

A contribuição da gestão da mudança para os desafios da gestão escolar: análise das escolas públicas municipais da cidade de Pelotas/RS

*Leandro Souza Trindade¹
Priscila Nesello²*

Resumo

Este estudo visa identificar os desafios enfrentados pelos gestores das escolas públicas municipais de Pelotas no que diz respeito à mudança organizacional, com foco na análise da gestão da mudança dentro dessas escolas, considerando fatores como a expansão educacional, a descentralização dos processos e os impactos da pandemia. Para isso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores escolares, abordando tópicos relacionados à gestão escolar e à gestão da mudança. Os resultados destacam desafios como resistência à mudança, comunicação inadequada, dificuldades na implementação de novas práticas e impactos na cultura escolar e nas práticas pedagógicas. Este estudo é pioneiro ao abordar especificamente os desafios enfrentados pelos gestores de Pelotas no que concerne à gestão da mudança, preenchendo uma lacuna na literatura. Além disso, contribui teoricamente ao ampliar o conhecimento nesse contexto de descentralização e pandemia, proporcionando implicações práticas valiosas para a administração escolar no município estudado e em contextos similares na Administração Pública.

Palavras-chave: Educação. Pandemia. Cultura escolar. Tecnologia.

¹ Mestre em Administração Pública pelo PROFIAP - Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional, Universidade Federal De Pelotas (UFPeI)-Brasil, Orcid: <https://orcid.org/0009-0002-0613-4117>.
E-mail: lstrindade1995@gmail.com.

² Pós-Doutora, Doutora e Mestre em Administração pela Universidade de Caxias do Sul (UCS). Professora do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional, Universidade Federal De Pelotas (UFPeI)-Brasil, Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9312-463X>.
E-mail: pri.nesello@gmail.com.

The contribution of change management to the challenges of school management: analysis of municipal public schools in the city of Pelotas/RS

Leandro Souza Trindade

Priscila Nesello

Abstract

This study aims to identify the challenges faced by managers of municipal public schools in Pelotas regarding organizational change. We focused on the analysis of change management within these schools, considering factors such as educational expansion, the decentralization of processes, and the impacts of the pandemic. In order to achieve this, we conducted semi-structured interviews with school managers, addressing topics related to school management and change management. The results highlight challenges such as resistance to change, inadequate communication, difficulties in implementing new practices, and impacts on school culture and pedagogical practices. This study is pioneering in specifically addressing the challenges faced by Pelotas managers in relation to change management, filling a gap in the literature. Furthermore, it contributes theoretically by expanding knowledge in this context of decentralization and the pandemic, providing valuable practical implications for school administration in Pelotas and similar contexts in Public Administration.

Keywords: Education. Pandemic. School Culture. Technology.

La contribución de la gestión del cambio a los desafíos de la gestión escolar: análisis de las escuelas públicas municipales en la ciudad de Pelotas/RS

Leandro Souza Trindade

Priscila Nesello

Resumen

Este estudio tiene como objetivo identificar los desafíos enfrentados por los gestores de las escuelas públicas municipales de Pelotas en lo que respecta al cambio organizacional. Nos enfocamos en el análisis de la gestión del cambio dentro de estas escuelas, considerando factores como la expansión educativa, la descentralización de procesos y los impactos de la pandemia. Para esto, realizamos entrevistas semiestructuradas con los directores escolares, abordando temas relacionados con la gestión escolar y la gestión del cambio. Los resultados resaltan desafíos como la resistencia al cambio, una comunicación inadecuada, dificultades en la implementación de nuevas prácticas e impactos en la cultura escolar y las prácticas pedagógicas. Este estudio contribuye teóricamente al ampliar el conocimiento en este contexto de descentralización y pandemia, proporcionando valiosas implicaciones prácticas para la administración escolar en Pelotas y contextos similares en la Administración Pública.

Palabras clave: Educación. Pandemia. Cultura Escolar. Tecnología.

Introdução

A gestão escolar enfrenta constantes desafios decorrentes das transformações sociais, como a globalização, a popularização das tecnologias da informação e comunicação e as mudanças nas relações de trabalho (BES et al., 2019). Além disso, diferentemente do que ocorre na gestão de empresas, na gestão escolar é necessário gerenciar pessoas de distintos 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).

