectos ligados ao ambiente externo tem-se a política mundial, as crises e tendências macroeconômicas, as mudanças legais e regulamentação, a recessão econômica, a competição e a inovação tecnológica. Já como características da própria organização apresentam-se o desempenho, as características pessoais dos gerentes, a natureza da força de trabalho, o crescimento organizacional e a descontinuidade na estrutura organizacional.

Por fim, vale ressaltar que nem sempre a mudança ocorre de forma acidental, sendo muitas vezes planejada. A mudança planejada consiste em uma ação intencional e orientada a objetivos, sendo um processo que busca melhorar a capacidade de adaptação da organização às mudanças em seu ambiente, assim como visa mudar o comportamento dos funcionários (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

2.2.3 Modelos de Gestão da Mudança

O gerenciamento efetivo das mudanças requer o uso de abordagens estruturadas que promovam a capacidade de lidar com situações emergentes. Nisso, diversos modelos voltados à gestão da mudança foram projetados para ajudar a gerenciar o componente de mudanças com sucesso (PMI, 2013).

Para Burke (2008) os modelos são importantes ferramentas de auxílio para a gestão da mudança, pois ajudam a simplificar em partes gerenciáveis a complexidade da teoria, propiciando o enfoque nos aspectos mais relevantes de determinado processo. Assim, para um modelo possuir relevância ele deve ser de simples compreensão, tal qual representar suficientemente bem a realidade, assim guiando as intervenções e auxiliando na compreensão dos fenômenos.

De acordo com o PMI (2013), existem várias características que são compartilhadas pela maioria dos modelos de gestão da mudança.

Primeiramente, os modelos tendem a possuir um processo no qual as organizações estabelecem a razão e a necessidade da mudança. Tal processo se inicia com os líderes das organizações e tem como desafio a criação de um ambiente onde as pessoas encontrem-se engajadas e motivadas a alcançar os resultados.

Além disso, os modelos incorporam o desenvolvimento de uma visão, ou seja, de resultados desejados e do movimento necessário para ir do estado atual para o estado futuro pretendido. As pessoas costumam resistir à mudança quando não são comunicadas de forma apropriada sobre os benefícios dela, assim a visão é um dos mais importantes passos do processo de mudança, pois ajuda os membros da organização a entenderem onde se pretende chegar. A presença de diferenças entre a visão declarada e a realidade tende a criar confusão e perda de confiança, podendo resultar no fracasso da mudança.

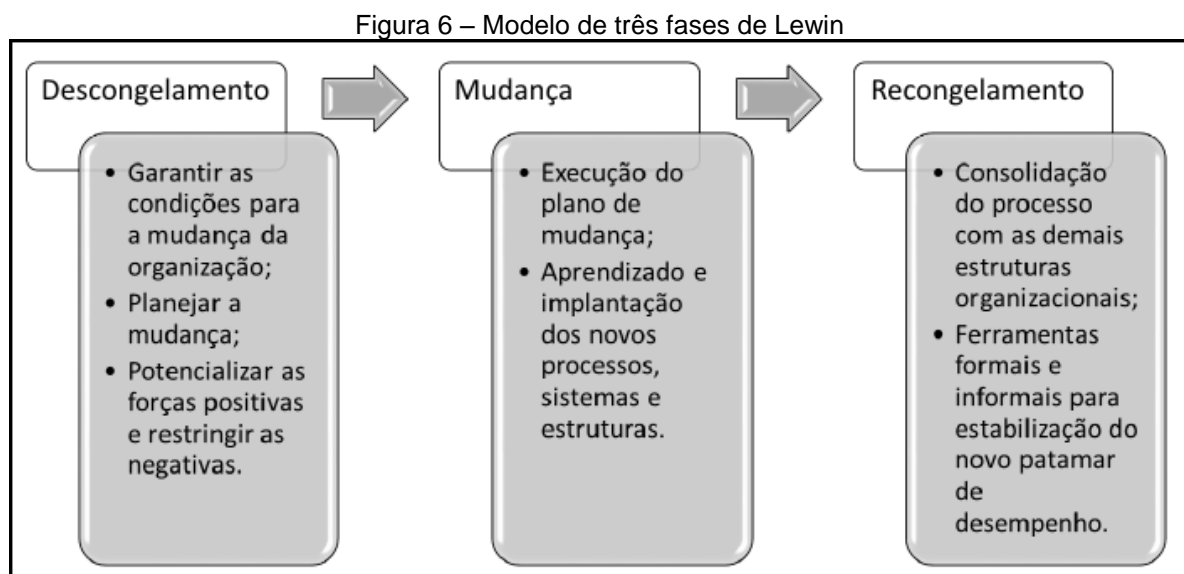
Alguns modelos abordam o conceito de alteração ou criação de processos organizacionais para entregar a mudança. Para tal, se deve avaliar os sistemas, processos e recursos atuais, com vistas a facilitar a mudança.

Também se aponta que os modelos incorporam a ideia de progresso incremental, reforçando e criando pequenas melhorias para encorajar mudanças adicionais. A maioria das organizações tem um modelo de melhoria, sendo o ciclo PDCA (*plan–do–check–act*) um dos mais comuns.

Ademais, os modelos abordam a importância da comunicação para obter apoio para a mudança e incentivar a adesão. Organizações de sucesso adquirem, integram e usam novos conhecimentos para serem bem-sucedidas, pois as organizações precisam combinar e trocar ativos de conhecimento para aprimorar seus processos e protegerem-se contra falhas. Entender onde uma organização está e onde ela deveria estar faz parte desse processo.

2.2.3.1 Modelo de Três Fases de Lewin

Segundo Lewin (1947), a mudança significa a passagem de um estado para outro diferente, ou seja, a transição de uma situação para outra, sendo um processo que envolve transformação, interrupção, perturbação e ruptura, variando em intensidade. Com isso, conforme pode ser observado na Figura 6, para o autor o processo de mudança compõe-se de três etapas: descongelamento, mudança e recongelamento.



Fonte: Adaptado de Oliveira (2022).

A fase inicial do processo de mudança, o descongelamento, é aquela na qual as velhas ideias e práticas são abandonadas e desaprendidas. É onde se faz necessária a abdicação do padrão atual de comportamento, visando sua substituição pelo novo padrão desejado. Em caso de não ocorrência desse descongelamento, a tendência será o retorno ao padrão habitual, visto que o descongelamento significa a percepção da necessidade de mudança.

Na fase de mudança, por sua vez, as novas ideias e práticas são experimentadas, exercitadas e aprendidas. Nesse momento são descobertas e adotadas novas atitudes, valores e comportamentos. A fase de mudança envolve o aspecto da identificação, o processo pelo qual as pessoas percebem a eficácia da nova atitude ou comportamento e a aceitam, e o aspecto da internalização, onde as pessoas passam a desempenhar novas atitudes e comportamentos como parte de

seu padrão normal. Assim, é nessa fase que novas ideias e práticas são aprendidas, de modo que as pessoas passam a pensar e a executar de novas formas.

Já na etapa de recongelamento, a etapa final do processo, as novas ideias e práticas se fazem incorporadas definitivamente ao comportamento, fazendo com que o novo padrão de comportamento se torne norma, incorporando-se a prática atual, se tornando a maneira que a pessoa age a partir desse ponto. Para o efetivo recongelamento, há a necessidade tanto do apoio, o suporte por meio de recompensas que mantenham a mudança, quanto do reforço positivo, prática proveitosa que torna a mudança bem-sucedida. Nessa etapa ocorre a estabilização da mudança até que surjam as condições para um novo descongelamento.

2.2.3.2 Modelo de Mudança Planejada de Bullock e Batten

As fases da mudança planejada de Bullock e Batten (1985) baseiam-se nas disciplinas de gerenciamento de projetos. Além disso, esse modelo se utiliza da metáfora da máquina, assim ele assume que a mudança pode ser definida e conduzida de forma planejada.

Para Bullock e Batten (1985) uma fase de mudança é um estado organizacional e os processos de mudança, por sua vez, são os mecanismos usados para mover um sistema organizacional de um estado para outro. Para eles existem quatro fases da mudança: exploração, planejamento, ação e integração.

A exploração envolve verificar a necessidade de mudança e adquirir quaisquer recursos específicos necessários para que a mudança vá adiante. Já o planejamento consiste em uma atividade que envolve os principais tomadores de decisão e especialistas técnicos. Um diagnóstico é feito e as ações são sequenciadas em um plano de mudança, que deve ser assinado pela administração antes de passar para a fase de ação.

As ações, por sua vez, são realizadas de acordo com o plano, com mecanismos de *feedback* que permitem algum replanejamento se as coisas saírem do caminho correto. A fase final é a integração, que é iniciada uma vez que o plano de mudança tenha sido totalmente implementado. Essa última visa alinhar a mudança com outras áreas da organização, formalizando-a por meio de mecanismos estabelecidos, como políticas, recompensas e atualizações da empresa.

2.2.3.3 Modelo de Transição de Bridges

O modelo de Bridges explora os comportamentos humanos relacionados à mudança e define as emoções típicas que os indivíduos podem exibir durante o processo de mudança. Tal modelo também fornece estratégias sobre como superar algumas das barreiras emocionais para facilitar o processo de mudança (VOEHL; HARRINGTON, 2016).

Para Bridges (1991), mudança é um processo que acontece com as pessoas, com ou sem a concordância das mesmas. Já a transição, por outro lado, é algo interno, um processo que acontece na mente das pessoas quando elas passam por mudanças. Para o autor a mudança pode acontecer muito rapidamente, enquanto a transição, geralmente, é mais morosa, com cada um dos colaboradores possuindo seu próprio ritmo durante o processo de mudança.

Segundo Bridges (1991), a transição consiste em três fases: término, zona neutra e novo começo.

O estágio do término ocorre quando os colaboradores são apresentados às mudanças a serem realizadas pela organização. É uma fase marcada pela resistência emocional, já que as pessoas estão sendo forçadas a deixarem de fazer algo que elas se sentem a vontade. Aqui será possível encontrar nos colaboradores emoções como medo, negação, raiva, frustração ou incerteza, sendo importante que se identifiquem as emoções dos colaboradores. Para mitigar tais emoções, se faz necessária a demonstração, por parte da organização, dos benefícios dessa mudança, buscando a aceitação da nova ideia.

No segundo estágio, a zona neutra, os membros da organização ainda estão se acostumando com os novos sistemas ou as novas maneiras de trabalhar. Aqui as pessoas tendem a ficar confusas e impacientes por situações que ocorrem no dia a dia e, dependendo da forma que a mudança está sendo gerida, isso pode piorar. Esse estágio é como uma ponte entre o velho e o novo e, em geral, as pessoas ainda estão ligadas as suas antigas atividades, enquanto tem de se adaptarem as novas rotinas. Haverá a existência de pessoas com ressentimentos em relação à iniciativa da mudança, baixo moral e produtividade, ansiedade sobre seu papel, status e até mesmo sobre a sua identidade, porém esse é um ótimo momento de incentivar as pessoas.

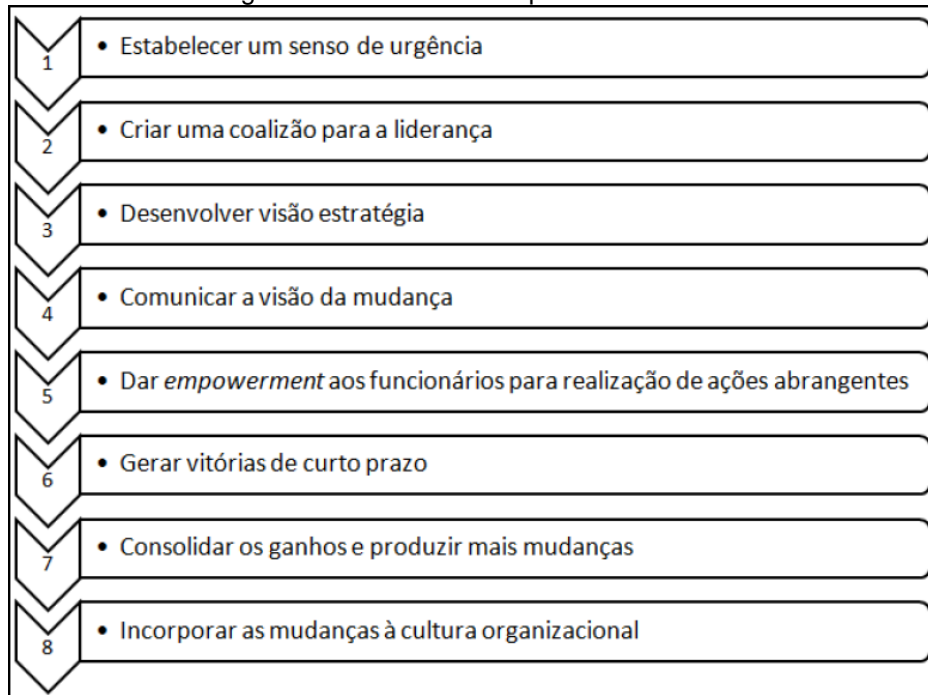
Por fim, o novo começo é o momento de aceitação e energia dos colaboradores. Nessa fase abraçam-se as iniciativas e novas habilidades são construídas. Os colaboradores começam a perceber os primeiros ganhos do esforço de mudança, aumentando a motivação para realizar as atividades, criando maior abertura para aprender novas competências e propiciando um bom relacionamento e maior compromisso com os seus times e papéis.

2.2.3.4 Modelo de Oito Passos de Kotter

Kotter (1995) apresenta uma sequência de oito passos necessários para a implementação efetiva de um processo de mudança. Para o autor, mudanças de qualquer tamanho passam por esses oito estágios, normalmente em sequência, operando nas múltiplas fases simultaneamente. Segundo ele, pular um passo desse processo, ou se afastar da ordem, tende a criar dificuldades para o responsável pelo processo de mudança.

As oito etapas do modelo de mudança de Kotter se fazem apresentadas a seguir, na Figura 7.

Figura 7 – Modelo de oito passos de Kotter



Fonte: Santos (2014).

Para Kotter (1995), o processo de mudança deve ser iniciado com (1) o estabelecimento do senso de urgência, onde se busca sensibilizar os colaboradores de que a mudança é necessária para a organização. Após, (2) deve-se mobilizar uma coalizão para liderar e ser responsável pela transformação. Tal coalizão deve (3) determinar a visão da mudança objeto da iniciativa. Essa visão (4) deve ser extensiva e repetidamente comunicada aos empregados, de maneira escrita e falada, tendo em vista a observação de que apenas uma fração da mensagem comunicada é absorvida. A coalizão (5) deve envolver os empregados no planejamento para que eles se sintam engajados no processo de mudança, com o planejamento (6) prevendo constantes vitórias de curto prazo, que devem ser destacadas na medida em que ocorrem, para retroalimentar as forças transformativas. A seguir (7) tem-se o estágio de consolidação, onde busca-se que outros processos ainda não suficientemente alinhados com a mudança sejam impactados. Por fim, o estágio final, (8) onde a mudança é institucionalizada a partir de sistemas formais e informais da estrutura e da cultura da organização.

2.2.3.5 Change Life Cycle Framework (PMI)

O *Change Life Cycle Framework*, desenvolvido pelo *Project Management Institute* (PMI), consiste em um conjunto simultâneo de subprocessos em que várias atividades ocorrem de maneira ordenada, mas não sequencial. É um modelo iterativo em que a mudança adaptativa ocorre continuamente em resposta às circunstâncias em evolução (PMI, 2013).

O modelo de gestão da mudança proposto pelo PMI (2013) se faz composto de cinco fases: formulação da mudança, planejamento da mudança, implementação da mudança, gerenciamento da transição e sustentação da mudança.

Na fase de formulação da mudança o plano estratégico de uma organização é traduzido em objetivos tangíveis, que estejam alinhados com as necessidades e expectativas das partes interessadas. Deve-se identificar e esclarecer a necessidade de mudança, bem como avaliar a prontidão para a mudança, seja nos sistemas organizacionais, nas estruturas, na cultura ou nas pessoas que são impactadas e necessárias para a mudança. Também é crucial delinear o escopo da mudança, esclarecendo quais são os resultados esperados na mudança e definindo a extensão e as atividades necessárias para uma mudança bem-sucedida.

Já no planejamento da mudança, deve-se incluir o que mudar e como mudar, assim integrando as pessoas, os processos, a tecnologia, a estrutura e as questões culturais ao processo de mudança. Aqui se define a abordagem de mudança, alinhando-a com a cultura da organização. Além disso, nessa fase é planejado o envolvimento das partes interessadas, identificando e envolvendo todos aqueles afetados ou interessados no resultado, buscando seu envolvimento contínuo. O planejamento da transição e da integração também deve ocorrer, sendo desenhado um plano que inclua todas as atividades necessárias para atingir os objetivos.

A implementação da mudança diz respeito, mais especificamente, ao processo de entregar com sucesso os resultados do projeto ao negócio. Aqui deve ocorrer a preparação da organização para a mudança, sendo identificadas as áreas onde se faz necessário suporte específico. Também se necessita mobilizar os interessados, bem como entregar os resultados do projeto.

Na fase de gerenciamento da transição, por sua vez, incorporam-se medidas para permitir que a organização sustente mudanças de longo prazo. O processo de transição vincula a iniciativa da mudança com o lado operacional da organização, pois à medida que os resultados vão sendo entregues, integram-se os novos recursos à operação das atividades. Deve-se, também, medir a taxa de adoção e os resultados e benefícios da mudança. Ademais, é nessa fase que o plano é ajustado visando resolver as discrepâncias, devido a que todas as iniciativas de mudança organizacional têm um grau de incerteza e ambiguidade e a equipe precisa ajustar o plano regularmente para levar em conta a mudança ou evolução das circunstâncias.

Por fim, a sustentação da mudança consiste em diversas atividades contínuas que vão além do escopo tradicional de projetos e programas. Dentre essas atividades estão a contínua comunicação, consulta e representação das partes interessadas, tal qual a realização de atividades de criação de sentido. Também se deve medir o sucesso da mudança por meio de seu impacto na organização.

2.2.4 Resistência à Mudança

Muitas vezes as mudanças são vistas como ameaças. Robbins, Judge e Sobral (2010) apresentam que, segundo estudos, quando são mostrados dados aos funcionários sugerindo que eles precisam de mudanças, os mesmos se apegam a qualquer informação encontrada que sugira que não há necessidade de mudar.

Segundo Hernandez e Caldas (2001), a expressão “resistência à mudança” geralmente é creditada a Kurt Lewin (1947). Para ele, as organizações poderiam ser consideradas processos em equilíbrio quase estacionário. Assim, a resistência à mudança seria o resultado da tendência dos indivíduos em se oporem às forças sociais que objetivam conduzir o sistema para um novo patamar de equilíbrio.

Apesar de sua alta relevância para a sobrevivência das organizações, as mudanças causam os mais diferentes tipos de reação nos atores organizacionais. Tais reações variam da adesão imediata à proposta de mudança até a resistência completa a qualquer tipo de mudança. De maneira geral, as reações mais frequentes a mudança organizacional são de resistência, principalmente devido ao fato de as pessoas geralmente não verem as mudanças, independentemente de seu tipo ou objetivo, como algo positivo (BRESSAN, 2004).

Assim como os conceitos de mudança, os conceitos de resistência também são diversos, conforme pode ser observado no Quadro 5.

Quadro 5 – Definições de resistência à mudança

DEFINIÇÃO DE RESISTÊNCIA À MUDANÇA	REFERÊNCIA
Qualquer tentativa ou esforço de inércia para tentar manter o status quo ou dificultar a mudança.	Val e Fuentes (2003)
Sistemas humanos que mantêm a ordem existente, para evitar fortes sentimentos desencadeados pela mudança.	Zell (2003)
Resposta à mudança social como realidade construída derivada de sucessos e fracassos.	Ford et al. (2002)
Resulta da interação dinâmica entre cognição e afeto durante o processo de mudança individual.	George e Jones (2001)
Ações físicas ou mentais de apoio ou oposição a qualquer processo de mudança organizacional.	Bovey e Hede (2001)
Atitude para mudança que consiste em três componentes: cognitivo, afetivo e comportamental.	Piderit (2000)
Barreiras cognitivas para qualquer tentativa de aumentar o poder entre trabalhadores e gestão.	Labianca et al. (2000)
Energias e poderes opostos que objetivam impedir, reduzir ou parar mudanças com propósitos positivos ou negativos.	Costee (1999)

Fonte: Nascimento (2012).