Tais desafios se intensificaram durante a pandemia de Covid-19, que gerou impactos significativos na educação, levando à suspensão das atividades presenciais e à necessidade de adaptação para o ensino remoto (CNE, 2021). Segundo o INEP (2022), nesse período, 99,3% das escolas brasileiras declararam a suspensão das atividades presenciais de ensino, o que levou a uma interrupção média de 279 dias, taxa ainda maior na rede pública, em que o tempo de suspensão médio foi de 287 dias. Sabe-se, ainda, que no ano letivo de 2020, apenas 9,9% das escolas em todo o País retornaram às atividades presenciais. Esse percentual reflete uma média ponderada das redes pública e privada, levando em conta a proporção de alunos matriculados em cada rede, sendo que 5% das escolas da rede pública e 29,1% das escolas da rede privada retornaram ao presencial. As demais escolas retornaram ao presencial apenas no ano letivo de 2021.

No estado do Rio Grande do Sul, mais de 60% do total de escolas adotou a transmissão de aulas síncronas como ferramenta para o desenvolvimento das atividades de ensino com os alunos. No que concerne à rede municipal, somente 36,5% das escolas adotaram essa estratégia – e 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 a uma alteração abrupta do modelo presencial para o remoto, ficou conhecida como ensino remoto emergencial. Essa mudança repentina gerou muitos impactos não apenas no contexto escolar, mas também nos indivíduos que o constituem, especialmente em crianças, professores e pais (ASSIS; CONCEIÇÃO, 2023).

Nesse cenário de ensino remoto emergencial, outro grande desafio se tornou latente entre os gestores escolares, professores e 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 estados e municípios brasileiros passaram a retomar gradualmente o modelo convencional em 2021. Cabe ressaltar, porém, que o retorno total à modalidade presencial só veio a ocorrer nacionalmente no ano de 2022 (ASSIS; CONCEIÇÃO, 2023).

No Rio Grande do Sul, o Decreto n.º 56.171 restabeleceu o ensino presencial obrigatório na educação básica das redes pública e privada, no mês de novembro de 2021. Em alinhamento a tal decisão, a prefeitura de Pelotas, uma cidade rio-grandense, também ordenou que as escolas da rede municipal retornassem às atividades presenciais, seguindo os protocolos de prevenção e monitoramento previstos pelo governo estadual (AMARAL, 2021).

Nesse contexto, a gestão da mudança desempenhou um papel fundamental (PMI, 2013), envolvendo atores tanto internos quanto externos e requerendo alinhamentos estratégicos e estruturais (VOEHL; HARRINGTON, 2016). Trata-se de um processo contínuo que demanda o uso de modelos capazes de simplificar a complexidade teórica, permitindo uma abordagem focada nos aspectos mais relevantes (BURKE, 2008) e no desenvolvimento de habilidades de gestão da mudança, a fim de agir de forma estratégica e precisa diante da nova realidade (SAES, 2012). Diante disso, este estudo objetivou 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 instituições escolares.

Fundamentação Teórica

Nesta seção, são apresentados conceitos e aspectos relevantes nos campos da gestão escolar e da gestão da mudança, elementos centrais deste trabalho.

Gestão escolar

Inicialmente no Brasil, 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).

Existem várias normativas que regulamentam as ações e atividades desenvolvidas na escola, incluindo orientações legais sobre as formas de agir e de conceber as ações educativas e de gestão.

A contribuição da gestão da mudança para os desafios da gestão escolar:
análise das escolas públicas municipais da cidade de Pelotas/RS

Tais normas visam ao bem-estar geral e regulamentam os processos de ensino-aprendizagem e as funções dos profissionais na educação, bem como a organização geral das instituições. Portanto, para que a gestão da escola consiga realizar suas funções com qualidade, é importante que seus membros busquem se inteirar de determinados conhecimentos legais, tais 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 e o Estatuto da Criança e do Adolescente (ADRIANO, 2017).

Considerando-se que a escola tem por finalidade promover a formação social das pessoas, aprimorando suas potencialidades físicas, cognitivas e afetivas, cabe à gestão educacional selecionar e identificar quais elementos são necessários e indispensáveis no desenvolvimento de práticas educativas adequadas a essa formação (ADRIANO, 2017). 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-aprendizagem. Assim, a gestão escolar engloba, entre outras, as seguintes áreas: gestão pedagógica, gestão administrativa, gestão financeira, gestão de pessoas e planejamento.