A resistência à mudança nem sempre aparece de maneira padronizada, podendo ser aberta, implícita, imediata ou protelada. Para os gestores tende a ser mais fácil enfrentar a resistência aberta e imediata, como quando há protestos, diminuição do ritmo do trabalho ou ameaças de greve, pois se sabe quem está se opondo e qual o foco dessa oposição. Faz-se mais desafiador administrar a

resistência quando ela é implícita ou protelada, porque aqui os traços da resistência são sutis (perda de lealdade à organização, perda de motivação para o trabalho, aumento dos erros e defeitos, aumento do absenteísmo) e mais difíceis de identificar (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Além disso, para Robbins, Judge e Sobral (2010) a resistência à mudança pode advir tanto de fontes individuais, que residem em características humanas como percepção, personalidade e necessidades, quanto de fontes organizacionais, residentes da própria estrutura da organização. O Quadro 6, disposto abaixo, apresenta mais detalhadamente os fatores que compõem cada uma dessas fontes.

Quadro 6 – Fontes de resistência à mudança

FONTES INDIVIDUAIS	FONTES ORGANIZACIONAIS
Hábitos — Criamos hábitos ou respostas programadas para enfrentar a complexidade da vida. Quando nos deparamos com a mudança, essa tendência de reagir conforme de costume transforma-se em fonte de resistência.	Inércia estrutural — As organizações possuem mecanismos internos, como seu processo de seleção e as regras formais, para produzir estabilidade. Quando uma organização se confronta com a mudança, essa inércia estrutural age como um contrapeso para sustentar a estabilidade.
Segurança — As pessoas com elevada necessidade de segurança costumam resistir à mudança por se sentirem ameaçadas.	Inércia de grupo — Mesmo que os indivíduos queiram mudar seu comportamento, as normas de grupo atuam de forma limitadora.
Fatores econômicos — As mudanças nas tarefas ou rotinas estabelecidas podem suscitar temor com relação às finanças quando uma pessoa acha que não será capaz de apresentar o mesmo desempenho de antes, especialmente quando a remuneração é vinculada à produtividade.	Foco limitado de mudança — As organizações são formadas por diversos subsistemas interdependentes. Não há como fazer mudanças em um deles sem afetar os demais. Dessa forma, mudanças limitadas nos subsistemas tendem a ser anuladas pelo sistema maior.
Medo do desconhecido — A mudança faz o conhecido ser trocado pela ambiguidade e pela incerteza.	Ameaça à especialização — As mudanças nos padrões organizacionais podem ameaçar a exclusividade de alguns grupos especializados.
Processamento seletivo de informações — As pessoas processam seletivamente as informações para manterem suas percepções intactas. Elas só ouvem o que querem ouvir e ignoram informações que possam desafiar o mundo que construíram.	Ameaça às relações de poder estabelecidas — Qualquer redistribuição de autoridade para a tomada de decisões pode ameaçar as relações de poder já estabelecidas dentro da organização.

Fonte: Adaptado de Robbins, Judge e Sobral (2010).

Segundo Erwin e Garman (2010), o fenômeno da resistência é percebido e operacionalizado com uma grande variedade de pontos de vista. Os autores constataram que a resistência pode ser percebida como um problema, que deve ser superado ou eliminado, como algo útil, que pode ser aproveitado produtivamente para refinar planos e melhorar a qualidade da tomada de decisões, como uma

resposta a ações antiéticas percebidas, como consequência de mudanças que não sejam do melhor interesse da organização ou como um processo positivo, que encoraja o aprendizado organizacional.

Enfim, Robbins, Judge e Sobral (2010) sugerem que existem algumas maneiras de tentar mitigar tais resistências. Ao todo os autores citam oito formas de fazê-lo, como pode ser observado abaixo, no Quadro 7.

Quadro 7 – Formas de reduzir a resistência

FORMAS DE REDUZIR A RESISTÊNCIA	
Educação e comunicação	Comunicar o processo de mudança tende a reduzir a resistência dos funcionários envolvidos em dois pontos. Primeiramente, eliminam-se os efeitos da falta de informação e da comunicação ineficiente. Em segundo lugar, a comunicação realizada de uma maneira apropriada facilita a compreensão da necessidade de mudança.
Participação	A resistência pode se anular quando o funcionário participa da decisão.
Apoio e comprometimento	Buscar o apoio dos funcionários facilita o comprometimento emocional e auxilia na quebra do status quo.
Desenvolver relações positivas	As pessoas, de modo geral, aceitam melhor as mudanças se confiam nos gerentes ou gestores que as implementam.
Implementar mudanças de forma justa	O funcionário precisa reconhecer a razão da mudança e percebê-la como coerente e justa.
Manipulação e cooptação	A manipulação compreende as tentativas de influenciar os funcionários de maneira disfarçada. Já a cooptação seria uma mistura de manipulação com participação, ou seja, busca-se oferecer às pessoas que lideram a resistência papéis de destaque nas decisões oriundas das mudanças, na intenção de obter seu apoio.
Selecionar pessoas que aceitam mudanças	Contratar pessoal que esteja aberto a experiências, que apresente comportamento positivo e flexível em relação a mudanças e disposição em assumir riscos.
Coerção	Consiste no uso de ameaças diretas ou de força sobre o grupo resistente.

Fonte: Adaptado de Robbins, Judge e Sobral (2010).

2.2.5 Mudança Organizacional x Outros Aspectos

Segundo Santos (2014), a mudança é um elemento presente nas organizações, afetando-as como um todo, sendo possuído de grande valor estratégico. Assim, pode-se dizer que a mudança interage dentro da organização de forma holística, relacionando-se com os mais diversos fatores internos da mesma e afetando diretamente o comportamento dos colaboradores.

Na cultura organizacional encontra-se um fator crucial a se considerar no processo de mudança, pois a cultura e a mudança estão intimamente conectadas. Pode-se dizer que um gestor que não tem conhecimento da cultura presente em sua organização tende a cometer erros significativos na condução do processo de mudança. Para Herzog (1991) o grande desafio da mudança é alterar o comportamento das pessoas e a cultura organizacional, renovando seus valores em prol da mudança. Adicionado a isso, Deal e Kennedy (1982) consideram que, em geral, subestima-se o tempo necessário para aplicar mudanças organizacionais, pois não se leva em conta os laços das pessoas com os elementos culturais.

Para Rezende, Freitas e Silva (2011), a disseminação de novos valores é crucial para uma mudança cultural, tal qual é preciso que exista a preocupação de ajustar a realidade da organização a tal mudança. Esses autores ainda apontam a comunicação como um dos possíveis meios para contornar a resistência à mudança, pois a grande dificuldade que tende a ser encontrada em processos de mudança está no alinhamento dos colaboradores no que corresponde a comunicação, compreensão, assimilação e execução dos objetivos propostos.

Quanto à comunicação, por sua vez, Braga e Marques (2008) apontam que o uso adequado dessa necessita de amplo entendimento da cultura organizacional presente. Ademais, tal comunicação é um dos principais elementos que podem vir a restringir os processos de mudança ou, por outro lado, pode ser também um elemento facilitador e determinante da efetividade desses processos. Ela pode ser um veículo facilitador nas diferentes questões organizacionais se for utilizada corretamente, assim como pode se tornar uma forma de amenizar os diferentes impactos gerados pelas mudanças na empresa.

Já no que tange a relação de mudança e liderança, o comportamento do líder na condução do processo de mudança organizacional é um fator de alta influência nas reações individuais à mudança, podendo influenciar sentimentos de ansiedade, mecanismos de defesa e até mesmo obstruir a capacidade de adaptação dos indivíduos à mudança (POLICARPO; BORGES, 2016).

Considerando que para promover mudanças, bem como para convencer os colaboradores da importância das mesmas, é importante que um líder tenha perfil inovador, pode-se citar que, através de estudo, os pesquisadores Melo e Silva (2018) apontaram que um líder inovador deve ser competente, comunicativo, persuasivo, participativo, carismático, comprometido, recompensador, diretivo,

visionário e empático. Além disso, identificou-se que a maior parte das qualidades de líderes inovadores no setor público está ligada às habilidades humanas, bem como que, para liderar, o líder precisa possuir um bom relacionamento com os membros do grupo e uma visão panorâmica da organização.

Já em pesquisa de Policarpo e Borges (2016), levantou-se que o estilo de liderança transformacional tende a encorajar comportamentos positivos em relação à mudança organizacional, devido ao líder transformacional estimular e envolver os funcionários a aceitar as visões dele. Já uma liderança transacional, por sua vez, possui tendência a estimular comportamentos resistentes à mudança organizacional, porque nesse caso o líder é propenso a utilizar todas as ferramentas necessárias para implementar a mudança proposta, até mesmo punições, caso as coisas não saiam como planejado.

Em estudo realizado por Freires *et al.* (2014) pode-se notar que a percepção positiva do funcionário no que diz respeito à postura da liderança influencia sua atitude de resistir ou não à mudança. Além disso, tal estudo também salientou que um clima organizacional favorável, relacionado a um ambiente de trabalho agradável, possui influência significativa na redução do ato de resistir à mudança.

Marques, Borges e Reis (2016) abordam o fator satisfação e, com isso, através de sua pesquisa apontaram que as reações positivas dos servidores à implantação da mudança estavam ligadas aos níveis de satisfação no trabalho significativamente mais elevados e, em contrapartida, a resistência à mudança organizacional advinha de índices inferiores de satisfação.

Em estudo, Marques *et al.* (2014) buscaram avaliar se indivíduos que resistem às mudanças tendem a apresentar níveis de comprometimento organizacional mais baixos. Através de sua pesquisa, conclui-se que a resistência é que interfere no comprometimento, e não o contrário, com empregados que percebem a mudança como positiva tornando-se, em geral, mais comprometidos.

No tocante ao estresse, Marques, Borges e Almada (2016), em sua pesquisa, concluíram que quanto maior a resistência à mudança, mais intenso tende a ser o nível de estresse dos servidores públicos e que, por sua vez, quanto maior a aceitação da mudança menor é a intensidade do estresse do servidor.

3 METODOLOGIA

Nesse capítulo se encontra descrita a metodologia utilizada no presente estudo. Aqui a pesquisa se faz caracterizada quanto à natureza, à abordagem, aos objetivos e a técnica utilizada, tal qual é apresentado como se deu o procedimento de coleta de dados e descritos o processo e a técnica de análise que foram usados para realização do estudo.

3.1 Caracterização da Pesquisa

A presente pesquisa possui natureza aplicada. Segundo Gil (2008), esse tipo de pesquisa tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos.

Considerando a complexidade do ambiente estudado, o ambiente escolar, a pesquisa é, quanto à abordagem, qualitativa. Isso se deve ao fato de que tal abordagem possibilita o foco na interpretação, subjetividade e flexibilidade de condução, enfatizando o entendimento da situação pesquisada (MOREIRA, 2002). A abordagem qualitativa consiste em um processo de reflexão e análise da realidade que se utiliza de técnicas e métodos para compreender mais profundamente o objeto de estudo e seu contexto (OLIVEIRA, 2008).

Já quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória. Esse tipo de pesquisa proporciona uma maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, assim sendo ideal para tratar de uma situação atual, como a abordada por essa pesquisa. Pesquisas exploratórias se desenvolvem com o objetivo de proporcionar uma visão geral, aproximativa, acerca de determinado fato. Elas habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso (GIL, 2008).

Devido à pesquisa necessitar de detalhes, a técnica utilizada é o estudo de caso. Segundo Gil (2008), o estudo de caso se caracteriza pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, assim possibilitando o conhecimento amplo e detalhado, tarefa quase inviável mediante outros tipos de abordagens. Assim, essa pesquisa trata-se de um estudo de casos múltiplos, pois esse método se utiliza de mais de uma realidade para confrontar os dados, pretendendo procurar explicações para os fenômenos que configuram o objeto de pesquisa (OLIVEIRA, 2008).

3.2 Coleta de Dados

Conforme Lüdke e André (1986), a entrevista consiste em uma das principais técnicas de trabalho em quase todos os tipos de pesquisa utilizados na área das ciências sociais. Ainda, de acordo com as autoras, esse procedimento permite correções, esclarecimentos e adaptações, assim elevando a eficácia na obtenção das informações desejadas. Diferente de outros instrumentos que selam seu destino no momento em que saem das mãos do seu elaborador, a entrevista ganha vida devido ao diálogo ocorrido entre o entrevistador e o entrevistado.

Assim, para a coleta dos dados, se fez uso de entrevistas semiestruturadas, que foram aplicadas, de forma remota, aos entrevistados que participaram do estudo. Tal escolha foi feita em razão de que entrevistas semiestruturadas possibilitam que adaptações sejam realizadas a partir de um roteiro, ou seja, do uso de um esquema base, porém com flexibilidade de aplicação, assim permitindo que o entrevistador faça as adaptações necessárias. Com isso, podem surgir informações inesperadas e esclarecedoras sobre os assuntos abordados (LÜDKE; ANDRÉ, 1986; HAIR JR. *et al.*, 2005).

3.2.1 Elaboração do Roteiro

Como dito anteriormente, essa pesquisa se utilizou de entrevistas semiestruturadas. Tais entrevistas foram realizadas a partir de um roteiro elaborado com base na literatura e validado por especialistas.

Primeiramente, com vistas a estruturar o roteiro que embasou a realização das entrevistas desse estudo, elaborou-se uma matriz. Essa tomou como base as dimensões identificadas na literatura sobre os temas gestão escolar (BES *et al.*, 2019) e gestão da mudança (ANDERSON; ANDERSON, 2001). A referida matriz encontra-se disposta a seguir, no Quadro 8.

Quadro 8 – Matriz de dimensões

Dimensões	Gestão da Mudança	Conteúdo	Pessoas	Processos	Outro
	Gestão Escolar				
Gestão Pedagógica		Como a mudança em elementos ligados ao conteúdo representa um desafio em relação à gestão pedagógica?	Como a mudança em elementos ligados as pessoas representa um desafio em relação à gestão pedagógica?	Como a mudança em elementos ligados aos processos representa um desafio em relação à gestão pedagógica?	Há algum outro elemento da mudança que se apresente desafiador em relação à gestão pedagógica?
Gestão Administrativa		Como a mudança em elementos ligados ao conteúdo representa um desafio em relação à gestão administrativa?	Como a mudança em elementos ligados as pessoas representa um desafio em relação à gestão administrativa?	Como a mudança em elementos ligados aos processos representa um desafio em relação à gestão administrativa?	Há algum outro elemento da mudança que se apresente desafiador em relação à gestão administrativa?
Gestão Financeira		Como a mudança em elementos ligados ao conteúdo representa um desafio em relação à gestão financeira?	Como a mudança em elementos ligados as pessoas representa um desafio em relação à gestão financeira?	Como a mudança em elementos ligados aos processos representa um desafio em relação à gestão financeira?	Há algum outro elemento da mudança que se apresente desafiador em relação à gestão financeira?
Gestão de Pessoas		Como a mudança em elementos ligados ao conteúdo representa um desafio em relação à gestão de pessoas?	Como a mudança em elementos ligados as pessoas representa um desafio em relação à gestão de pessoas?	Como a mudança em elementos ligados aos processos representa um desafio em relação à gestão de pessoas?	Há algum outro elemento da mudança que se apresente desafiador em relação à gestão de pessoas?
Planejamento		Como a mudança em elementos ligados ao conteúdo representa um desafio em relação ao planejamento?	Como a mudança em elementos ligados as pessoas representa um desafio em relação ao planejamento?	Como a mudança em elementos ligados aos processos representa um desafio em relação ao planejamento?	Há algum outro elemento da mudança que se apresente desafiador em relação ao planejamento?
Outro		A mudança em elementos ligados ao conteúdo se apresenta desafiador em relação a alguma outra atividade da gestão escolar?	A mudança em elementos ligados as pessoas se apresenta desafiador em relação a alguma outra atividade da gestão escolar?	A mudança em elementos ligados aos processos se apresenta desafiador em relação a alguma outra atividade da gestão escolar?	Há algum outro elemento da mudança que se apresente desafiador em relação a alguma outra atividade da gestão escolar?

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2022).

Com base na matriz apresentada acima, mais especificamente através de sua simplificação e adaptação, foram formuladas questões buscando identificar os principais desafios e oportunidades que afetaram e vem afetando as EPMS de Pelotas.

Já as questões referentes ao processo de mudança, as características desse processo e a aderência à mudança embasaram-se no modelo de gestão da mudança proposto pelo PMI (2013), denominado *Change Life Cycle Framework*, em especial nas cinco fases do processo de mudança apresentadas no modelo (formulação da mudança, planejamento da mudança, implementação da mudança, gerenciamento da transição, sustentação da mudança). Também foram consideradas características apontadas pelo PMI (2013) como compartilhadas pela maioria dos modelos de gestão da mudança. Os elementos identificados foram analisados e adaptados com o fim de formular questões visando melhor compreender como o processo de mudança vem ocorrendo atualmente nas EPMS de Pelotas.

Além disso, outros elementos importantes envolvendo a gestão escolar e os processos de mudança foram identificados na literatura: a presença de protagonistas na gestão escolar (LÜCK, 2009) e a figura dos atores da mudança (VOEHL; HARRINGTON, 2016). Esses elementos embasaram a criação de questões buscando elucidar quem são esses atores da mudança no contexto escolar e como se dá a atuação deles.

Assim, foi elaborado um roteiro inicial composto das questões anteriormente citadas. Esse roteiro foi enviado, via e-mail, para dois professores, especialistas nos temas abordados, com o objetivo de ser validado. Nesse processo, pequenas mudanças foram sugeridas pelos especialistas e, a partir de tais sugestões, o roteiro foi adaptado e simplificado, dando origem à sua versão final.

Esse roteiro final, já validado, é que se fez utilizado como base para as entrevistas semiestruturadas posteriormente realizadas. Tal roteiro pode ser observado no Apêndice A, nas páginas 110 e 111.

3.2.2 Realização das Entrevistas

O presente estudo consiste na análise de uma determinada situação presente nas escolas públicas, mais especificamente naquelas que compõem a rede municipal de ensino da cidade de Pelotas, Rio Grande do Sul. Pode-se observar no portal da Secretaria Municipal de Educação e Desporto de Pelotas que existem 94 escolas que compõem a rede municipal de ensino de Pelotas (SMED, 2022).

A escolha das escolas da cidade de Pelotas como foco desse estudo é justificada pela importância da cidade para a região, sendo, segundo o último censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, a terceira cidade mais populosa do estado do Rio Grande do Sul (IBGE, 2010).

Nisso, visto que o foco de análise do presente estudo é a gestão escolar, buscou-se realizar as entrevistas com gestores das escolas pelotenses, devido à experiência que possuem sobre o assunto.

Segundo Hair Jr. *et al.* (2005), para dados qualitativos devem-se utilizar amostras pequenas de respondentes, de 1 a 50. Devido a isso, os entrevistados desse estudo foram selecionados dentre os gestores das 94 escolas municipais pelotenses. Essa seleção foi realizada baseando-se na disponibilidade dos gestores para colaborar com o estudo.

Objetivando verificar a disponibilidade dos gestores, foram enviados e-mails para as escolas apresentando a pesquisa e consultando a possibilidade de concessão de entrevista.

Primeiramente, no dia 28 de junho de 2022, foram enviados e-mails para as 94 escolas municipais de Pelotas, através dos contatos disponibilizados no portal da Secretaria Municipal de Educação e Desporto de Pelotas (SMED, 2022).

Em razão de que poucas escolas retornaram a primeira remessa de e-mails, considerando que os e-mails podiam não ter sido vistos ou recebidos, foram enviados novos e-mails, no dia 20 de julho de 2022, para as escolas que não haviam retornado ao e-mail enviado anteriormente. O número de respostas foi novamente diminuído, o que levou a um terceiro envio de e-mails, no dia 23 de agosto de 2022, as escolas não respondentes aos dois e-mails anteriores.

Após o terceiro envio de e-mails, conseguiu-se atingir o número desejado de entrevistas. Nisso, ao todo foram realizadas 10 entrevistas. Além disso, todas as entrevistas foram realizadas de forma remota, via teleconferência, e gravadas para

posteriormente serem transcritas. Tais entrevistas foram realizadas entre os dias 30 de junho de 2022 e 5 de outubro de 2022, com duração média de aproximadamente 30 minutos por entrevista, como pode ser observado no Quadro 9.