A gestão pedagógica é considerada a mais importante área da gestão escolar, pois está diretamente ligada à promoção da aprendizagem e formação dos alunos, desempenhando um papel central na escola (BES et al., 2019). Essa área coordena a atuação dos profissionais da escola, orientando-os por princípios e objetivos comuns. Suas funções incluem estabelecer parâmetros para a coordenação pedagógica e ação docente, promover a capacitação dos professores, avaliar a efetividade do trabalho educacional, desenvolver ações propostas no projeto político-pedagógico, construir a identidade e autonomia da escola e desenvolver o currículo escolar, sempre em conformidade com as diretrizes curriculares nacionais, estaduais e municipais (LÜCK, 2009).

A gestão administrativa é responsável por zelar pelos bens da escola, assegurando o bom uso e a manutenção adequada dos recursos físicos e materiais. Suas atribuições abarcam o gerenciamento dos recursos físicos, a organização dos registros e documentos escolares, a realização das matrículas e a execução dos serviços de apoio (LÜCK, 2009; TOLEDO, 2016).

Já a gestão financeira tem se tornado cada vez mais relevante, especialmente devido à descentralização da gestão e à autonomia das escolas. Uma boa gestão financeira deve assegurar a

manutenção da estrutura escolar e o bom funcionamento das atividades cotidianas (LÜCK, 2009; BES et al., 2019).

A gestão de pessoas, por sua vez, é considerada o cerne do trabalho da gestão escolar, pois a qualidade da educação está diretamente relacionada à competência das pessoas envolvidas. Liderança, motivação, compartilhamento de responsabilidades e resolução de conflitos são fatores essenciais para elevar continuamente a qualidade do ensino (LÜCK, 2009).

E o planejamento escolar é um processo crucial em todos os setores da educação, envolvendo a tomada de decisões sobre organização, funcionamento e proposta pedagógica da escola. O projeto político-pedagógico (PPP) representa grande parte desse planejamento, sendo elaborado com a participação da comunidade escolar (LÜCK, 2009).

Plano Municipal de Educação – Pelotas/RS

O Plano Municipal de Educação (PME) de Pelotas, no Rio Grande do Sul, é um projeto que enfoca a educação como polo indutor de políticas públicas que abrangem diversos setores, indo além dos tradicionalmente ligados à educação. O PME é elaborado por meio da participação efetiva de diferentes segmentos da sociedade civil, das comunidades escolares, do poder público (executivo, legislativo e judiciário) e dos sindicatos (PELOTAS, 2015).

Além disso, o PME de Pelotas apresenta nove diretrizes a serem seguidas. São elas: erradicação do analfabetismo; universalização do atendimento escolar; superação de todas as desigualdades, em especial as educacionais, com ênfase na promoção dos princípios do respeito aos direitos humanos, à diversidade étnico-racial, regional, social, religiosa, de gênero e de orientação sexual; melhoria da qualidade da educação; formação para o trabalho e para a cidadania, com ênfase nos valores morais e éticos em que se fundamenta a sociedade; promoção do princípio da gestão democrática da educação pública; a valorização dos(as) profissionais da educação e da comunidade escolar, fortalecendo os Conselhos Escolares; elevação da escolaridade da população; erradicação de todas as desigualdades, em especial as educacionais, com ênfase na promoção dos princípios do respeito aos direitos humanos, à diversidade étnico-racial, regional, social, religiosa, de gênero e de orientação sexual.

Gestão da Mudança

O rápido e constante surgimento de demandas por mudanças nas organizações, principalmente a partir do final do século 20, fez com que a melhoria da eficácia na gestão de processos ligados à

A contribuição da gestão da mudança para os desafios da gestão escolar: análise das escolas públicas municipais da cidade de Pelotas/RS

mudança organizacional se tornasse foco de grande atenção, seja no meio empresarial, seja no meio acadêmico (SMITH et al., 2015). Nessa conjuntura, a área de estudos de gestão da mudança vem obtendo lugar de destaque justamente por focalizar a necessidade permanente de adaptação por parte das organizações contemporâneas. Por essa mesma razão, o tema da mudança organizacional tem sido pauta em debates, tanto na área acadêmica quanto na área empresarial, com a mobilização de inúmeros conceitos visando explicar o fenômeno da mudança (BRESSAN, 2004; SANTOS, 2014).