Quadro 9 – Informações dos entrevistados/entrevistas

	Função na escola	Tempo na gestão	Etapa atendida	Data da entrevista	Duração
E1	Diretor	9 anos	Educação infantil	30/06/22	57 min
E2	Diretor	2 anos	Ensino fundamental	11/07/22	55 min
E3	Diretor	6 anos	Educação infantil	22/07/22	25 min
E4	Diretor	10 anos	Ensino fundamental	25/08/22	31 min
E5	Diretor	5 anos	Ensino fundamental	25/08/22	26 min
E6	Vice-diretor	12 anos	Ensino fundamental	29/08/22	21 min
E7	Diretor	10 anos	Ensino fundamental	29/08/22	16 min
E8	Diretor	2 anos	Educação infantil	30/08/22	28 min
E9	Diretor	2 anos	Ensino fundamental	05/09/22	19 min
E10	Coordenador	14 anos	Ensino fundamental	05/10/22	27 min

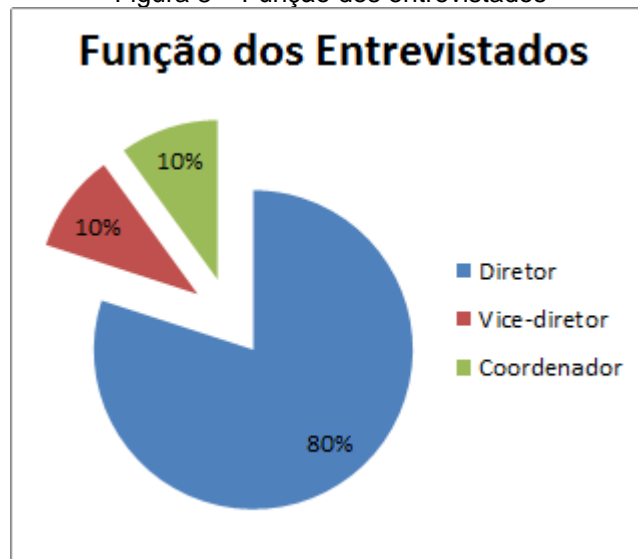
Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

O Quadro 9 também compreende algumas informações sobre o perfil de cada entrevistado, como sua função na escola e seu tempo na gestão, bem como mostra as etapas da educação básica atendidas em cada escola.

3.2.2.1 Perfil dos Entrevistados

Preferencialmente, se procurou entrevistar os diretores das escolas municipais pelotenses, mas, por razões de disponibilidade, vice-diretores e coordenadores também entraram no escopo de entrevistados. Nisso, quanto à função desempenhada pelos entrevistados em suas respectivas escolas, oito deles são diretores, um ocupa a função de vice-diretor e um a função de coordenador pedagógico, como pode ser visto a seguir, na Figura 8.

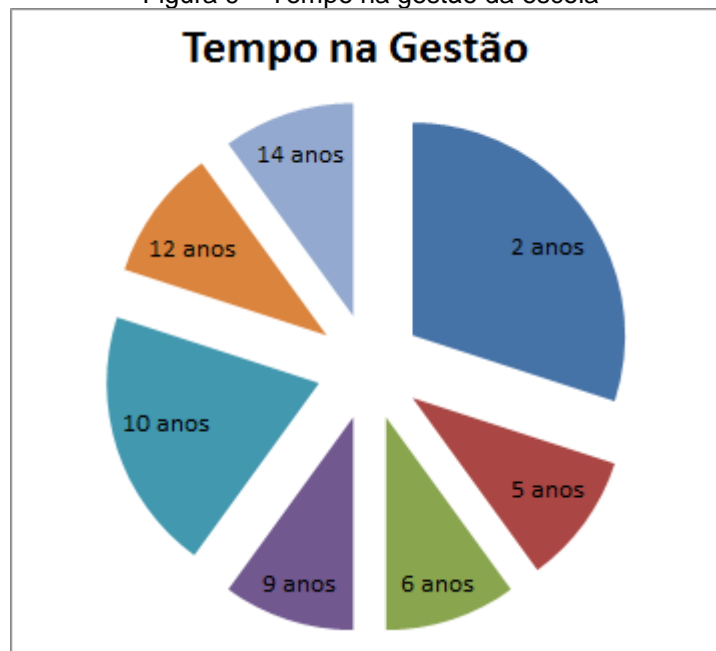
Figura 8 – Função dos entrevistados



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

Já com relação ao tempo que cada entrevistado está na gestão da escola, o mais longo está na gestão há 14 anos e os três com menos tempo como gestores escolares encontram-se há dois anos na gestão de suas respectivas escolas. Mais detalhes podem ser observados abaixo, na Figura 9.

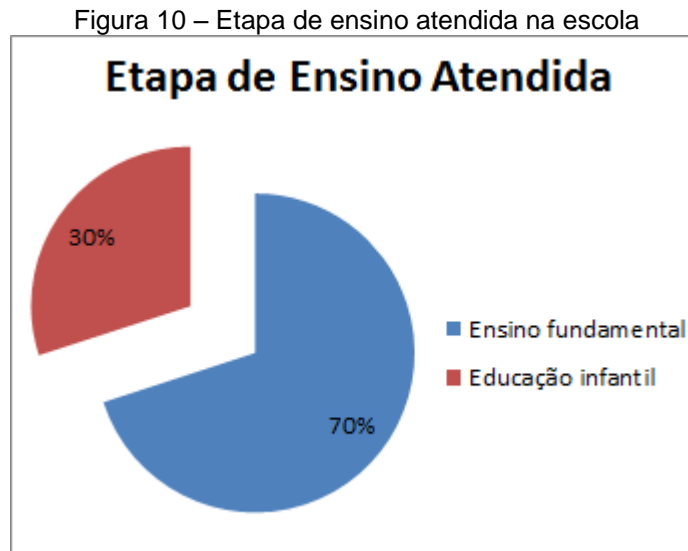
Figura 9 – Tempo na gestão da escola



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

Quanto às etapas de ensino atendidas pelas escolas dos entrevistados, se observa que a maior parte dos entrevistados trabalha em escolas de ensino

fundamental, um total de sete, e os demais em escolas de educação infantil, três deles. Isso se encontra ilustrado abaixo, na Figura 10.



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

3.3 Técnica e Processo de Análise dos Dados

Os dados da pesquisa foram obtidos através da transcrição das 10 entrevistas realizadas com gestores escolares. Após isso, os dados foram analisados por meio de análise de conteúdo. Essa técnica colabora para a análise dos dados coletados, sendo uma técnica de tratamento que visa à interpretação do material de natureza qualitativa, proporcionando uma descrição objetiva e organizada das falas (BARDIN, 2011).

De acordo com Hair Jr. *et al.* (2005), através da análise de conteúdo o pesquisador examina a frequência de ocorrência de palavras e temas principais, bem como identifica o conteúdo e as características das informações presentes no texto. O resultado final pode ser usado para quantificar os dados qualitativos.

Nisso, segundo Bardin (2011), a análise de conteúdo visa à análise de comunicações, sendo possuída da função heurística, assim enriquecendo a tentativa exploratória e aumentando a propensão à descoberta, tal qual da função de administração da prova, ou seja, trabalhando com hipóteses sob a forma de questões ou de afirmações provisórias que servem de diretrizes para verificação de uma possível confirmação ou eliminação.

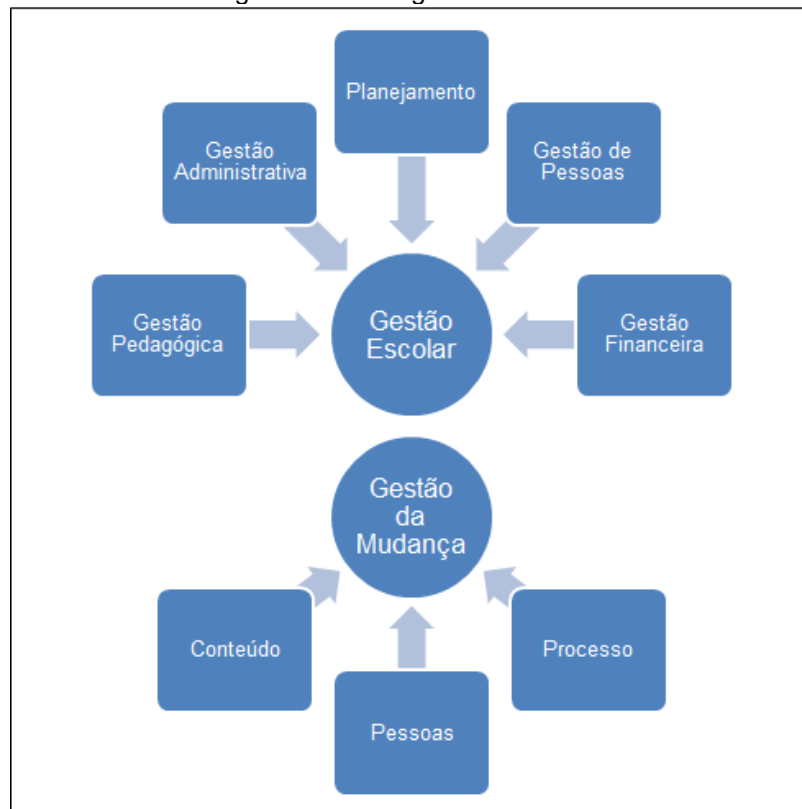
Considerando a técnica de análise de conteúdo, foram definidas algumas categorias *a priori* para esse estudo. Para Moraes (1999), as categorias devem ser válidas, exaustivas e homogêneas. Nisso, a validade da categoria refere-se aos objetivos da análise, a natureza do material que está sendo analisado e às questões que se pretende responder por meio da pesquisa. Já a exaustividade possibilita a inclusão de todos os dados significativos, definidos de acordo com os objetivos da análise. Por último, a homogeneidade fundamenta a organização dos dados com base em um único princípio ou critério de classificação.

A categorização consiste no procedimento de agrupar dados considerando a parte comum existente entre eles. Os dados se classificam por semelhança ou por analogia, segundo critérios previamente estabelecidos ou definidos no processo. Moraes (1999) ainda cita que as categorias definidas *a priori* devem atender aos critérios de classificação de antemão, ou seja, antes de proceder à classificação propriamente dita do conteúdo.

Contudo, a construção da validade e das outras características das categorias de uma análise de conteúdo ocorrem ao longo de todo o processo. Com isso, as dimensões identificadas na literatura sobre os temas gestão escolar e gestão da mudança constituem-se em categorias definidas *a priori* que ainda devem ser confirmadas, eliminadas, segundo Bardin (2011), ou incrementadas, de acordo com Moraes (1999).

Um critério do método de análise de conteúdo, segundo Bardin (2011), é fundamentar a vinculação das categorias com a teoria. Assim, para a gestão escolar, foram definidas como categorias *a priori* as áreas da gestão escolar apresentadas por Bes *et al.* (2019): 1) Gestão pedagógica; 2) Gestão administrativa; 3) Gestão financeira; 4) Gestão de pessoas; 5) Planejamento. Já para gestão da mudança, as categorias *a priori* apontadas foram os três elementos da mudança apontados por Anderson e Anderson (2001): 1) Conteúdo; 2) Pessoas; 3) Processo. Essas mesmas categorias também foram utilizadas na elaboração do roteiro, vide Quadro 8, página 58. Ademais, através das entrevistas não foram identificadas novas categorias *a posteriori*. As categorias de análise se fazem ilustradas a seguir, na Figura 11.

Figura 11 – Categorias de análise



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

Segundo Gibbs (2009), os softwares de análise de dados qualitativos são programas que utilizam bancos de dados que possibilitam uma extensão na forma com que textos podem ser trabalhados, proporcionando maneiras de administrar e estruturar os aspectos da análise qualitativa. Assim, tais programas tendem a ajudar consideravelmente no gerenciamento de dados, tornando a análise qualitativa muito mais fácil, precisa, confiável e transparente. Porém, o uso de tais softwares não exclui a importância da leitura do material e do conhecimento analítico do pesquisador. Nisso, a análise de conteúdo do presente estudo foi realizada com a utilização do software NVivo.

As 10 entrevistas transcritas foram importadas para o software NVivo, onde foi realizada a codificação com base nas categorias de análise apresentadas anteriormente, na Figura 11. O uso de tal codificação no software NVivo pode ser observado a seguir, na Figura 12.

Figura 12 – Codificação das categorias no Nvivo

Códigos			
Nome	Arquivos	Referências	
1 Gestão da Mudança	10	217	
1.1 Conteúdo	10	49	
1.2 Pessoas	10	87	
1.3 Processo	10	81	
2 Gestão Escolar	10	138	
2.1 Gestão Pedagógica	10	29	
2.2 Gestão Administrativa	10	22	
2.3 Gestão Financeira	6	8	
2.4 Gestão de Pessoas	10	55	
2.5 Planejamento	10	24	

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

Nisso, pode-se observar que todas as categorias apareceram nas respostas de todos os entrevistados, com exceção da categoria Gestão Financeira, que foi identificada nas falas de 60% deles. Ainda, algumas categorias foram mais presentes nas respostas, como é possível ver através do número de referências. A seguir, através da Figura 13, é possível obter uma melhor visualização das categorias mais referenciadas nas falas dos entrevistados (quanto maior a área ocupada pela categoria, mais essa foi referenciada nas respostas).

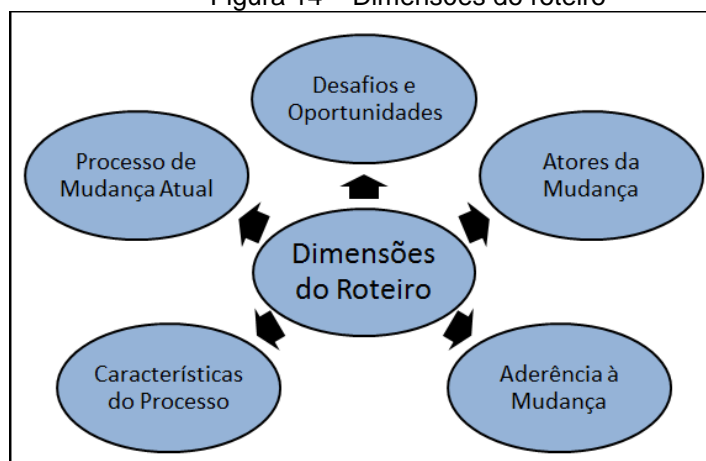
Figura 13 – Presença de referências por categoria no NVivo

1 Gestão da Mudança		
1.2 Pessoas	1.3 Processo	1.1 Conteúdo
2 Gestão Escolar		
2.4 Gestão de Pessoas	2.1 Gestão Pedagógica	2.2 Gestão Administrativa
	2.5 Planejamento	2.3 Gestão Financeira

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

Por fim, a análise de conteúdo também se deu observando as seguintes dimensões, levantadas da literatura sobre gestão da mudança, presentes no roteiro: Desafios e oportunidades; Processo de mudança atual; Atores da mudança; Características do processo; Aderência à mudança. A Figura 14, logo abaixo, ilustra as dimensões do roteiro anteriormente citadas.

Figura 14 – Dimensões do roteiro



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

4 ANÁLISE SITUACIONAL

Nesse capítulo se farão apresentados os principais desafios e oportunidades relativos às áreas da gestão escolar (gestão pedagógica, gestão administrativa, gestão financeira, gestão de pessoas e planejamento) e aos elementos da gestão da mudança (pessoas, processo e conteúdo). Também será apresentado o processo de mudança atual das EPMs, bem como as características desse processo, os atores que dele participam e a aderência à mudança nas escolas.

4.1 Desafios e Oportunidades nas EPMs

A sociedade contemporânea é muito dinâmica, sendo que as mudanças geradas por tal dinamismo ocasionam inúmeros desafios e oportunidades. Nisso a escola, como parte integrante da sociedade, também está imersa nesse cenário de desafios e oportunidades, visto que o ambiente escolar é possuinte de uma contínua necessidade de reinvenção e de melhoria em suas competências (LÜCK, 2009).

Para Toledo (2016), tanto as escolas públicas, quanto as privadas, apresentam inúmeros desafios, que podem surgir diariamente, cabendo aos gestores escolares encontrarem soluções para os problemas e necessidades de suas respectivas escolas. Além disso, segundo Bes *et al.* (2019), os desafios podem estar conectados as mais diversas áreas do contexto escolar.

Apesar dos desafios, momentos de ruptura também podem gerar oportunidades no âmbito escolar, pois forçam os agentes da educação a saírem de sua zona de conforto, assim propiciando inovações no sistema público de ensino (SOBRINHO, 2020).

Os gestores escolares das EPMs de Pelotas confirmam esse viés dinâmico e desafiador do contexto escolar, bem como apontam que a gestão escolar é frequentemente desafiada por momentos de mudança. Os trechos a seguir demonstram essa visão:

E7 (falando de desafios na escola): Os desafios são diários. Eles dependem muito de qual mudança, porque a gente vem enfrentando uma série de mudanças diárias. Às vezes recebemos uma determinação pela manhã e a tarde já temos que mudar.

E9 (falando de desafios na escola): Na escola tudo sempre é desafiador, muitas vezes, quando parece que a gente já fez o que precisava ser feito, aparecem outras coisas que precisamos fazer. Todos os dias têm desafios e sempre aprendemos com isso.

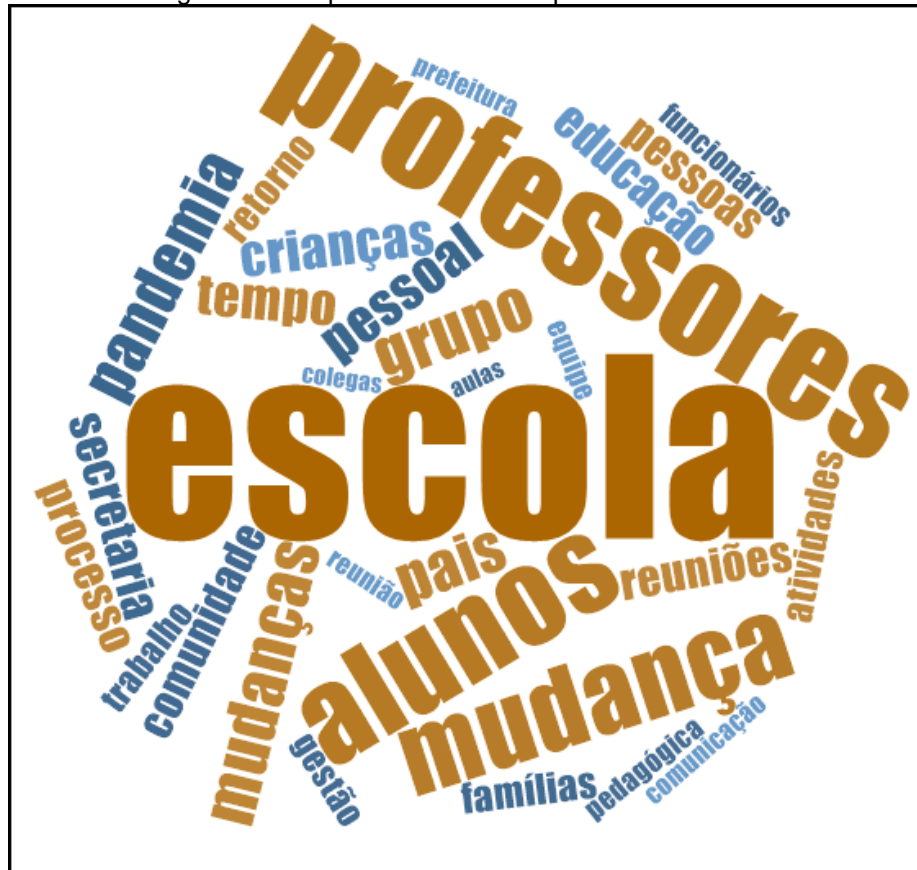
O segundo trecho apresentado, além do aspecto desafiador, também salienta que a mudança pode trazer oportunidades. Essa visão positiva sobre a mudança é mais bem representada pela passagem abaixo:

E6 (falando de oportunidades em momentos de mudança): Sim, há oportunidades com certeza. Isso tudo depende das pessoas também, da vontade de crescimento, de aprendizagem, de criar novas estratégias, de se reorganizar. Tudo são oportunidades, de refletir, de repensar e tentar melhorar.

Ademais, os entrevistados citaram os mais diversos desafios da gestão escolar no processo de mudança, sendo os cinco principais: 1) Resistência à mudança por parte dos interessados; 2) Falta de comunicação e informação adequadas; 3) Dificuldades na implantação e adoção de novas práticas; 4) Impacto nas práticas pedagógicas e na cultura escolar; 5) Necessidade de engajamento e envolvimento das partes interessadas. Além disso, também foram apontadas algumas oportunidades que se fazem presentes na escola durante momentos de mudança.

Nisso, diversos temas do contexto escolar atual foram discutidos nas entrevistas. A Figura 15, postada subsequentemente, apresenta uma nuvem de palavras para melhor ilustrar quais os principais tópicos que vieram à tona durante essa pesquisa.

Figura 15 – Tópicos mais citados pelos entrevistados



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

Cabe ressaltar que as entrevistas desse estudo foram realizadas entre junho e outubro de 2022. Por isso a pandemia de Covid-19 foi uma das principais pautas tratadas nas entrevistas, visto que essa gerou muitas mudanças recentes no contexto escolar. O trecho abaixo ilustra o quão impactante foi esse evento:

E4 (falando sobre a pandemia): Nos últimos anos, o maior desafio pelo qual a escola passou foi a pandemia, foi nos adaptarmos, pois o poder público não ofereceu condições para que a gente prestasse um bom serviço durante a pandemia.

Considerando o exposto, a seguir serão apresentados os desafios e oportunidades advindos da mudança, em se tratando do contexto das EPMs pelotenses, relacionados às categorias de análise desse estudo.

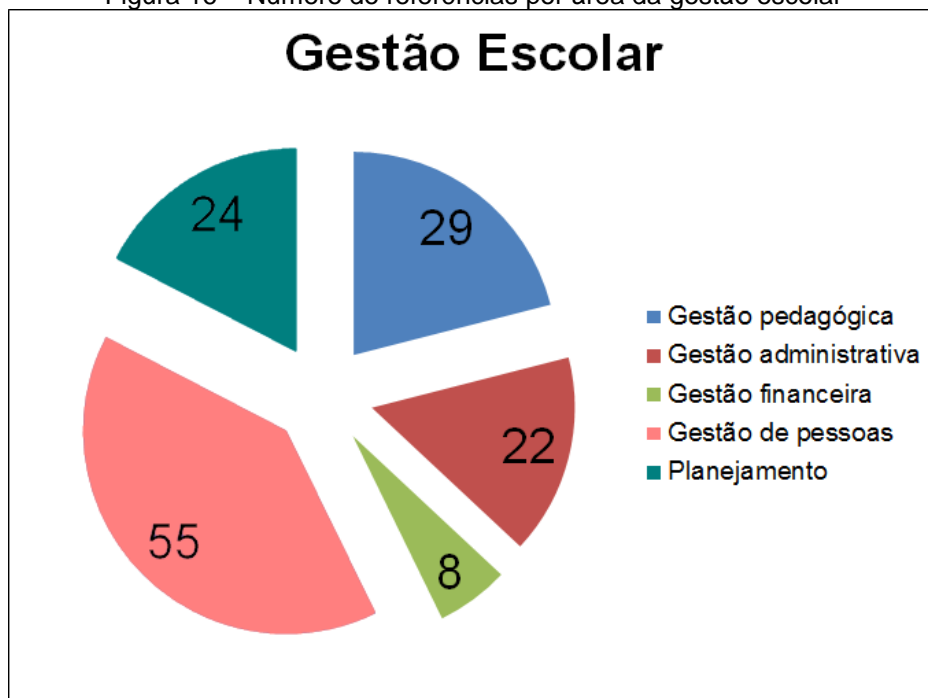
4.1.1 Desafios e Oportunidades na Gestão Escolar

Segundo Lück (2009) a gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação. Seu enfoque está no planejamento, na organização, na liderança, na orientação, na mediação, na coordenação, no monitoramento e na avaliação dos processos necessários para que as ações educacionais sejam efetivas. Essa atividade deve se encontrar orientada para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos.

Nisso, a gestão escolar não cumpre apenas demandas administrativas, precisando também dar conta de todas as necessidades da escola, incluindo aspectos legais e o processo de ensino e aprendizagem. Assim, a gestão escolar engloba as áreas da gestão pedagógica, da gestão administrativa, da gestão financeira, da gestão de pessoas e do planejamento (BES *et al.*, 2019).

Segundo os gestores entrevistados as EPMS pelotenses enfrentam, em momentos de mudança, desafios e oportunidades nas mais variadas áreas da gestão escolar. A Figura 16, situada abaixo, serve como ilustração das áreas que foram mais abordadas pelos gestores entrevistados, demonstrando o número vezes que cada uma delas foi referenciada.

Figura 16 – Número de referências por área da gestão escolar



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

Considerando o número de referências, se pode averiguar que a área mais focada pelos entrevistados foi a de gestão de pessoas, com a área da gestão pedagógica vindo em segundo lugar. Nisso, pode-se supor que, na percepção dos entrevistados, são essas as áreas que tendem a apresentar o maior número de desafios ou oportunidades nesses momentos. Isso pode ser confirmado observando a passagem abaixo:

E4 (falando de desafios na gestão escolar): Nossos maiores desafios são com a gestão de pessoas, onde temos que trabalhar com as pessoas fica mais difícil, onde não temos é tranquilo. Com isso, a gestão pedagógica também acaba afetada, pois envolve pessoas. Um desafio bem grande na pandemia, por exemplo, foi lidar com os colegas.

Dito isso, a seguir se farão demonstrados os desafios e oportunidades ligados à mudança que se fazem presentes nas mais diversas áreas da gestão escolar.

4.1.1.1 Desafios e Oportunidades na Gestão Pedagógica

A gestão pedagógica é a área de atuação da gestão escolar diretamente envolvida com a promoção da aprendizagem e a formação dos alunos. Visto sua centralidade, trata-se da área para a qual todas as outras convergem (LÜCK, 2009; BES *et al.*, 2019).

A área da gestão pedagógica se foca em ações voltadas a formação e a aprendizagem, sempre realizadas em acordo com as diretrizes curriculares nacionais, estaduais e municipais. Dentre as principais missões da gestão pedagógica encontra-se a promoção de uma unidade de atuação dos profissionais da escola. O estabelecimento de parâmetros orientadores para a coordenação pedagógica e para a ação docente, bem como a promoção da capacitação dos professores e avaliação da efetividade de seu trabalho educacional também são ações relevantes dessa área (LÜCK, 2009).

O principal desafio contemporâneo da gestão pedagógica, segundo os entrevistados, é o uso da tecnologia na educação, visto que muitos alunos e professores ainda não estão adaptados a essa nova tendência. O trecho a seguir deixa clara essa preocupação:

E6 (falando da tecnologia na educação): Na gestão pedagógica também, pois criamos uma expectativa em relação a essa transformação digital que não é correspondida. As pessoas não estão bem preparadas ainda, sejam os professores, sejam os alunos, para se adequarem ao que seria o ideal.

Adicionado a isso, entre os desafios na gestão pedagógica, que foram citados pelos gestores entrevistados, estão os problemas na comunicação com os alunos e as famílias. Alega-se, dentre outras coisas, haver dificuldades em esclarecer para eles as mudanças que ocorrem na proposta pedagógica da escola. Isso pode ser contemplado no fragmento abaixo:

E7 (falando da gestão pedagógica): Nessa parte pedagógica a gestão é um pouco mais complicada, porque temos que passar e transmitir as informações de maneira correta para as famílias e para os alunos. Com os professores a gente busca fazer reuniões presenciais, para as informações não se perderem, para conseguirmos alinhar o trabalho e a rota pedagógica. Na hora de passar para os pais que geralmente é o maior problema.

Como dito anteriormente, o contexto da pandemia e as mudanças advindas dele estão muito presentes nas entrevistas. Assim, os gestores escolares apontaram que o ensino remoto gerou situações muito desafiadoras durante a pandemia. Dentre elas destaca-se a questão da criação ou adaptação de atividades e metodologias para a educação não presencial. Para tal, fez-se necessário o uso abrupto de tecnologias e de novas modalidades de entrega de atividades, visando manter a conexão com os alunos e suas famílias. Isso pode ser confirmado ao se observar os trechos a seguir:

E1 (falando do ensino remoto): (...) a gente teve que se adequar, teve que criar meios para chegar até as famílias, até as crianças, e lançar atividades que não deixassem tão comprometido o desenvolvimento deles, o que foi um caminho muito longo.

E7 (falando do ensino remoto): A gente tinha que dar conta de situações e inventar metodologias que não eram de nossa intimidade.

E3 (falando do ensino remoto): Nós fazíamos aulas online e vídeos, depois esperávamos o retorno das famílias. Em alguns momentos o retorno vinha, mas não em todos, então tínhamos que ir atrás da participação deles.

A necessidade do uso de tecnologias no ensino remoto fez os gestores se depararem com outro desafio: a tecnologia ainda não era muito presente para

alguns professores e alunos, sendo que alguns nem possuíam os recursos para criar e acessar os conteúdos. As passagens abaixo exemplificam essa situação:

E10 (falando do uso da tecnologia): Muitos professores só usavam recursos digitais para preparar materiais, tipo apresentação de slides, mas, de repente, tiveram que disponibilizar todo seu trabalho em uma plataforma ou, no nosso caso, fazer material para colocar no *Facebook*. A gente passou bastante trabalho com essa questão.

E2 (falando do uso da tecnologia): (...) na questão da tecnologia, muitos alunos não tinham computadores, não tinham rede de internet banda larga, até alguns de nossos professores não tinham computadores também, e a gente tinha que trabalhar com essas tecnologias nas atividades remotas.

Com o retorno das atividades presenciais novos desafios pedagógicos foram percebidos. O principal deles foi a defasagem decorrente do tempo sem aulas ou com ensino remoto emergencial. Tal defasagem é bem exemplificada pelas falas a seguir:

E8 (falando do retorno presencial): Ainda tem muita coisa para se fazer, ainda há muita defasagem.

E2 (falando do retorno presencial): Agora precisamos recuperar quase dois anos sem contato presencial dentro da escola. A gente tem desafios pedagógicos imensos.

Apesar de tudo, nota-se que a pandemia propiciou algumas oportunidades de evolução na área da gestão pedagógica. As principais evoluções consistem na maior objetividade nos conteúdos ministrados e na maior valorização do tempo em sala de aula. O trecho abaixo sustenta essa percepção:

E10 (falando de oportunidades): Os professores perceberam, por exemplo, que tem muito conteúdo que a gente cobra dos alunos que não é tão importante, pois com a pandemia, com o tempo mais reduzido e a dificuldade de explicar, os professores acabaram fazendo coisas mais objetivas. Eu penso que isso foi positivo, pois se perde muito tempo com algumas coisas e isso otimizou mais o tempo. Também tem a questão da valorização da presença do professor dentro da escola, o pessoal percebeu que faz falta ter o professor do lado tirando uma dúvida, o que foi uma coisa boa. Os professores também notaram a importância da relação entre professor e aluno, pois não tem como um existir sem o outro, porque é essa troca que enriquece o processo de aprendizagem.

Em resumo, a área da gestão pedagógica teve como seus principais desafios recentes, relacionados à mudança, a criação de atividades e metodologias para a

educação remota e a falta de recursos tecnológicos. Ademais, também ocorreram oportunidades de evolução como, por exemplo, a maior objetividade nos conteúdos e a valorização do tempo em sala de aula.

4.1.1.2 Desafios e Oportunidades na Gestão Administrativa

A área da gestão administrativa compreende o zelo pelos bens da escola, o bom uso deles e sua manutenção, visto que os recursos físicos e materiais são elementos de suma importância para a realização de um processo pedagógico de qualidade (BES *et al.*, 2019).

A gestão administrativa pode ser considerada a base de um conjunto interativo de várias outras áreas da gestão escolar, sendo uma atividade meio que se apresenta vital para a atividade fim, o ensino. Outras atribuições da gestão administrativa são a organização de registros, documentos e matrículas, assim como o gerenciamento dos serviços de apoio (LÜCK, 2009; TOLEDO, 2016).

Na área da gestão administrativa, durante a pandemia, alguns desafios como gerenciar papéis e relatórios, fornecimento de máscaras e, em algumas escolas, a falta de materiais foram levantados pelos entrevistados. Porém, o desafio mais citado pelos gestores das EPMs de Pelotas foi a organização do espaço físico no retorno presencial, sendo que algumas escolas apresentaram mais problemas nessa questão que outras. Pode-se confirmar isso através do fragmento de texto abaixo:

E8 (falando do retorno presencial): Foi difícil pensar na questão dos espaços, o que para nós é complicado, pois nossa escola é muito pequena e não podíamos misturar as turmas.

Fora do contexto pandêmico, as mudanças, em se tratando de gestão administrativa, geram diversos desafios corriqueiros ao ambiente da gestão escolar. Dentre eles estão situações com o transporte escolar, manutenção predial e compras de materiais. Ademais, para muitas atividades se apresenta a necessidade de realizar solicitações a secretaria da educação do município, o que se faz demonstrado pelo trecho a seguir:

E1 (falando da gestão administrativa): Tudo que a gente precisa, passamos para a secretaria de educação, ai eles nos mandam. (...) Temos um dia certo no mês para solicitar os materiais. (...) Aquilo que eu vejo que foge de minha alçada eu tenho que ir até a secretaria e solicitar autorização.

Oportunidades na gestão administrativa da escola também surgem de momentos de mudança. Em geral essas oportunidades estão ligadas a possibilidades de investimentos, como fica claro nas duas falas a seguir:

E4 (falando de investimentos): A gente está sempre se aperfeiçoando e aperfeiçoando os processos internos, como horários ou compra de materiais.

E2 (falando de investimentos): (...) a gente cabeou todas as salas de aula com internet, agora temos wi-fi em toda escola. Investimos nisso, pois precisamos da tecnologia na escola.

Enfim, os principais desafios recentes relativos à gestão administrativa das escolas estudadas foram, resumidamente, a organização na pandemia e a necessidade de realizar solicitações à secretaria de educação. Por outro lado, também houve oportunidades de investimentos em melhorias, como na parte tecnológica da escola.

4.1.1.3 Desafios e Oportunidades na Gestão Financeira

A gestão financeira deve garantir a manutenção da estrutura escolar e dos processos cotidianos realizados na escola, fazendo bom uso dos recursos públicos destinados à escola, assim mantendo ou elevando o nível educacional atual. A área da gestão financeira tem se tornado cada vez mais necessária para as escolas, pois cada vez mais recursos tendem a ser gerenciados por gestores escolares, em detrimento da centralização dos recursos em órgãos superiores de ensino (LÜCK, 2009; BES *et al.*, 2019).

Em se tratando de gestão financeira, um dos desafios citados foi a burocracia referente a questões de verbas e orçamentos. Quanto a isso, alguns gestores entendem que muito tempo é utilizado na questão de orçamentos e da prestação de contas, assim prejudicando a agilidade de tomar atitudes em momentos de mudança. Isso pode ser percebido na passagem a seguir:

E9 (falando sobre gerenciamento de tempo): Às vezes a gente não consegue pensar tanto em atividades pedagógicas diferenciadas, pois estamos em função dos orçamentos e da prestação de contas, temos que correr atrás dessas coisas.

Adicionado a isso, muitos gestores queixaram-se de insuficiência de investimentos da prefeitura, o que acaba dificultando o processo de mudança, como exemplificado na fala adiante:

E6 (falando sobre a parte financeira): A prefeitura poderia investir mais nas escolas. Temos pouca verba destinada à escola e muitas coisas esbarram na questão financeira.

Apesar de tudo, um dos gestores entrevistados apontou que, durante a pandemia, a mudança trouxe oportunidades na gestão financeira. Essa oportunidade se tratou de uma possibilidade de realocação de verbas extras. Isso se faz melhor explicado no trecho seguinte:

E4 (falando de verbas): A escola deixou de gastar muita coisa no período em que esteve fechada, pois o material que já tínhamos na escola não foi utilizado. A verba veio para reposição, então conseguimos direcioná-la para melhorias estruturais no nosso prédio e para aquisição de material que utilizamos quando as aulas voltaram.

Em síntese, os principais desafios apontados na área financeira das EPMS foram a burocracia envolvendo verbas ou orçamentos e a insuficiência de investimentos. Porém, durante a pandemia, um dos gestores teve a oportunidade de realocar recursos extras para realizar melhorias na escola.

4.1.1.4 Desafios e Oportunidades na Gestão de Pessoas

O coração do trabalho da gestão escolar é a gestão de pessoas, visto que a escola está centrada na competência das pessoas que compõem o quadro escolar e que realizam o fazer pedagógico (BES *et al.*, 2019).

A área da gestão de pessoas tem na motivação, no desenvolvimento do comprometimento, na promoção do trabalho em equipe, no cultivo do diálogo, na capacitação, na avaliação e na auto-avaliação seus elementos fundamentais. Além disso, também se fazem cruciais na gestão de pessoas fatores como a liderança, o

compartilhamento de responsabilidades, a comunicação e a resolução de conflitos (LÜCK, 2009).

Quanto à prática da gestão de pessoas na escola, segundo os entrevistados, um dos elementos mais desafiadores frente à mudança é motivar os membros da equipe da escola. Isso se deve, principalmente, pelo fato de não ser possível prover nenhum benefício como retorno ao enfrentamento dos desafios que se apresentam nesses momentos. A passagem abaixo exemplifica bem essa situação:

E8 (falando sobre gestão de pessoas): É muito complicado motivar, não temos nada de bom para oferecer. No setor público não podemos oferecer nenhum benefício para as colegas, nós só podemos dizer para fazerem o trabalho e esperarem pelo final do mês para receber o salário, que a gente sabe que não é muito bom.

Durante a pandemia, tendo em vista o ensino remoto, uma situação desafiadora para a gestão de pessoas foi convencer os professores a mudarem seus métodos de trabalho e utilizarem-se da tecnologia para as práticas educacionais. Percebeu-se muita resistência quanto a isso, o que demandou esforço e poder de convencimento por parte dos gestores para mitigar tal resistência. As falas abaixo ilustram esse fato desafiador:

E1 (falando sobre o uso da tecnologia): Convencer os profissionais de que deveriam fazer isso para não perder o vínculo com os alunos foi bem complicado. Mas isso foi conversado, nós tivemos várias reuniões, pois para nós o diálogo é prioridade, e dessas conversas surgiram várias sugestões.

E10 (falando do ensino remoto): Foi um período bem difícil para todo mundo e a gente na coordenação tinha que dar esse suporte para os professores. Teve gente que passou muito trabalho, inclusive nós da coordenação, pois não sabíamos como orientar da melhor maneira, fomos aprendendo por tentativa e erro.

No retorno ao presencial, um dos grandes desafios de gestão de pessoas que surgiram foi relacionado ao medo que muitos profissionais tinham quanto a questões de saúde. Nisso, os gestores tiveram de trabalhar para passar segurança quanto ao retorno. O trecho abaixo corrobora com essa afirmação:

E1 (falando do retorno ao presencial): Na gestão de pessoas eu tive que ter um olhar bem atento para cada um, pois os colegas tinham medo de voltar, até para preparar as aulas havia receio, mas deu tudo certo. (...) Teve professores que demoraram em voltar após a data da obrigatoriedade, pois não se sentiam seguros em voltar à sala.

Ainda sobre a volta do ensino presencial, outro desafio dizia respeito aos protocolos e restrições. Alguns gestores apontaram dificuldades em fazer com que todos cumprissem as determinações. Isso se faz apresentado logo a seguir:

E3 (falando do retorno ao presencial): (...) tínhamos muitos protocolos e restrições, então tínhamos que ficar cobrando e policiando o pessoal disso.

Outro desafio sempre presente em momentos de mudança, especialmente no contexto pandêmico, é a questão psicológica, visto que na gestão de pessoas sempre se tem de lidar com o mental dos envolvidos. Durante a pandemia esse foi um desafio muito manifesto no contexto das EPMs de Pelotas, como se pode confirmar através da fala abaixo:

E6 (falando de desafios pós-pandemia): Agora temos de lidar com muitos desafios quanto à gestão de pessoas, porque surgiram muitas doenças, especialmente relacionadas à mente.

Ademais, em momentos de mudança também são trazidas algumas oportunidades para a gestão de pessoas. A pandemia criou um cenário que propiciou o uso de tecnologias para, entre outras coisas, a comunicação interna da escola. Isso se confirma pela afirmação seguinte:

E2 (falando sobre comunicação): Hoje a tecnologia nos permite fazer nossas reuniões pedagógicas à distância. Como temos muitos professores, fica melhor assim. Nós conseguimos fazer reuniões com mais gente de forma virtual e com maior comparecimento, porque quando as reuniões eram presenciais nós tínhamos um grande número de faltas. Essas foram coisas que vieram desse processo de mudança para nos auxiliar, pois é sensacional a gente poder conversar à distância.

Além disso, naquele momento também se criaram oportunidades de participação em cursos on-line para os profissionais da educação, como ilustrado na sequência, através da fala abaixo:

E7 (falando sobre oportunidades): Enquanto estávamos na pandemia, por exemplo, tivemos oportunidades de buscar novos cursos, novas formações, novas abordagens. Tivemos várias oportunidades de cursos pelas universidades, pela mantenedora. Quem não ficou acomodado e quis participar das atividades online teve oportunidades.

Por fim, é possível sintetizar os desafios citados na área de gestão de pessoas, durante os momentos de mudança, em motivar os profissionais, lidar com resistências aos métodos remotos de ensino e tratar do psicológico dos envolvidos. Já quanto a oportunidades, aponta-se o uso de tecnologias para a comunicação interna e a participação em cursos online e formações.