Para Anderson e Anderson (2001), o processo de gestão da mudança requer uma abordagem multidimensional, devendo englobar três elementos: conteúdo, pessoas e processo. O conteúdo refere-se àquilo que foi ou que precisa ser mudado, ou seja, ao objeto-alvo de mudança, podendo ter relação com os mais diversos fatores de uma organização, como a estrutura, os sistemas, os processos, as estratégias, as tecnologias e as práticas de trabalho. Já as pessoas dizem respeito aos indivíduos que estão desenhando, implementando, suportando ou sendo impactados direta ou indiretamente pela mudança; trata-se, desse modo, de um elemento que se refere aos comportamentos, às emoções e à mentalidade dos seres humanos envolvidos em determinada mudança. O processo, por sua vez, corresponde a como as mudanças são planejadas, desenhadas e implantadas, engloba as ações que vêm sendo realizadas em prol da efetivação de uma mudança.

O gerenciamento efetivo das mudanças requer o uso de abordagens estruturadas que promovam a capacidade de lidar com situações emergentes. Tendo isso em vista, 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 colaboram para simplificar em partes gerenciáveis a complexidade da teoria, propiciando o enfoque nos aspectos mais relevantes de determinado processo. Exemplo disso é o Change Life Cycle Framework, desenvolvido pelo Project Management Institute (PMI), um modelo iterativo em que a mudança adaptativa ocorre continuamente em resposta às circunstâncias em evolução (PMI, 2013). Tal modelo é composto de cinco fases: formulação da mudança, planejamento da mudança, implementação da mudança, gerenciamento da transição e sustentação da mudança.

Na formulação da mudança, é importante traduzir o plano estratégico em objetivos tangíveis alinhados às necessidades das partes interessadas, sendo necessário, para isso, identificar a necessidade de mudança, avaliar a prontidão para mudança e delinear o escopo da mudança. Já o planejamento da mudança requer a inclusão de como e do que será alterado, integrando pessoas, processos, tecnologia, estrutura e cultura, sendo crucial, ainda, planejar o envolvimento das partes

interessadas e a transição. Na implementação da mudança, por sua vez, ocorre a entrega dos resultados do projeto ao negócio, preparando a organização para a mudança e mobilizando os interessados. O gerenciamento da transição visa sustentar as mudanças de longo prazo, integrando os resultados à operação e medindo a taxa de adoção e os benefícios. Por fim, a sustentação da mudança envolve atividades contínuas, como comunicação, consulta, criação de sentido e mensuração do impacto na organização.

Delineamento da Pesquisa

O presente estudo utilizou uma metodologia de pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa e exploratória. O objeto de estudo foram as escolas públicas municipais da cidade de Pelotas, que, de acordo com o portal da Secretaria Municipal de Educação e Desporto da cidade (site.pelotas.com.br/educacao/portal/escolas), somam 94 instituições (SMED, 2022). O estudo foi então direcionado aos gestores destas 94 escolas, sendo respondentes pessoas que ocupam as funções de diretor, vice-diretor e coordenador.

A coleta de dados ocorreu por meio de e-mails enviados às escolas, seguidos por entrevistas remotas. No total, foram realizados três envios de e-mails (o primeiro em 28 de junho e o último em 23 de agosto de 2022), que garantiram dez entrevistas remotas, as quais totalizaram aproximadamente cinco horas e aconteceram entre os dias 30 de junho e 05 de outubro de 2022.

O roteiro utilizado foi semiestruturado, elaborado com base na literatura e validado por dois profissionais especialistas nas áreas da gestão escolar e gestão de projetos. A análise dos dados foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2011), utilizando o software NVivo. As categorias de análise foram definidas a priori, abrangendo as áreas da gestão escolar (pedagógica, administrativa, financeira, pessoas e planejamento) e os elementos da mudança (conteúdo, pessoas e processo). Nesse contexto, foram analisados desafios e oportunidades, processo de mudança atual, atores que estão presentes no processo de mudança e a sua percepção sobre a aderência à mudança. Tais categorias foram consideradas as resultantes do estudo que puderam embasar um conjunto de diretrizes para a gestão escolar e o modelo proposto de gestão da mudança para as escolas públicas municipais.

Análises e Discussões

Nesta seção, são apresentados desafios e oportunidades para as escolas públicas municipais de Pelotas que foram identificadas com base nas entrevistas realizadas, bem como desafios e

A contribuição da gestão da mudança para os desafios da gestão escolar: análise das escolas públicas municipais da cidade de Pelotas/RS oportunidades para a adoção de práticas de gestão de mudança nessas instituições. Na sequência, expõem-se a análise do processo de mudança atual das escolas públicas municipais e suas características. Por fim, são abordadas diretrizes para a gestão escolar e o modelo proposto de gestão da mudança para essas instituições.