4.1.1.5 Desafios e Oportunidades no Planejamento

O planejamento escolar trata-se de um processo crucial em todos os setores da atividade educacional. Planejar a educação implica em entender seus desdobramentos, sua intenção, seus rumos, seus objetivos, sua abrangência e suas perspectivas de atuação, envolvendo uma visão global e abrangente sobre a natureza da educação, a natureza da gestão escolar e suas possibilidades de ação (LÜCK, 2009).

Nisso, a área do planejamento está ligada à tomada de decisões sobre a escola, sobre o seu funcionamento e sobre a proposta pedagógica da escola, com a participação da comunidade escolar (TOLEDO, 2016).

O principal desafio apontado pelos gestores escolares, em se tratando da área do planejamento, surge quando há falta de tempo para realizá-lo. Isso ocorre, principalmente, quando mudanças determinadas pelo poder público chegam com urgência, muito próximas da data de execução, dificultando ou impossibilitando o planejamento das ações da escola. As passagens abaixo ilustram essa situação:

E3 (falando de planejamento): Às vezes a prefeitura só assina o decreto e pronto, não pensam em quem trabalha nas escolas. Nem dá tempo de ter uma conversa com a comunidade, com as mães, de falar como vão ser as coisas. Se a gente tiver tempo para conversar é mais tranquilo.

E4 (falando de planejamento): É importante que as decisões externas venham com tempo hábil para planejar. Não tem como vir uma decisão hoje e implementarmos amanhã, não funciona assim, pois temos que tratar com os alunos e com os professores.

Já a principal oportunidade conectada ao planejamento que momentos de mudança propiciam, segundo alguns entrevistados, é a integração com a comunidade escolar, através de sugestões e *feedbacks*. O trecho a seguir ilustra isso:

E9 (falando do planejamento na mudança): Nesses momentos é importante a participação da comunidade, gostamos de ter um *feedback*. Temos uma comunidade bastante participativa, as sugestões às vezes vêm deles.

Enfim, o principal desafio relacionado ao planejamento em momentos de mudança, segundo os gestores escolares, se trata da falta de tempo para realização de um planejamento adequado. No entanto, se tem na integração com a comunidade escolar a principal oportunidade citada.

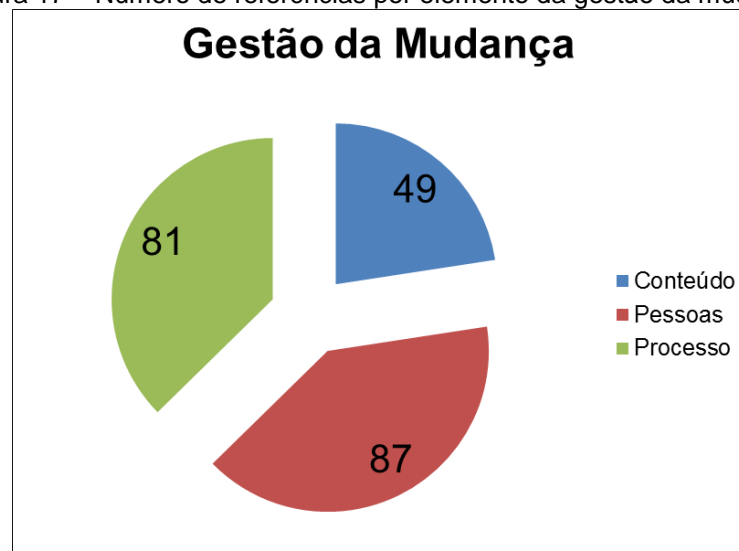
4.1.2 Desafios e Oportunidades na Gestão da Mudança

A gestão da mudança consiste em uma abordagem abrangente, cíclica e estruturada para a transição de indivíduos, grupos e organizações de um estado atual para um estado futuro pretendido. Essa atividade auxilia as organizações a integrar e alinhar pessoas, processos, estruturas, cultura e estratégia (PMI, 2013).

Para Anderson e Anderson (2001), a gestão da mudança trata-se de um processo contínuo, não uma meta, e requer uma abordagem multidimensional. Para os autores a gestão da mudança deve englobar três elementos principais: o conteúdo, as pessoas e o processo.

Nas entrevistas realizadas com os gestores das EPMs de Pelotas foram identificadas falas relacionadas aos três elementos da gestão da mudança. Isso se faz ilustrado abaixo, na Figura 17, onde é demonstrado o número vezes que cada elemento foi referenciado.

Figura 17 – Número de referências por elemento da gestão da mudança



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

Nisso, foram apontados diversos desafios e oportunidades relacionados tanto ao elemento pessoas, quanto ao elemento processo. Tais desafios se farão apresentados a seguir.

Também foi citado pelos entrevistados o conteúdo das mudanças recentes ocorridas nas escolas, bem como mudanças que eles gostariam que ocorressem, o que também será disposto com mais detalhes logo adiante.

4.1.2.1 Desafios e Oportunidades nas Pessoas

O elemento pessoas, apontado por Anderson e Anderson (2001), diz respeito aos indivíduos que estão desenhando, implementando, suportando ou sendo impactados direta ou indiretamente por uma mudança. Esse elemento refere-se aos comportamentos, às emoções e ao mental dos indivíduos ou do grupo envolvido em determinada mudança.

O fator mais desafiador relacionado ao elemento pessoas, frente à momentos de mudança, é lidar com o impacto psicológico gerado pela ruptura. Para os entrevistados, algumas mudanças, como a pandemia, podem abalar o mental dos mais diversos atores do contexto escolar, demandando dos gestores a habilidade de apaziguar esses problemas para a boa continuidade do processo educacional. As passagens abaixo exemplificam essa perspectiva:

E7 (falando dos impactos psicológicos da mudança): Lidar com isso é um desafio diário, porque a gente termina tendo que ser um pouco psicólogo, um pouco médico, um pouco conselheiro, porque são vários problemas, tanto com professores, quanto com pais de alunos, e nós vamos lidando da melhor maneira possível.

E2 (falando do pós-pandemia): Nossos alunos estão mais indisciplinados e mais ansiosos. Há uma necessidade de acompanhamento psicológico de alguns alunos, professores e funcionários. Muito disso é reflexo da pandemia, pois nela esses problemas foram potencializados.

Além disso, no contexto de retorno da pandemia, ainda houve a presença de medo por questões de saúde. Isso acabou potencializando os impactos psicológicos naquele momento, bem como gerou resistência de alguns envolvidos, sendo um desafio para a gestão das escolas. Isso pode ser observado no trecho seguinte:

E3 (falando do retorno ao presencial): Houve alguma resistência do pessoal no retorno, pois eles tinham muito medo da doença, das crianças chegarem doentes, e a gente teve que romper essas barreiras.

Algumas mudanças ainda apresentam desafios de adaptação, que afetam as pessoas envolvidas, tal qual demandam uma atitude dos gestores para mitigar essas dificuldades. Isso foi identificado por alguns entrevistados durante o retorno ao ensino presencial, como se faz ilustrado na fala abaixo:

E8 (falando do retorno ao presencial): Agora, quando voltou, os alunos estavam muito arredios e assustados, comportamentos que não se tinha antes, então os professores diziam que era como se fossem todas crianças novas na escola. Os professores também ficaram um tempo sem estar em sala de aula, então até se adaptarem novamente à rotina da sala, de cuidar de várias crianças ao mesmo tempo, demorou um pouco, foi um processo de readaptação.

Ainda, por vezes, há dificuldades em se conseguir que as pessoas aceitem a mudança por falta de entendimento, seja de seu conteúdo, seja de sua necessidade. Isso gera um desafio para os gestores escolares, que tem de elucidar as dúvidas desses indivíduos. O trecho abaixo demonstra esse problema:

E1 (falando de resistências): Quando há mudanças que geram mais impactos sempre tem mais gente se manifestando contrariamente, não entendendo ou colocando empecilhos, o que dificulta o processo.

Considerando o dito anteriormente, o grande desafio da gestão da mudança, em se tratando de pessoas, é aumentar a aceitação dos envolvidos frente à mudança. Segundo os entrevistados o gestor deve reduzir o choque causado pelas mudanças ao, se for possível, realizá-la de forma suave e com participação. Os fragmentos de texto a seguir exemplificam o exposto anteriormente:

E5 (falando de mudanças): A gente tenta ir se adequando aos poucos para que as pessoas não sintam tanto aquele choque da troca de realidade, sempre através do diálogo.

E4 (falando de mudanças): A gente procura ajustar os processos, sempre buscando evitar mudanças bruscas para não desestabilizar o ambiente, pois buscamos ter um ambiente tranquilo.

Enfim, algumas oportunidades relacionadas às pessoas em momentos de mudança também se fizeram citadas pelos entrevistados. A principal delas foi que a

necessidade de mudança tende a incentivar as pessoas a evoluírem, seja pessoalmente, seja profissionalmente. A seguir são apresentados trechos que embasam essa afirmação:

E9 (falando da mudança): Desacomodar é bem importante. Às vezes gera um desconforto no início, mas pode proporcionar bastante crescimento, pois na mudança o pessoal precisa correr atrás e buscar coisas novas.

E4 (falando de momentos de mudança): Geralmente passar pelas mudanças acaba te transformando em um professor melhor.

Em resumo, o elemento pessoas tem como principais desafios lidar com a resistência e com os fatores emocionais dos envolvidos durante os momentos de mudança. Já a principal oportunidade relacionada a esse elemento é que a mudança tende a fomentar o crescimento pessoal e profissional dos envolvidos.

4.1.2.2 Desafios e Oportunidades no Processo

Segundo Anderson e Anderson (2001), o elemento da gestão da mudança denominado processo corresponde a como às mudanças são planejadas, desenhadas e implantadas. O processo engloba as ações que vem sendo realizadas em prol da realização e consolidação de uma mudança.

Um grande desafio para a gestão da mudança, pensando nos processos, é utilizar o processo adequado, de maneira adequada e em momento adequado. Para os entrevistados, conseguir fazer isso é uma tarefa difícil e que tende a demandar múltiplas tentativas até o sucesso. Os destaques abaixo ilustram essa situação:

E1 (falando do retorno presencial): O pessoal fez muitos testes aqui, em termos de distanciamento e de número de crianças e profissionais por sala. Algumas tentativas deram errado, mas depois começaram a acertar e a passar para outras escolas, mas foi tranquilo.

E2 (falando de processos de mudança): Cada turno é uma historia. Às vezes um processo dá certo no turno da manhã, mas no da tarde dá errado. Alguns processos, por mais que não fiquem do jeito que pensamos, nós deixamos por mais um tempo, pois, por vezes, demora para as coisas darem certo.

Adicionado a isso, nota-se que a escola não permite muitos erros, tornando ainda mais crucial que se chegue o mais rápido possível ao processo que levará a

pretendida mudança ao sucesso. Esse aspecto desafiador, presente nas EPMs estudadas, se encontra melhor ilustrado pelo trecho a seguir:

E7 (falando de processos de mudança): A escola não oferece muito tempo para erros, então se damos um passo errado, a gente tem logo que voltar atrás e refazê-lo, ver aonde erramos e buscar acertar.

Ainda se pode salientar que, no contexto escolar, tudo se encontra interligado. Assim, uma mudança tende a afetar a escola como um todo, tornando ainda mais crucial fazer com que os processos de mudança transcorram de forma célere e eficaz. Essa característica da escola pode ser confirmada observando a passagem abaixo:

E9 (falando de mudanças): As mudanças alteram toda a engrenagem da escola. Sempre que acontece alguma coisa diferente afeta tudo, pois tudo é interligado.

Outro enorme desafio que afeta os processos de mudança nas EPMs pelotenses advém de determinações urgentes advindas do poder público. Nesses casos a gestão da escola não dispõe de tempo hábil para se organizar, tampouco organizar o processo de mudança e informar os envolvidos nesse, assim dificultando o bom andamento da implantação da mudança pretendida. Os trechos abaixo exemplificam bem essa situação desafiadora:

E2 (falando do pós-pandemia): No retorno, a prefeitura nos determinou a volta e a gente teve de correr atrás e organizar as coisas. (...) Para fazer mudanças ficamos a mercê de todas as políticas públicas vindas do MEC, da prefeitura, da SMED, tudo isso impactando na escola.

E4 (falando de mudanças): Uma mudança muito radical e de forma repentina atrapalha bastante, a gente demora um tempo para se organizar, porque tem a função das crianças. Tudo demanda tempo para organizar, temos que falar com os pais, essas mudanças muito radicais demoram a acontecer, pois envolvem muitas pessoas.

Apesar da dificuldade anteriormente citada, alguns gestores tentam mitigar esse desafio sendo proativos, mantendo seu pessoal consciente da possibilidade desses acontecimentos. A passagem a seguir mostra essa tática:

E1 (falando de mudanças): Aqui na escola já vamos preparando as colegas para o que pode acontecer, então quando algo acontece já estão todas cientes de que iria acontecer.

Por fim, existem gestores que tentam transformar esses momentos de instabilidade em oportunidades. Nesses casos, utiliza-se o processo de mudança para evoluir a estrutura e o serviço prestado pela escola. O trecho abaixo exemplifica isso:

E9 (falando de momentos de mudança): Nesses momentos a gente instiga bastante o pessoal a fazer cada pequena ação com o máximo de qualidade possível, assim aproveitamos a necessidade para melhorarmos nossa escola.

Em síntese, os principais desafios relacionados ao elemento processo, durante momentos de mudança, dizem respeito às dificuldades em se utilizar do processo correto, bem como em lidar com determinações urgentes do poder público. A principal oportunidade, por sua vez, é se utilizar dos momentos de mudança para melhorar os serviços da escola.

4.1.2.3 Desafios e Oportunidades no Conteúdo

Na gestão da mudança, o conteúdo refere-se aquilo que foi ou que precisa ser mudado, ou seja, ao foco da mudança. Esse elemento pode ser uma estrutura, um sistema, um processo, uma estratégia, uma tecnologia ou mesmo uma prática de trabalho da organização (ANDERSON; ANDERSON, 2001).

Os entrevistados citaram diversas mudanças que atingiram as EPMS pelotenses recentemente. Porém, sem dúvidas, os principais conteúdos de mudanças a afetarem o contexto escolar lembrados nas entrevistas foram aqueles relacionados à pandemia, especialmente o ensino remoto emergencial e o retorno às aulas presenciais. Quanto ao ensino remoto, o principal conteúdo da mudança tratou-se da necessidade de aulas on-line, como se pode ver nos trechos a seguir:

E1 (falando da pandemia): Quando nós entramos na pandemia, em 2020, foi um susto enorme para todos nós. Paramos em março achando que já iríamos retornar em abril, mas não foi assim. Quando as aulas retornaram estávamos no ensino remoto, então a gente teve que se adaptar. (...) Criamos um plano na escola, chamado plano de atividades remotas, que é como trabalhar com as crianças no ensino remoto.

E5 (falando de desafios na pandemia): Durante a pandemia tivemos que atender os alunos on-line, o que foi difícil, uma mudança muito grande para nós aqui na escola.

Já falando do retorno ao presencial, as principais mudanças apontadas foram quanto aos protocolos sanitários, como uso de máscaras, e ao sistema de escalonamento de turmas. As passagens abaixo elucidam essa questão:

E3 (falando do retorno ao presencial): O retorno às aulas foi muito complicado, a questão da organização foi difícil. A gente tinha a questão de seguir os protocolos, tínhamos que estar sempre lembrando o pessoal do distanciamento e do uso de máscaras.

E10 (falando do retorno ao presencial): Quando nós voltamos ao presencial, estávamos naquele sistema de escalonamento. Numa semana vinha um grupo, na outra vinha outro.

Fora do contexto da pandemia também foram citadas mudanças recentes. Os conteúdos de mudanças levantados nas entrevistas são consequências de paralisações (alterações de calendário), decisões judiciais (mudanças em número de alunos por turma), decisões internas da escola (mudanças nos processos internos, nos processos administrativos, na forma de lidar com documentos, na prestação de contas) e decisões do poder público, especialmente da secretaria de educação. O trecho abaixo exemplifica o conteúdo das mudanças que advém da gestão municipal:

E10 (falando de mudanças): Geralmente as mudanças de maior impacto são as que vêm da secretaria de educação. São mudanças de carga horária, de matriz curricular, de turnos de atendimento de alunos, de aulas de apoio. (...) Uma mudança mais recente é que agora o município está organizando o regimento escolar, que é um documento que organiza toda a vida das escolas do município e que vai mexer na questão da forma de avaliação, na questão da pontuação em cada trimestre.

Por fim, o conteúdo de uma mudança que não aconteceu, mas que é desejada pelos gestores escolares entrevistados diz respeito à questão financeira. Eles querem uma maior disponibilização de recursos por parte do poder público. A seguir apresentam-se passagens que ilustram essa afirmação:

E6 (falando de desejos): A prefeitura poderia investir mais nas escolas. Temos pouca verba destinada à escola e muitas coisas esbarram na questão financeira.

E5 (falando de desejos): Acho que se tivéssemos melhores condições, em termos financeiros, as coisas funcionariam melhor.

Enfim, as EPMs de Pelotas, tal qual a educação brasileira em geral, encontram-se em um ambiente muito dinâmico e desafiador. Nisso, diversas mudanças, com os mais diversos conteúdos, impactam diariamente o trabalho dos gestores escolares.

4.2 Análise do Processo de Mudança Atual das EPMs e suas Características

Para Bressan (2004), os causadores ou gatilhos da mudança organizacional possuem como fontes o ambiente externo e as características da própria organização. Porém, vale ressaltar que nem sempre a mudança ocorre de forma acidental, sendo muitas vezes planejada. A mudança planejada consiste em uma ação intencional e orientada a objetivos (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Segundo o modelo de gestão da mudança proposto pelo PMI (2013), o *Change Life Cycle Framework*, o processo de mudança é composto de cinco fases: formulação da mudança, planejamento da mudança, implementação da mudança, gerenciamento da transição e sustentação da mudança.

Além disso, em um processo de mudança deve-se estabelecer a razão e a necessidade da mudança, visando a criação de um ambiente onde as pessoas encontrem-se engajadas e motivadas a alcançar os resultados. Também se faz necessário o desenvolvimento de uma visão, pois essa ajuda os membros da organização a entenderem onde se pretende chegar, visto que as pessoas costumam resistir à mudança quando não são comunicadas de forma apropriada sobre os benefícios dela. Nisso, em um processo de mudança a comunicação se faz crucial para obter apoio e incentivar a adesão à mudança proposta. Ademais, se podem criar processos organizacionais estruturados para entregar a mudança, além de incorporar a ideia de progresso incremental, reforçando e criando pequenas melhorias para encorajar mudanças adicionais (PMI, 2013).

Considerando o momento de formulação das mudanças, a maioria dos gestores entrevistados disse que a iniciativa de mudar algo vem, principalmente, de dois lugares: secretaria de educação e gestão da escola. As propostas de mudanças mais complexas e abrangentes geralmente vêm do poder público, enquanto quando

se trata de modificar questões mais pontuais e internas à escola são os próprios gestores os proponentes da mudança. Os trechos a seguir ilustram o que foi dito:

E10 (falando da iniciativa da mudança): As mudanças mais estruturais sempre vêm pela secretaria, eles que as propõem. As que vêm da escola são mudanças menores, mudanças internas.

E9 (falando da iniciativa da mudança): A questão da iniciativa da mudança é bem ampla, às vezes pode ser uma demanda de fora, alguma determinação da secretaria. Outras vezes pode ser em função das turmas, dos alunos, de como precisamos organizar essa turma, pode ser em função de uma escolha pedagógica.

Quando perguntados sobre a realização de planejamento para processos de mudança, todos os gestores responderam que realizam algum tipo de planejamento, salvo em momentos onde não há tempo hábil para tal. O planejamento das mudanças nas EPMs de Pelotas é feito, segundo a maioria dos entrevistados, começando por discussões da equipe diretiva, passando pelos professores, pelos funcionários e, por fim, comunicando aos alunos e o restante da comunidade escolar. É feito de maneira bastante democrática, sendo que as discussões são realizadas principalmente através de reuniões. Abaixo seguem trechos que exemplificam o planejamento nas escolas pelotenses:

E9 (falando de planejamento): Primeiro discutimos como equipe diretiva, definimos as coisas, observamos os prós e contras, pensamos em como passar para os colegas, quem devemos chamar, com quem falar. Normalmente é assim, a equipe vê ou recebe a informação e passa para os interessados, que são os professores, funcionários e alunos.

E8 (falando de planejamento): Primeiro nós identificamos algo importante a ser mudado. Depois trazemos para as reuniões, que é onde fazemos questão de discutirmos as coisas que achamos importantes, para conversarmos, para vermos a opinião das colegas.

E7 (falando de planejamento): O planejamento geralmente passa pelas reuniões. Primeiro fazemos nossa reunião de equipe, para delinear o andamento da coisa. Depois a gente leva para os professores e funcionários, para que participem das decisões, para ver o que é possível e o que não é possível. Só depois chegamos ao aluno e a comunidade, de maneira a se construir realmente alguma coisa.

Também se questionou os gestores quanto ao uso de processos estruturados, protocolos formais ou modelos em momentos de mudança, sendo que nenhum deles respondeu utilizar esse tipo de ferramenta. Pode-se perceber que o

uso de técnicas advindas da área da administração é diminuto no contexto das EPMs de Pelotas.

A respeito da comunicação, os gestores escolares têm como principal meio de comunicação interna, em momentos de mudança, as reuniões. Além disso, também são muito utilizadas as mídias sociais para comunicação, tanto interna, quanto com a comunidade escolar em geral. As passagens abaixo demonstram essas tendências:

E8 (falando da comunicação): As reuniões são o momento onde conversamos sobre qualquer mudança. Mas se for algo que não é possível esperar pela reunião, eu coloco no nosso grupo da escola, onde todas tem acesso e podem olhar. Já para nos comunicarmos com os pais, temos os grupos do *Whatsapp*, onde passamos as informações, é nosso canal de comunicação mais eficiente e o que mais usamos.

E6 (falando da comunicação): A comunicação é feita principalmente em reuniões presenciais e virtuais. A gente também usa muito as redes sociais, o *Facebook*.

E9 (falando da comunicação): A gente tem momentos de reuniões, normalmente mensais. Temos reuniões só de professores, temos só de funcionários e temos reuniões com os pais. Nós também temos usado muito os grupos de *Whatsapp*, cada turma tem o seu grupo, os professores tem seu grupo, os funcionários também, facilitando a comunicação.

Já quanto aos objetivos dessa comunicação em momentos de mudança, através da comunicação interna se busca, principalmente, a participação nas decisões. Na comunicação externa, por sua vez, objetiva-se informar e explicar questões relacionadas à mudança. As falas abaixo exemplificam as afirmações anteriores:

E7 (falando da comunicação interna): Nós trabalhamos com a gestão democrática, então a gente busca que o pessoal seja convidado a participar das decisões. As decisões vêm de propostas elaboradas junto aos professores e funcionários. É uma gestão democrática e participativa.

E5 (falando da comunicação externa): Chamamos a comunidade para conversar e explicar o que vai mudar e porque vai mudar. Repassamos a eles as orientações recebidas, as razões para aquilo estar acontecendo e como vamos proceder.

Ademais, foi perguntado aos entrevistados se os resultados e impactos das mudanças são avaliados nas escolas. Nesse tópico a resposta de todos eles foi

positiva, sendo que muitos ressaltaram a importância de tal atividade. Todavia, vale ressaltar que não são realizadas avaliações com métodos estruturados, mas sim avaliações feitas através de conversas em reuniões com a equipe da escola ou do *feedback* diário. Os trechos a seguir confirmam esse fato:

E3 (falando sobre avaliação de mudanças): Avaliamos na reunião pedagógica. Temos uma reunião mensal, com o grupo, onde a gente discute o que aconteceu naquele mês, como estamos lidando com as coisas, se está funcionando bem ou vamos fazer de outra forma.

E10 (falando sobre avaliação de mudanças): Há um retorno dos professores e dos alunos no dia a dia. Os pais, quando não gostam de algo, geralmente vêm por conta própria falar na escola. Com os professores também temos reuniões periódicas.

A seguir se farão apresentados os principais atores do processo de mudança, tal qual como tem sido a adesão às mudanças nas escolas, visto que esses são dois itens chave do processo de mudança atual das EPMs pelotenses.

4.2.1 Atores do Processo de Mudança

A gestão escolar engloba os participantes da equipe gestora, sendo eles diretores, vice-diretores, supervisores educacionais, coordenadores pedagógicos, orientadores educacionais e secretários escolares. Além disso, segundo o princípio da gestão democrática, o processo de gestão inclui também a participação ativa de todos os professores e da comunidade escolar como um todo (LÜCK, 2009).

Nisso, deve-se salientar que o processo de mudança pode incluir tanto atores internos, quanto externos (VOEHL; HARRINGTON, 2016). Além disso, uma peça chave na gestão da mudança é o agente de mudança, que consiste na pessoa responsável pela administração das atividades de mudança dentro da organização, agindo como catalisador e assumindo responsabilidade na gestão das mudanças na organização (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Segundo os gestores das EPMs pelotenses, os principais atores do processo de mudança são os alunos. Segundo eles os alunos são os mais afetados pela mudança na escola. O trecho seguinte ilustra esse fato:

E4 (falando dos atores da mudança): Os alunos são os mais afetados pela mudança. As ações dos professores sempre acabam afetando os alunos. A prefeitura pode tomar uma atitude que atinge primeiramente os professores, porém, no fim das contas, essa atitude vai acabar afetando os alunos também. Então, no final, é o aluno que acaba sendo o mais afetado.

Os professores também são atores cruciais em um processo de mudança, visto que eles são os responsáveis por colocar a educação em prática. A passagem abaixo elucida isso:

E7 (falando dos atores da mudança): O professor sempre é o protagonista, porque é ele que vai lá e leva sua metodologia, que propõe a mudança.

Outros dos principais atores no processo de mudança na escola, segundo os entrevistados, são a direção, as famílias e os funcionários. Porém, o mais influente na condução da mudança é o poder público, especialmente a secretaria de educação, que é quem geralmente determina o que deve ser mudado. Isso é confirmado pelo trecho abaixo:

E1 (falando dos atores da mudança): Tudo o que a gente faz ou precisa fazer dentro da escola tem que ter o aval da secretaria de educação, tudo é uma hierarquia. A influência da secretaria e da prefeitura é bem alta.

Em síntese, para os gestores entrevistados, durante uma mudança, considerando o contexto escolar pelotense, existem seis principais atores: 1) Alunos; 2) Professores; 3) Poder público; 4) Direção; 5) Famílias; 6) Funcionários.

4.2.2 Aderência à Mudança

As mudanças causam os mais diferentes tipos de reação nos atores organizacionais. Essas reações variam da adesão imediata à proposta de mudança até a resistência completa a qualquer tipo de mudança. Considerando que as organizações são formadas por pessoas, a reação dos envolvidos tende a ser o principal fator de sucesso ou fracasso de um processo de mudança organizacional (BRESSAN, 2004).

Considerando isso, convém analisar o grau de aderência, os resultados e os benefícios de uma mudança implementada, pois uma análise pode levantar os problemas e as discrepâncias do processo. Assim, tendo em vista que todas as

iniciativas de mudança têm um grau de incerteza e ambiguidade, uma análise póstuma tende a possibilitar a realização de ajustes nos planos futuros com o fim de sustentar a mudança pretendida (PMI, 2013).

Segundo a maioria dos entrevistados os processos de mudança em suas respectivas escolas tem sido efetivos. Todavia, alguns deles citaram algumas dificuldades relativas a resistências por parte dos membros do corpo escolar. A seguir se farão apresentados alguns exemplos:

E9 (falando sobre a efetividade do processo de mudança): Depende da situação. Tem algumas coisas que a gente consegue mudar com eficiência, que convencemos o pessoal, e tem outras mais difíceis de mudar. (...) Sempre que a gente mostra alguma coisa que seja totalmente nova, é mais complicado. Se a gente consegue mostrar que uma coisa já deu certo em outro lugar, o pessoal parece que acredita um pouco mais.

E5 (falando do processo de mudança): Muitas vezes é necessário que se façam mudanças na estratégia para que aquela pessoa, que não aceitou a mudança proposta, veja as coisas de outra maneira e passe a aceitar naturalmente.

E2 (falando do processo de mudança): A mudança é um processo difícil, para tudo que é novo a primeira reação das pessoas é rejeitar, mas depois acabamos conseguindo realizar as coisas.

Ademais, também foi perguntado aos gestores entrevistados o que gostariam de alterar na forma como a mudança é gerida. Nesse momento surgiram algumas sugestões que objetivam melhorar a adesão à mudança nas escolas municipais pelotenses. As principais sugestões referem-se a uma melhor comunicação e diálogo por parte do poder público, bem como a uma participação maior e mais efetiva dos colegas nos processos de mudança. As passagens a seguir demonstram essas sugestões:

E3 (falando de sugestões): Seria interessante se houvesse uma comunicação melhor por parte da secretaria, uma maior abertura com os diretores. Conversar com a gente e nos avisar de maneira mais eficiente.

E10 (falando de sugestões): Uma coisa que queria era que os envolvidos no processo fossem consultados com antecedência. Tem muitas mudanças que já vem prontas, o professor nem é ouvido. Muitas coisas são impostas aos professores sem ninguém perguntar o que pensamos das ações. As mudanças simplesmente aparecem e temos que por em prática.

E8 (falando de sugestões): Eu gostaria que as coisas fossem mais coletivas. Porque, mesmo que houvesse mais discordâncias, seria bom ter mais participação, pois não ter uma reação do grupo nos desestimula.

E5 (falando de sugestões): Acho que seria melhor se as pessoas fossem mais participativas voluntariamente, porque muitas vezes temos que exigir uma participação mais efetiva.

Em resumo, apesar de algumas dificuldades, se pode afirmar que o processo de mudança vem, de forma geral, sendo efetivo nas escolas que foram alvo desse estudo. Todavia, como em toda atividade humana, ainda há espaço para evolução quando se trata da gestão da mudança nas EPMs de Pelotas.

5 RECOMENDAÇÕES

O modelo de gestão da mudança do PMI (2013), chamado de *Change Life Cycle Framework*, apresenta uma estrutura sistemática para gerenciar efetivamente a mudança em projetos. Embora tenha sido desenvolvido para projetos específicos, muitos dos princípios e elementos desse modelo podem ser aplicados à gestão da mudança em diferentes contextos, incluindo o da gestão escolar.

Nisso, existem algumas semelhanças entre os elementos do modelo de gestão da mudança do PMI e os elementos da gestão escolar durante momentos de mudança discutidos anteriormente. A seguir, no Quadro 10, apresenta-se a análise de como eles se relacionam.

Quadro 10 – Relação do modelo do PMI com elementos da gestão escolar

Elementos	Relação – Modelo PMI x Gestão Escolar na Mudança
Preparação	No modelo do PMI, a preparação envolve o planejamento e a identificação dos objetivos da mudança, bem como a avaliação dos impactos e riscos envolvidos. Na gestão escolar, o planejamento escolar abrange a preparação para a mudança, considerando a definição de metas e objetivos educacionais, a avaliação dos recursos necessários e a identificação dos impactos e desafios.
Comunicação	A comunicação efetiva é crucial, tanto no modelo do PMI, quanto na gestão escolar durante momentos de mudança. Em ambos destaca-se a importância de envolver todas as partes interessadas, no caso da escola professores, alunos, pais e funcionários, para garantir uma compreensão clara dos objetivos da mudança, compartilhar informações relevantes e fornecer suporte durante o processo.
Engajamento das partes interessadas	O envolvimento das partes interessadas é fundamental em ambos os contextos. No modelo do PMI, isso envolve identificar e gerenciar as expectativas dos interessados, bem como obter seu comprometimento com a mudança. Na gestão escolar, é essencial envolver a comunidade escolar, como pais, alunos, professores e funcionários, por meio de consultas, participação em decisões e fornecendo canais de <i>feedback</i> para promover o engajamento e apoio à mudança.
Gerenciamento de resistências	Tanto o modelo do PMI, quanto a gestão escolar, reconhecem a possibilidade de resistências à mudança. Ambos enfatizam a importância de identificar e abordar as preocupações e resistências das partes interessadas, fornecendo suporte, treinamento e informações adequadas para ajudá-las a compreender os benefícios da mudança e lidar com as dificuldades emocionais que podem surgir.
Acompanhamento e adaptação	Ambos os contextos enfatizam a necessidade de monitorar o progresso da mudança e realizar ajustes quando necessário. O modelo do PMI destaca a importância de avaliar os resultados e fazer correções durante o processo de mudança. Na gestão escolar, é essencial acompanhar o impacto da mudança nas práticas pedagógicas, no desempenho dos alunos e na satisfação das partes interessadas, fazendo ajustes conforme necessário.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

Através do exposto acima, as relações entre os elementos do modelo de gestão da mudança do PMI e os elementos da gestão escolar na mudança ficam evidentes. Com isso, percebe-se que ambos os contextos compartilham necessidades de planejamento, de comunicação efetiva, de engajamento das partes interessadas, de gerenciamento de resistências e de monitoramento contínuo.

Nisso, com base nos desafios da gestão escolar frente à mudança, apresentados no capítulo anterior, nas nove diretrizes do PME de Pelotas, vide página 25, bem como no modelo de gestão da mudança do PMI, foram desenvolvidas diretrizes para a gestão escolar em momentos de mudança.

Essas diretrizes para a gestão escolar em momentos de mudança visam promover uma abordagem estruturada e abrangente para lidar com os desafios enfrentados pelas EPMs de Pelotas. Cabe salientar que sua implementação requer o engajamento e a colaboração de todos os envolvidos, visando alcançar uma mudança efetiva e sustentável nas escolas pelotenses. A seguir, no Quadro 11, apresentam-se as diretrizes e as ações propostas para cada desafio.

Quadro 11 – Diretrizes para a gestão escolar em momentos de mudança

DIRETRIZES	AÇÕES
Comunicação Efetiva e Diálogo	Estabelecer canais de comunicação claros entre a secretaria de educação, os diretores e demais envolvidos no processo de mudança.
	Realizar reuniões periódicas para informar sobre as mudanças propostas, esclarecer dúvidas e ouvir sugestões.
	Criar um espaço online para compartilhar informações, documentos e promover o diálogo entre os envolvidos.
Participação e Consulta Antecipada	Promover consultas antecipadas aos professores e demais colaboradores envolvidos nas mudanças propostas, buscando envolvê-los nas decisões e coletar suas opiniões.
	Realizar workshops e grupos de discussão para incentivar a participação ativa de todos os envolvidos no planejamento e implementação das mudanças.
Resolução de Resistências	Identificar as principais resistências e preocupações dos envolvidos e buscar estratégias para superá-las.
	Realizar sessões de sensibilização e capacitação, destacando os benefícios das mudanças propostas e demonstrando casos de sucesso em outras escolas.
	Adaptar a estratégia de implementação da mudança, quando necessário, de forma a envolver gradualmente as pessoas e proporcionar uma transição mais suave.
Análise Pós-tuma	Realizar avaliações periódicas para analisar os resultados e benefícios das mudanças implementadas.
	Identificar problemas e discrepâncias no processo e utilizar essas informações para ajustar os planos futuros e sustentar a mudança pretendida.
	Coletar feedback dos envolvidos para melhorar continuamente o processo de gestão da mudança.
Liderança e Engajamento	Envolver líderes educacionais e gestores escolares na promoção da mudança, fornecendo-lhes os recursos e apoio necessários.
	Estabelecer metas claras e mensuráveis para orientar a implementação das mudanças.
	Reconhecer e valorizar o esforço e o engajamento dos envolvidos na condução da mudança.
Capacitação e Desenvolvimento Profissional	Oferecer programas de capacitação e desenvolvimento profissional para os professores e colaboradores envolvidos nas mudanças.
	Fornecer suporte técnico e pedagógico para ajudar os profissionais a adaptarem suas práticas e metodologias às novas demandas.
Planejamento e Acompanhamento	Elaborar um plano detalhado de implementação das mudanças, definindo as etapas, responsabilidades e prazos.
	Designar uma equipe responsável pelo acompanhamento e monitoramento do processo de mudança, garantindo que as ações sejam executadas conforme o planejado.
Gestão de Recursos	Assegurar a disponibilidade de recursos adequados (financeiros, materiais, tecnológicos) para a implementação das mudanças propostas.
	Realizar um levantamento das necessidades de recursos e buscar parcerias e fontes de financiamento para suprir essas demandas.
Avaliação e Revisão Contínua	Realizar avaliações periódicas para verificar o progresso das mudanças e a eficácia das ações implementadas.
	Promover uma cultura de aprendizado e melhoria contínua, utilizando os resultados das avaliações para revisar e ajustar os planos de gestão da mudança.

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

Visando auxiliar os gestores escolares municipais de Pelotas frente ao processo de mudança, também apresenta-se, em adição a ferramenta demonstrada acima, um modelo proposto de gestão da mudança para as EPMs. Para a criação de tal proposta de modelo, foram considerados três conjuntos de elementos:

Os principais desafios da gestão escolar no processo de mudança: Resistência à mudança por parte dos interessados; Falta de comunicação e informação adequadas; Dificuldades na implementação e adoção de novas práticas; Impacto nas práticas pedagógicas e na cultura escolar; Necessidade de engajamento e envolvimento das partes interessadas.

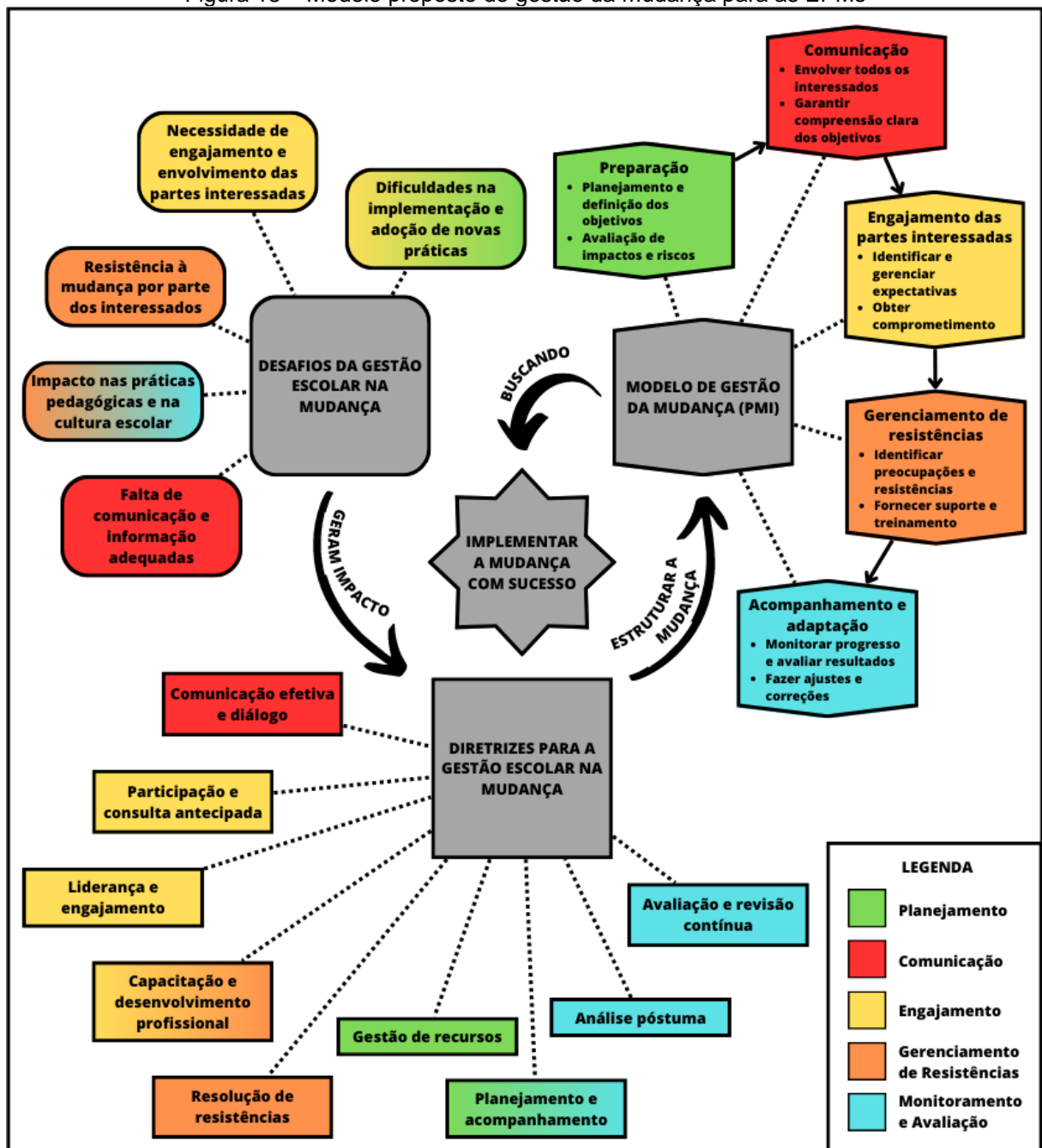
Os elementos do modelo de gestão da mudança do PMI: Preparação; Comunicação; Engajamento das partes interessadas; Gerenciamento de resistências; Acompanhamento e adaptação.

As diretrizes para a gestão escolar em momentos de mudança: Comunicação efetiva e diálogo; Participação e consulta antecipada; Resolução de resistências; Análise póstuma; Liderança e engajamento; Capacitação e desenvolvimento profissional; Planejamento e acompanhamento; Gestão de recursos; Avaliação e revisão contínua.

É importante ressaltar que esse é um modelo proposto, considerando que ainda não se fez aplicado e testado em um ambiente escolar. Nisso, para validação dessa proposta de modelo, se faz necessário que tal ferramenta seja aplicada na prática em um ambiente escolar.

Também se deve dizer que esse modelo proposto consiste em uma ferramenta generalista que visa facilitar o enfrentamento dos desafios apresentados às EPMs. Sendo assim, uma futura implementação dessa proposta de modelo em uma escola pública exigirá uma adaptação cuidadosa dos elementos presentes nessa proposta de modelo para cada situação ou contexto educacional específico. Na Figura 18, apresentada na sequência, se encontra o modelo proposto de gestão da mudança para as EPMs.

Figura 18 – Modelo proposto de gestão da mudança para as EPMs



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2023).

Por fim, recomenda-se a utilização conjunta das diretrizes para a gestão escolar em momentos de mudança e do modelo proposto de gestão da mudança para as EPMs para o enfrentamento das mudanças organizacionais que ocorrem em momentos de mudança nas EPMs de Pelotas. Contudo, visando a real efetividade na implementação das mudanças necessárias ou desejadas, se faz necessário prover especial atenção ao engajamento e a colaboração de todos os envolvidos, bem como atentar-se às especificidades de cada contexto escolar.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Recentemente, com as constantes transformações ocorridas no mundo, para se gerir uma escola de forma a atingir bons resultados para a sociedade se fazem necessárias atitudes mais dinâmicas, flexíveis e adaptáveis (BES *et al.*, 2019). Nesse cenário, ter clareza dos desafios enfrentados pela gestão escolar contribui para a eficácia da mesma. Muito disso deve-se ao fato de que a ampliação do conhecimento sobre a gestão escolar, assim como a maior clareza das dificuldades nela presentes, tende a incentivar os gestores escolares na busca por formas de superá-las, tal qual pode facilitar esse processo (BARBOSA, 2023).

Nesse contexto, se identificou a necessidade de análise das relevantes mudanças ocorridas recentemente nas instituições escolares municipais de Pelotas, assim como do papel que seus gestores desempenham perante tais mudanças. Nisso, através desse trabalho, foi realizada uma investigação a respeito de quais os principais desafios relacionados à mudança nas EPMs pelotenses, bem como de que maneira vem ocorrendo a gestão da mudança dentro dessas escolas. Assim, para fins da referida investigação, foram realizadas entrevistas com gestores escolares, buscando elucidar o tema da gestão da mudança nas EPMs de Pelotas.

Através da análise dos resultados das entrevistas, concluiu-se que os principais desafios enfrentados pelas EPMs pelotenses frente à mudança consistem em: 1) Resistência à mudança por parte dos interessados; 2) Falta de comunicação e informação adequadas; 3) Dificuldades na implantação e adoção de novas práticas; 4) Impacto nas práticas pedagógicas e na cultura escolar; 5) Necessidade de engajamento e envolvimento das partes interessadas. Adicionado a isso, também foram citadas algumas oportunidades que se fazem presentes nas escolas estudadas durante momentos de mudança. Assim, se cumpriu o primeiro objetivo específico desse trabalho.

Também através dessa análise se alcançou o segundo objetivo específico do estudo, pois foi verificado como tem se dado o processo de mudança nas escolas públicas municipais de Pelotas e identificadas suas principais características. Nisso, através da identificação de desafios da mudança nas EPMs de Pelotas e da elucidação de como o processo de mudança vem ocorrendo nessas escolas, cumpriu-se também o objetivo geral do presente trabalho.

Com tudo isso, para auxiliar os gestores escolares no enfrentamento desses desafios foi criado um conjunto de diretrizes para a gestão escolar em momentos de mudança. A criação dessas diretrizes se refere ao terceiro objetivo específico desse trabalho. Já quanto ao quarto objetivo específico desse trabalho, foi proposto um modelo de gestão da mudança para as EPMs, para facilitar o trabalho dos gestores frente a esse processo.

Assim, recomenda-se a utilização conjunta dessas duas ferramentas para o enfrentamento das mudanças que ocorrem em momentos de mudança nas EPMs de Pelotas, sempre se provendo muita atenção ao engajamento e a colaboração dos envolvidos, tal qual se atentando às especificidades de cada contexto escolar.

Nisso, com a construção e apresentação das duas ferramentas, as diretrizes para a gestão escolar em momentos de mudança e o modelo proposto de gestão da mudança para as EPMs, esse estudo contribuiu para auxiliar nas práticas da gestão escolar frente à mudança no município de Pelotas. Esse trabalho também se faz relevante por trazer conceitos da área administração para a área da educação, assim promovendo interconexão entre essas diferentes áreas de estudo. Ademais, esse estudo provê sua contribuição para a literatura, tanto para a literatura da gestão escolar, quanto para a literatura da gestão da mudança, visto que ambas as áreas se fizeram englobadas no estudo realizado.

Todavia, dentre as limitações desse estudo encontra-se a não validação do modelo proposto de gestão da mudança para as EPMs. Outra limitação trata-se do pequeno número de profissionais da gestão escolar entrevistados, visto que as informações coletadas se limitam a percepção desses. Além disso, o estudo realizado foi limitado pelo aspecto da interpretação do pesquisador, pois se tratou de uma pesquisa qualitativa. Ademais, o estudo também se encontrou limitado a uma única rede de ensino, a rede pública municipal de ensino de Pelotas.

Por fim, é sugerido para a realização de estudos futuros que sejam feitas análises abordando os impactos das mudanças na gestão escolar de escolas de outros municípios, tal qual de outras redes de ensino, tendo em vista auxiliar os gestores escolares dessas localidades, bem como ampliar a literatura sobre essa situação. Finalmente, também se sugere a aplicação do modelo proposto de gestão da mudança para as EPMs em um ambiente escolar, com vistas a validá-lo.

Referências

ACUÑA, Eduardo; FERNÁNDEZ, Francisco. Análise de Mudanças Organizacionais: Utilidades para Políticas Sociais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 29, n. 2, p. 80-109, 1995.

ADRIANO, Graciele Alice Carvalho. **Gestão Educacional**. Indaial: UNIASSELVI, 2017.

AMARAL, Marina. **Prefeitura orienta retorno obrigatório às aulas**. Pelotas, 2021. Disponível em: <<https://www.pelotas.com.br/noticia/prefeitura-orienta-retorno-obrigatorio-as-aulas>> Acesso em: 02 fev. 2022.

ANDERSON, Dean; ANDERSON, Linda. **Beyond Change Management: Advanced Strategies for Today's Transformational Leaders**. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

ARANDA, Maria; PERBONI, Fábio; RODRIGUES, Evely. O Plano Municipal de Educação de Dourados-MS: Política, Gestão e Participação. **RDE**, Curitiba, v. 18, n. 57, p. 416-436, 2018.

ARAÚJO, Antônia; MENESES, José; VASCONCELOS, Francisco. Os Desafios da Gestão Educacional Democrática no Cenário de Pandemia. **Ensino em Perspectivas**, Fortaleza, v. 2, n. 3, p. 1-12, 2021.

ASSIS, Larissa; CONCEIÇÃO, Ana Flávia. Pandemia da Covid-19 e Educação Escolar: Uma Perspectiva de Professores, Famílias e Crianças. **Revista JRG de Estudos Acadêmicos**, v. 6, n. 12, p. 94-110, 2023.

BARBOSA, Marinalva. Desafios da Gestão Escolar na Percepção dos Diretores. **REBENA**, v. 6, n. 1, p. 85-109, 2023.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BES, Pablo *et al.* **Gestão de Organizações Educacionais**. Porto Alegre: SAGAH, 2019.

BES, Pablo *et al.* **Gestão Educacional da Educação Básica**. Porto Alegre: SAGAH, 2019.

BOFF, Daiane; ZULIANELO, Iriane. Desafios na Gestão Escolar: Narrativas de Diretores e Coordenadores Pedagógicos de Escolas Públicas. **RPGE**, Araraquara, v. 25, n. 3, p. 2163-2177, 2021.

BRAGA, Clarissa Daguer; MARQUES, Antônio Luiz. Comunicação e Mudança: A Comunicação como Elemento Facilitador do Processo de Mudança Organizacional. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 11, n. 1, p. 9-17, 2008.

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

BRASIL. Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília: 1996.

BRESSAN, Cyndia Laura. **Mudança Organizacional: Uma Visão Gerencial**. I Seminário de Gestão de Negócios. Anais. Curitiba: FAE Business Scholl, 2004.

BRIDGES, William. **Managing Transitions**. Reading: Perseus, 1991.

BULLOCK, R.; BATTEN, Donde. It's Just a Phase We're Going Through: A Review and Synthesis of OD Phase Analysis. **Group and Organization Studies**, v. 10, n. 4, p. 383-412, 1985.

BURKE, Warner. **Organization Change: Theory and Practice**. 2. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2008.

CNE. **Parecer CNE/CP nº 6/2021**. Brasília: 2021.

DARSIE, Camilo; FURTADO, Roberval. Pandemia da Covid-19 e Educação Escolar: Uma Perspectiva de Professores, Famílias e Crianças. **Roteiro**, v. 47, p. 1-20, 2021.

DEAL, Terrence; KENNEDY, Allan. **Corporate Cultures**. New York: Addison-Wesley, 1982.

ERWIN, Dennis ;GARMAN, Andrew. Resistance to Organizational Change: Linking Research and Practice. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 31, n. 1, p. 39-56, 2010.

FORTUNATI, José. **Gestão da Educação Pública: Caminhos e Desafios**. Porto Alegre: Artemed, 2007.

FREIRES, Dayse *et al.* Resistência à Mudança Organizacional: Perspectiva Valorativa e Organizacional. **Psico**, v. 45, n. 4, p. 513-523, 2014.

GIBBS, Graham. **Análise de Dados Qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, Antonio. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, Aline *et al.* Desafios da Administração Pública: a Gestão de Escolas Públicas em Teixeira de Freitas. **Revista Textura**, Governador Mangabeira, v. 15, n. 1, p. 1-19, 2021.

GONÇALVES, Vicente; CAMPOS, Carla. **HCMBOK - Human Change Management Body of Knowledge: O fator humano na liderança de projetos**. 3. ed. Brasport, 2016.

HAIR JR., Joseph *et al.* **Análise Multivariada de Dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAYES, John. **The Theory and Practice of Change Management**. 4. ed. New York: Palgrave Macmillan, 2014.

HERNANDEZ, José; CALDAS, Miguel. Resistência a Mudança: Uma Revisão Crítica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 31-45, 2001.

HERZOG, John. People: The Critical Factor in Managing Change. **Journal of Systems Management**, Cleveland, v. 42, n. 3, p. 6-11, 1991.

IBGE. **Censo Demográfico Populacional**. IBGE, 2010. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/pelotas/panorama>> Acesso em: 05 fev. 2022.

INEP. **Censo Escolar da Educação Básica 2021**: Resumo Técnico. Brasília: 2022.

INEP. **Censo Escolar da Educação Básica 2021**: Resumo Técnico do Estado do Rio Grande do Sul. Brasília: 2022.

INEP. **Censo Escolar da Educação Básica 2022**: Resumo Técnico. Brasília: 2023.

KOTTER, John. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. **Harvard Business Review**, p. 59-67, 1995.

LEAL, Ione *et al.* O Impacto da Covid 19 no Cotidiano Escolar: Um Estudo Sobre o Trabalho de Gestores Escolares em Jacobina. **Regae**, Santa Maria, v. 10, n. 19, p. 1-13, 2021.

LEWIN, Kurt. Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science. **Human Relations**, n. 1, p. 541-542, 1947.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola**: Teoria e Prática. 6. ed. São Paulo: Heccus, 2015.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

LÜCK, Heloísa. **Gestão Educacional: Uma Questão Paradigmática**. 12. ed. Petrópolis: Vozes, 2015.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. **Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MARQUES, Antônio *et al.* Relações entre Resistência a Mudança e Comprometimento Organizacional em Servidores Públicos de Minas Gerais. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 161-175, 2014.

MARQUES, Antônio; BORGES, Renata; ALMADA, Lívia. Resistência à Mudança Organizacional e Estresse no Trabalho. **FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 15, n. 1, p. 8-24, 2016.

MARQUES, Antônio; BORGES, Renata; REIS, Isabella. Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 50, n. 1, p. 41-58, 2016.

MELO, Felipe; SILVA, Glessia. Qualidades de Liderança para a Inovação em Organizações do Setor Público. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 6, n. 3, 2018.

MORAES, Roque. Análise de Conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MOREIRA, Daniel. **O Método Fenomenológico na Pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

NASCIMENTO, Dayse. **Resistência à Mudança Organizacional: Correlatos Valorativos e Organizacionais**. Tese (Doutorado em Psicologia Social). Programa de Doutorado em Psicologia Social. Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2012.

OLIVEIRA, Maria. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

OLIVEIRA, Rodrigo Alberto. **Mudança Organizacional a Partir de um Projeto de Implantação de um Sistema Integrado**: Um Estudo de Caso da Receita Estadual do Paraná. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2022.

PELOTAS. Lei 6.245, de 24 de junho de 2015. **Plano Municipal de Educação para o Decênio 2015-2024**. Pelotas: 2015.

PERES, Maria. Novos Desafios da Gestão Escolar e de Sala de Aula em Tempos de Pandemia. **Revista de Administração Educacional**, Recife, v. 11, n. 1, p. 20-31, 2020.

PINTO, Mario; LYRA, Cristina. Mudança Organizacional em uma Empresa Familiar Brasileira. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 3, p. 609-634, 2009.

PMI. **Managing Change in Organizations**: A Practice Guide. Newtown Square: Project Management Institute, 2013.

POLICARPO, Renata; BORGES, Renata. Mudança Organizacional: Os Efeitos Dos Estilos de Liderança no Comportamento dos Trabalhadores. **Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 16, n. 45, p. 78-102, 2016.

REZENDE, Frederico; FREITAS, Flávio; SILVA, Elizângela. **Cultura Organizacional e Resistência a Mudança**. SEGeT, 2011.

RIO GRANDE DO SUL. Decreto 56.171, de 29 de Outubro de 2021. **Estabelece as normas aplicáveis às instituições e aos estabelecimentos de ensino situados no território do Estado do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: 2021.

ROBBINS, Stephen; JUDGE, Timothy; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SAES, Danillo. **Gestão da Inovação e Tecnologia**. Maringá: CESUMAR, 2012.

SANTOS, Marcel de Souza e Silva. **Gestão da Mudança Organizacional: Uma Revisão Teórica**. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2014.

SANTOS, Marismênia; ALVES, Francione; ARRAES, Ariele. Gestão Escolar no Contexto Pandêmico. **Ensino em Perspectivas**, Fortaleza, v. 2, n. 4, p. 1-12, 2021.

SILVA, José. **Comunicação e Mudança em Organizações Brasileiras: Desvendando um Quadro de Referência Sob a Ótica do Sujeito e da Reconstrução de Identidades**. 2001. Tese (Doutorado em Administração). Instituto de Administração e Gerência. PUC-Rio, Rio de Janeiro, 2001.

SMED. **Portal da Secretaria Municipal de Educação e Desporto**. Pelotas, 2022. Disponível em: <<http://site.pelotas.com.br/educacao/portal>> Acesso em: 31 jan. 2022.

SOBRINHO, Patrícia. Oportunidades e Desafios da Educação Pública (Ensino Fundamental e Médio) em Tempos de Pandemia. **Revista Aproximação**, Guarapuava, v. 2, n. 5, p. 76-85, 2020.

SOUZA, Jaqueline; BALTAZAR, Márcia; LENZI, Fernando. Sobre Mudar e Ser Mudado: O Impacto da Substituição do Gestor na Organização. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v. 2, n. 1, p. 169-184, 2013.

SPONTE. **A Mudança é um dos Maiores Desafios para a Escola, mas Também é sua Aliada**. Revista Educação, 2021.

TOLEDO, Margot de. **Gestão da Educação**: Pública e Privada. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

VIEIRA, Sofia. Políticas e Gestão da Educação Básica: Revisitando Conceitos Simples. **RBPAE**, v. 23, n. 1, p. 53-69, 2007.

VIEIRA, Sofia. **Gestão da escola**: Desafios a Enfrentar. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

VOEHL, Frank; HARRINGTON, James. **Change Management**: Manage the Change or It Will Manage You. Boca Raton: CRC Press, 2016.

WOOD JR., Thomaz. Mudança Organizacional: Uma Abordagem Preliminar. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 74-87, 1992.

Apêndice A – Roteiro base para as entrevistas

Entrevistado (a): _____

Escola: _____

Função: _____

Tempo na função: _____

Oferta: () Ed. Infantil () En. Fundamental () En. Médio

Desafios e Oportunidades

1. Quais os principais desafios associados à mudança você, como gestor (a), percebe que sua escola viveu ou vem vivendo?

- Há desafios na gestão pedagógica? Quais os principais?
- Há desafios na gestão administrativa? Quais os principais?
- Há desafios na gestão financeira? Quais os principais?
- Há desafios na gestão de pessoas? Quais os principais?
- Há desafios no planejamento? Quais os principais?
- Quais os principais desafios relacionados às pessoas?
- Quais os principais desafios relacionados aos processos?
- Qual o conteúdo desses desafios?

2. Você, como gestor (a), percebe oportunidades em momentos de mudança? Se sim, quais?

Processo de Mudança Atual e Características do Processo

1. A iniciativa da mudança costuma ser da escola ou é advinda de fora dela? Se interna, como é feita a formulação da mudança?

2. Os processos de mudança costumam ser planejados? Se sim, como é feito o planejamento da mudança?

3. Existe algum protocolo estruturado (formal) para momentos de mudança?

4. Durante processos de mudança, por onde é realizada a comunicação e quem são os principais alvos desta?

5. Em que momentos a comunicação é realizada e o que se busca com a mesma?

6. Como as pessoas são engajadas e motivadas frente à mudança?

7. Costuma-se avaliar os impactos e resultados das mudanças ocorridas?

8. Busca-se o aperfeiçoamento contínuo dos processos na escola?

Atores da Mudança

1. Quem são os principais atores (externos e internos) envolvidos em mudanças na instituição?

2. Como esses atores atuam nesse processo? Qual o grau de influência dos mesmos?

Aderência à Mudança

1. A forma como é conduzida a mudança na instituição atualmente é efetiva? Por quê?

2. O que funciona e o que não funciona em termos do processo de mudança?

3. O que gostaria de modificar na forma como a mudança é gerida na escola?

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2022).

Apêndice B – Relatório Técnico



2023 | JUN

LEANDRO SOUZA TRINDADE

RELATÓRIO TÉCNICO

**A Contribuição da Gestão da Mudança
para os Desafios da Gestão Escolar:
Análise das Escolas Públicas Municipais
da Cidade de Pelotas/RS**



RESUMO

Na atualidade, devido as frequentes transformações ocorridas no mundo, para se gerir uma escola de forma satisfatória se fazem necessárias atitudes dinâmicas, flexíveis e adaptáveis. Nesse cenário, ter clareza dos desafios enfrentados pela gestão escolar contribui para a eficácia da mesma. Muito disso deve-se ao fato de que o maior conhecimento sobre a gestão escolar, assim como a maior clareza das dificuldades nela presentes, tende a incentivar os gestores escolares na busca por formas de superá-las. Assim, nesse contexto, se identificou a necessidade de analisar as mudanças ocorridas recentemente nas instituições escolares municipais de Pelotas, bem como de entender o papel de seus gestores perante tais mudanças. Nisso, foi realizada uma pesquisa a respeito de quais os principais desafios relacionados à mudança nas escolas públicas municipais pelotenses, tal qual de que maneira vem ocorrendo a gestão da mudança dentro dessas escolas. Assim, foram realizadas entrevistas com gestores escolares. Através dos resultados da análise, levantaram-se os principais desafios enfrentados pelas escolas públicas municipais pelotenses frente à mudança. Com isso, visando auxiliar os gestores escolares no enfrentamento desses desafios, foi criado um conjunto de diretrizes para a gestão escolar em momentos de mudança. Também foi apresentado um modelo proposto de gestão da mudança para as EPMs, para facilitar o trabalho dos gestores escolares frente ao processo de mudança.

INSTITUIÇÃO/SETOR

O objeto desse trabalho é o setor da educação, mais especificamente a área de atuação da gestão escolar. Essa área engloba a atividade de gerenciar uma escola ou uma unidade de ensino específica.

Assim, a gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação. Seu enfoque está no planejamento, na organização, na liderança, na orientação, na mediação, na coordenação, no monitoramento e na avaliação dos processos necessários para que as ações educacionais sejam efetivas. Ademais, essa atividade deve se encontrar orientada para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos (LÜCK, 2009).

Nisso, a gestão escolar não cumpre apenas demandas administrativas, precisando também dar conta de todas as necessidades da escola, incluindo aspectos legais e o processo de ensino e aprendizagem. Assim, a gestão escolar engloba as áreas da gestão pedagógica, da gestão administrativa, da gestão financeira, da gestão de pessoas e do planejamento (BES et al., 2019).

PÚBLICO-ALVO DA INICIATIVA

O presente estudo consiste na análise de uma determinada situação presente nas escolas públicas, mais especificamente naquelas que compõem a rede municipal de ensino da cidade de Pelotas, Rio Grande do Sul. Pode-se observar no portal da Secretaria Municipal de Educação e Desporto de Pelotas que existem 94 escolas que compõem a rede municipal de ensino de Pelotas (SMED, 2022).

A escolha das escolas da cidade de Pelotas como foco desse estudo é justificada pela importância da cidade para a região, sendo, segundo o último censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, a terceira cidade mais populosa do estado do Rio Grande do Sul (IBGE, 2010).

Nisso, visto que o foco de análise desse estudo é a gestão escolar, o público-alvo desse trabalho consiste nos membros da gestão das 94 escolas da rede municipal de ensino de Pelotas.

DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

No mundo contemporâneo, nenhuma organização tem se mantido em situação particularmente estável. Mesmo aquelas tradicionalmente estáveis devem, por vezes, mudar radicalmente (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Na área da educação não é diferente, pois a natureza da educação e as finalidades da escola tornam-se cada vez mais abrangentes, complexas e dinâmicas. Cada vez mais a escola necessita ser repensada continuamente, com base em todos os aspectos que envolvem a sociedade contemporânea. Deve-se nela criar um ambiente de contínuo desenvolvimento para os membros da comunidade escolar (ADRIANO, 2017).

Assim, quando novos desafios e exigências são apresentados à escola, ela não só deve enfrentar esses desafios, mas também deve superá-los. Nisso, é imprescindível que os gestores escolares conheçam a realidade e que tenham a habilidade de realizar os ajustes e as mudanças necessários frente às demandas emergentes. Ainda, com o período de pandemia, a comunidade escolar foi forçada a enfrentar e superar ainda mais desafios (LÜCK, 2009; CNE, 2021).

Nesse cenário, ter clareza dos desafios enfrentados pela gestão escolar contribui para a eficácia da mesma. Muito disso deve-se ao fato de que a ampliação do conhecimento sobre a gestão escolar, assim como a maior clareza das dificuldades nela presentes, tende a incentivar os gestores escolares na busca por formas de superá-las, tal qual pode facilitar esse processo (BARBOSA, 2023).

OBJETIVOS

Objetivo Geral

Identificar os desafios que os gestores de escolas públicas municipais da cidade de Pelotas encontram com relação à mudança organizacional, analisando como vem ocorrendo a gestão da mudança dentro das escolas.

Objetivos Específicos

- a) detectar os principais desafios recentes que impactaram as escolas públicas municipais de Pelotas, com foco em dimensões da gestão escolar e da gestão da mudança;**
- b) verificar como vem ocorrendo o processo de mudança nas escolas públicas municipais de Pelotas e suas características;**
- c) propor diretrizes visando auxiliar os gestores escolares face ao processo de mudança organizacional das escolas públicas municipais de Pelotas;**
- d) apresentar uma proposta de modelo de gestão da mudança para as escolas públicas municipais de Pelotas.**

ANÁLISE/DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação, assim consistindo em uma atividade orientada para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos (LÜCK, 2009). Nisso, a gestão escolar precisa dar conta de todas as necessidades da escola e engloba as áreas da gestão pedagógica, da gestão administrativa, da gestão financeira, da gestão de pessoas e do planejamento (BES et al., 2019).

A gestão pedagógica é destacada como a área central para a qual todas as outras áreas da gestão escolar convergem. Ela envolve ações voltadas para a formação e aprendizagem dos alunos, alinhadas com as diretrizes curriculares. Durante a pandemia, a gestão pedagógica enfrentou muitos desafios, como a criação de atividades e metodologias para a educação remota e a falta de recursos tecnológicos. No entanto, a pandemia também proporcionou oportunidades de evolução na gestão pedagógica, como maior objetividade nos conteúdos e valorização do tempo em sala de aula.

ANÁLISE/DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A gestão administrativa pode ser considerada a base para as outras áreas da gestão escolar. Ela abrange, em resumo, o cuidado e a manutenção dos recursos físicos e materiais, a organização de registros e documentos e o gerenciamento dos serviços de apoio. Recentemente, essa área enfrentou alguns desafios, como a organização durante a pandemia e a necessidade de realizar solicitações à secretaria de educação. Apesar disso, durante a pandemia, houve oportunidades de investimentos em melhorias, como na parte tecnológica da escola.

A gestão financeira visa garantir a manutenção da estrutura escolar, fazendo bom uso dos recursos públicos. Durante momentos de mudança a gestão financeira enfrenta desafios como a burocracia envolvendo verbas e orçamentos e a insuficiência de investimentos. Porém, durante a pandemia, houve oportunidades de realocação de recursos extras para realização de melhorias na escola.

ANÁLISE/DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A gestão de pessoas é reconhecida como o coração do trabalho da gestão escolar. Seu foco está na motivação, capacitação, trabalho em equipe, liderança e resolução de conflitos. Nessa área, em períodos de mudança, os desafios incluem a motivação dos profissionais, a parte psicológica dos envolvidos e, durante a pandemia, lidar com a resistência à adoção de métodos remotos. No entanto, a pandemia trouxe oportunidades, como o uso de tecnologias para a comunicação interna e a participação em cursos online e formações.

Já o planejamento escolar é destacado como um processo crucial em todos os setores da atividade educacional, envolvendo a participação da comunidade escolar. O principal desafio relacionado ao planejamento em momentos de mudança, segundo os gestores escolares, se trata da falta de tempo para realização de um planejamento adequado. No entanto, se tem na integração com a comunidade escolar a principal oportunidade citada.

ANÁLISE/DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Segundo Anderson e Anderson (2001), a gestão da mudança trata-se de um processo contínuo, não uma meta, e requer uma abordagem multidimensional. Para os autores a gestão da mudança deve englobar três elementos principais: as pessoas, o processo e o conteúdo.

O elemento pessoas refere-se aos comportamentos, às emoções e ao mental dos indivíduos ou do grupo envolvido em determinada mudança. A respeito desse elemento destacam-se os desafios emocionais enfrentados pelos envolvidos durante os momentos de mudança, como o impacto psicológico causado pela ruptura. Os gestores escolares devem lidar com os problemas emocionais dos professores, pais e alunos, além de buscar aumentar a aceitação das mudanças. Todavia, momentos de instabilidade também podem trazer oportunidades de crescimento pessoal e profissional.

ANÁLISE/DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

O elemento da gestão da mudança denominado processo corresponde a como às mudanças são planejadas, desenhadas e implantadas. Ele engloba as ações que vem sendo realizadas em prol da realização e consolidação de uma mudança. Como desafios ligados a esse elemento destacam-se as dificuldades em se utilizar do processo correto, bem como em lidar com determinações urgentes do poder público. A principal oportunidade, por sua vez, é se utilizar dos momentos de mudança para melhorar os serviços da escola.

O elemento conteúdo refere-se aquilo que foi ou que precisa ser mudado, ou seja, ao foco da mudança. Os principais conteúdos de mudanças apontados pelos entrevistados foram aqueles relacionados à pandemia, especialmente o ensino remoto emergencial e o retorno às aulas presenciais. Também se citou uma mudança desejada pelos gestores: uma maior disponibilização de recursos por parte do poder público.

ANÁLISE/DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Quanto ao processo de mudança nas escolas municipais de Pelotas:

- **A iniciativa de mudar algo vem, principalmente, de dois lugares: a secretaria de educação e a gestão da escola;**
- **Os gestores têm como principal meio de comunicação interna as reuniões. As mídias sociais também são muito utilizadas para comunicação, tanto interna, quanto com a comunidade escolar em geral;**
- **Através da comunicação interna se busca, principalmente, a participação nas decisões. Na comunicação externa objetiva-se informar e explicar questões relacionadas à mudança;**
- **O planejamento nas escolas é feito de maneira bastante democrática, sendo que as discussões são realizadas principalmente através de reuniões.**

ANÁLISE/DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Quanto ao processo de mudança nas escolas municipais de Pelotas:

- **Os resultados e impactos das mudanças são avaliados nas escolas. As avaliações são feitas através de conversas em reuniões com a equipe ou do feedback diário;**
- **Os gestores não fazem uso de processos estruturados, protocolos formais ou modelos em momentos de mudança;**
- **Apesar da presença de algumas dificuldades, para a maioria dos entrevistados os processos de mudança em suas respectivas escolas tem sido efetivos;**
- **Existem seis principais atores na mudança das escolas: alunos, professores, poder público, direção, famílias e funcionários.**

RECOMENDAÇÕES DE INTERVENÇÃO

Visando apoiar os gestores escolares no enfrentamento dos desafios que as escolas públicas municipais de Pelotas vem enfrentando, foi criado um conjunto de diretrizes para a gestão escolar em momentos de mudança.

Tais diretrizes foram desenvolvidas com base nos seguintes conjuntos de elementos:

- **Os principais desafios da gestão escolar no processo de mudança;**
- **As diretrizes do plano municipal de educação de Pelotas (2015);**
- **Os elementos do modelo de gestão da mudança proposto pelo PMI (2013).**

Essas diretrizes para a gestão escolar em momentos de mudança buscam promover uma abordagem estruturada e abrangente para lidar com os desafios enfrentados pelas escolas públicas municipais de Pelotas. Cabe salientar que sua implementação requer o engajamento e a colaboração de todos os envolvidos, visando alcançar uma mudança efetiva e sustentável nas escolas pelotenses.

Além disso, cada diretriz se encontra acompanhada por uma série de ações visando seu cumprimento.

DIRETRIZES PARA A GESTÃO ESCOLAR EM MOMENTOS DE MUDANÇA

DIRETRIZES	AÇÕES
Comunicação Efetiva e Diálogo	<p>Estabelecer canais de comunicação claros entre a secretaria de educação, os diretores e demais envolvidos no processo de mudança.</p> <p>Realizar reuniões periódicas para informar sobre as mudanças propostas, esclarecer dúvidas e ouvir sugestões.</p> <p>Criar um espaço online para compartilhar informações, documentos e promover o diálogo entre os envolvidos.</p>
Participação e Consulta Antecipada	<p>Promover consultas antecipadas aos professores e demais colaboradores envolvidos nas mudanças propostas, buscando envolvê-los nas decisões e coletar suas opiniões.</p> <p>Realizar workshops e grupos de discussão para incentivar a participação ativa de todos os envolvidos no planejamento e implementação das mudanças.</p>
Resolução de Resistências	<p>Identificar as principais resistências e preocupações dos envolvidos e buscar estratégias para superá-las.</p> <p>Realizar sessões de sensibilização e capacitação, destacando os benefícios das mudanças propostas e demonstrando casos de sucesso em outras escolas.</p> <p>Adaptar a estratégia de implementação da mudança, quando necessário, de forma a envolver gradualmente as pessoas e proporcionar uma transição mais suave.</p>
Análise Pós-tuma	<p>Realizar avaliações periódicas para analisar os resultados e benefícios das mudanças implementadas.</p> <p>Identificar problemas e discrepâncias no processo e utilizar essas informações para ajustar os planos futuros e sustentar a mudança pretendida.</p> <p>Coletar feedback dos envolvidos para melhorar continuamente o processo de gestão da mudança.</p>
Liderança e Engajamento	<p>Envolver líderes educacionais e gestores escolares na promoção da mudança, fornecendo-lhes os recursos e apoio necessários.</p> <p>Estabelecer metas claras e mensuráveis para orientar a implementação das mudanças.</p> <p>Reconhecer e valorizar o esforço e o engajamento dos envolvidos na condução da mudança.</p>
Capacitação e Desenvolvimento Profissional	<p>Oferecer programas de capacitação e desenvolvimento profissional para os professores e colaboradores envolvidos nas mudanças.</p> <p>Fornecer suporte técnico e pedagógico para ajudar os profissionais a adaptarem suas práticas e metodologias às novas demandas.</p>
Planejamento e Acompanhamento	<p>Elaborar um plano detalhado de implementação das mudanças, definindo as etapas, responsabilidades e prazos.</p> <p>Designar uma equipe responsável pelo acompanhamento e monitoramento do processo de mudança, garantindo que as ações sejam executadas conforme o planejado.</p>
Gestão de Recursos	<p>Assegurar a disponibilidade de recursos adequados (financeiros, materiais, tecnológicos) para a implementação das mudanças propostas.</p> <p>Realizar um levantamento das necessidades de recursos e buscar parcerias e fontes de financiamento para suprir essas demandas.</p>
Avaliação e Revisão Contínua	<p>Realizar avaliações periódicas para verificar o progresso das mudanças e a eficácia das ações implementadas.</p> <p>Promover uma cultura de aprendizado e melhoria contínua, utilizando os resultados das avaliações para revisar e ajustar os planos de gestão da mudança.</p>

RECOMENDAÇÕES DE INTERVENÇÃO

Em adição a ferramenta apresentada anteriormente, objetivando auxiliar os gestores escolares municipais de Pelotas frente ao processo de mudança, se criou um modelo proposto de gestão da mudança para as EPMs (escolas públicas municipais).

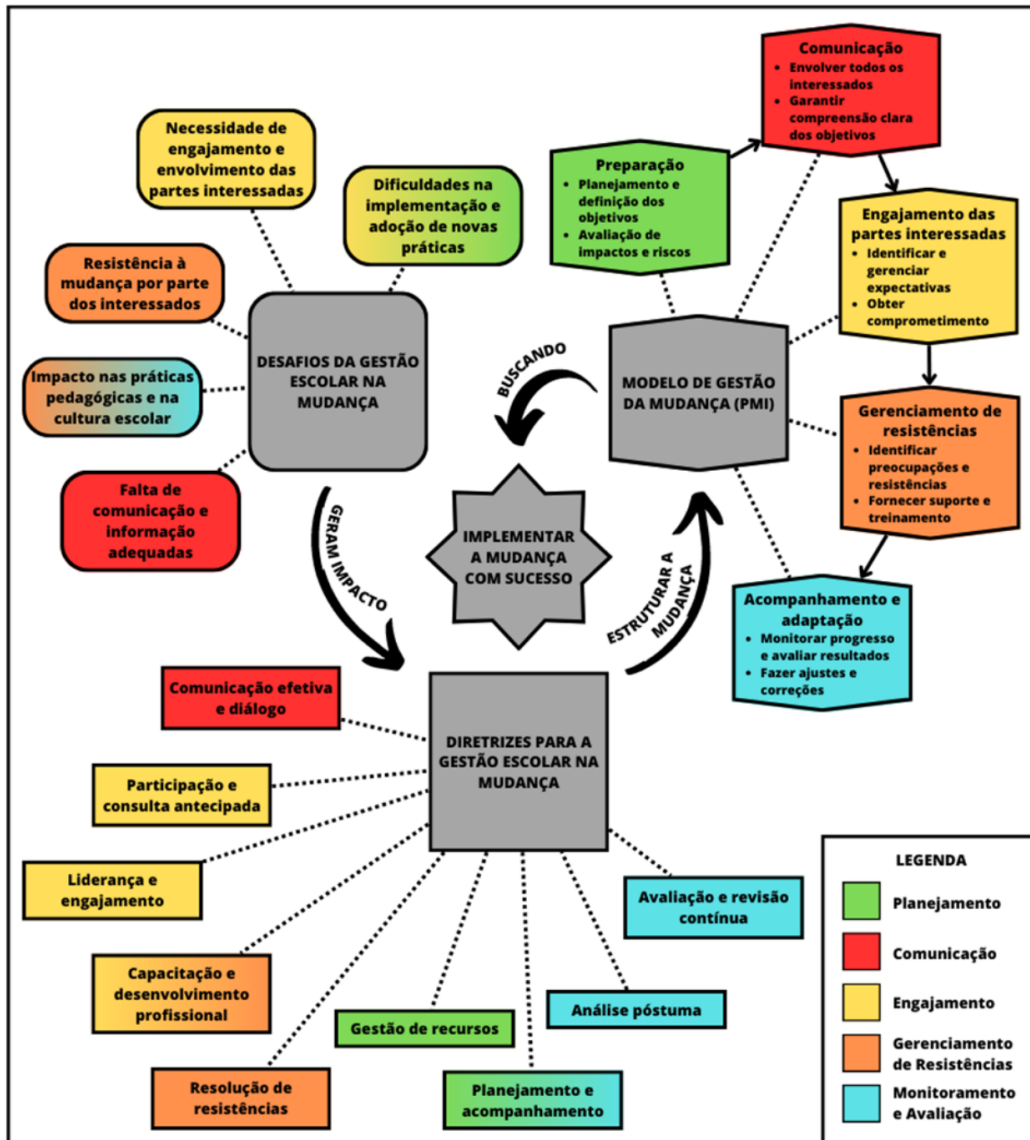
Para a criação de tal proposta de modelo, foram considerados três conjuntos de elementos:

- **Os principais desafios da gestão escolar no processo de mudança;**
- **Os elementos do modelo de gestão da mudança proposto pelo PMI (2013);**
- **As diretrizes para a gestão escolar em momentos de mudança.**

Cabe salientar que esse é um modelo proposto, ainda não validado, pois ainda não se fez aplicado e testado em um ambiente escolar.

Também é importante ressaltar que esse modelo proposto é uma ferramenta generalista que visa facilitar o enfrentamento dos desafios apresentados às EPMs. Sendo assim, a implementação efetiva da gestão da mudança em uma escola pública exigirá uma adaptação cuidadosa dos elementos presentes nessa proposta de modelo para cada situação ou contexto educacional específico.

MODELO PROPOSTO DE GESTÃO DA MUDANÇA PARA AS EPMs



RECOMENDAÇÕES DE INTERVENÇÃO

Por fim, tendo como meta o enfrentamento das mudanças organizacionais que ocorrem em momentos de mudança nas EPMS (escolas públicas municipais) de Pelotas, recomenda-se a utilização conjunta das diretrizes para a gestão escolar em momentos de mudança e do modelo proposto de gestão da mudança para as EPMS.

Contudo, visando a real efetividade na implementação das mudanças necessárias ou desejadas, é preciso prover especial atenção ao engajamento e a colaboração de todos os envolvidos, bem como atentar-se às especificidades de cada contexto escolar.

2023 | JUN

LEANDRO SOUZA TRINDADE



RESPONSÁVEIS

Egresso: Leandro Souza Trindade (1)

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Priscila Nesello (2)

CONTATOS

(1) ltrindade1995@gmail.com

(2) priscila.nesello@ufpel.edu.br

DATA DA REALIZAÇÃO DO RELATÓRIO

18/06/2023

REFERÊNCIAS

- ADRIANO, Graciele Alice Carvalho. Gestão Educacional. Indaial: UNIASSELVI, 2017.**
- ANDERSON, Dean; ANDERSON, Linda. Beyond Change Management: Advanced Strategies for Today's Transformational Leaders. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.**
- BARBOSA, Marinalva. Desafios da Gestão Escolar na Percepção dos Diretores. REBENA, v. 6, n. 1, p. 85-109, 2023.**
- BES, Pablo et al. Gestão de Organizações Educacionais. Porto Alegre: SAGAH, 2019.**
- BES, Pablo et al. Gestão Educacional da Educação Básica. Porto Alegre: SAGAH, 2019.**
- CNE. Parecer CNE/CP nº 6/2021. Brasília: 2021.**
- IBGE. Censo Demográfico Populacional. IBGE, 2010. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/pelotas/panorama>> Acesso em: 05 fev. 2022.**
- LÜCK, Heloísa. Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências. Curitiba: Positivo, 2009.**
- PELOTAS. Lei 6.245, de 24 de junho de 2015. Plano Municipal de Educação para o Decênio 2015-2024. Pelotas: 2015.**
- PMI. Managing Change in Organizations: A Practice Guide. Newtown Square: Project Management Institute, 2013.**
- ROBBINS, Stephen; JUDGE, Timothy; SOBRAL, Filipe. Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.**
- SMED. Portal da Secretaria Municipal de Educação e Desporto. Pelotas, 2022. Disponível em: <<http://site.pelotas.com.br/educacao/portal>> Acesso em: 31 jan. 2022.**