Desafios e Oportunidades nas Escolas Públicas Municipais

A sociedade contemporânea está em constante mudança, o que gera desafios e oportunidades para as escolas. Os gestores escolares das escolas municipais de Pelotas confirmam essa dinâmica desafiadora do ambiente escolar, onde enfrentam desafios diários e precisam se adaptar rapidamente às mudanças. No entanto, eles também reconhecem que esses momentos de mudança podem trazer oportunidades de crescimento, aprendizagem e melhoria. Os principais desafios da gestão escolar durante os processos de mudança incluem resistência à mudança, falta de comunicação adequada, dificuldades na implementação de novas práticas e impacto nas práticas pedagógicas e na cultura escolar, além da necessidade de engajamento das partes interessadas. Durante as entrevistas, vários tópicos relacionados ao contexto escolar atual foram discutidos, sendo a pandemia de Covid-19 um dos principais temas abordados, devido à sua repercussão significativa nas escolas.

Em estudo recente sobre a sustentabilidade das instituições de ensino, Rasli et al. (2024) apontaram a ocorrência da pandemia de Covid-19 como uma oportunidade para que educadores e formuladores de políticas reavaliassem os sistemas educacionais e reconsiderassem o que é essencial, necessário e desejável para as futuras gerações. Segundo esses autores, quatro temas principais emergiram como pilares para a sustentabilidade das instituições de ensino superior no período pós-pandemia: reforma educacional; transformação digital; resiliência e gestão de mudanças; e sustentabilidade combinada com agilidade e flexibilidade.

A gestão escolar é uma área de atuação profissional que engloba planejamento, organização, liderança, orientação, coordenação, monitoramento e avaliação dos processos educacionais, com foco na promoção da aprendizagem e da formação dos alunos. Além das demandas administrativas, a gestão escolar abrange os aspectos legais e o processo de ensino-aprendizagem (LÜCK, 2009), sendo composta pelas áreas de gestão pedagógica, gestão administrativa, gestão financeira, gestão de pessoas e planejamento (BES et al.,2019).

A gestão pedagógica é responsável pela promoção da aprendizagem e da formação dos alunos, desempenhando um papel central na gestão escolar. Ela abrange ações voltadas para a formação e

Trindade; Nesello
aprendizagem, alinhadas às diretrizes curriculares nacionais, estaduais e municipais. Suas principais missões incluem promover a unidade de atuação dos profissionais da escola e estabelecer parâmetros orientadores para a coordenação pedagógica e ação docente, além de capacitar os professores e avaliar sua efetividade (LÜCK, 2009).

De acordo com os entrevistados, a área de gestão de pessoas é a mais desafiadora (considerando o número de referências codificadas – 55%), seguida pela gestão pedagógica (29%). Essas áreas tendem a apresentar o maior número de desafios ou oportunidades durante os momentos de mudança, como, por exemplo, na pandemia, em que lidar com as pessoas e garantir a continuidade das atividades pedagógicas foram impasses significativos, conforme evidencia a fala do entrevistado 4:

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.

No que tange à gestão pedagógica, esta é responsável pela promoção da aprendizagem e da formação dos alunos, exercendo um papel crucial na gestão escolar (LÜCK, 2009). Segundo os gestores entrevistados, o uso da tecnologia na educação constitui o principal desafio contemporâneo enfrentado pela gestão pedagógica, pois muitos alunos e professores não estão preparados para essa nova tendência, o que gera dificuldades na adaptação, conforme indica o entrevistado 6:

E6: 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.

A comunicação com os alunos e suas famílias também figura como um desafio citado, especialmente na transmissão de informações sobre as mudanças na proposta pedagógica da escola. Durante a pandemia, o ensino remoto trouxe desafios significativos, como a criação ou adaptação de atividades e metodologias para a educação não presencial. Isso exigiu o uso de tecnologias e novas formas de entrega de atividades, a fim de manter a conexão com os estudantes e seus familiares. No entanto, muitos docentes e discentes não possuíam os recursos necessários para criar e acessar esse conteúdo, conforme relato do entrevistado 2:

E2: 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.

A contribuição da gestão da mudança para os desafios da gestão escolar:
análise das escolas públicas municipais da cidade de Pelotas/RS

De acordo com Purnomo (2024), inserir nas escolas uma Cultura Escolar Baseada em Digital (DSC) constitui uma iniciativa crucial para desenvolver recursos humanos com as habilidades excepcionais a serem exigidas no futuro. Esse esforço visa preparar os estudantes para os desafios e as oportunidades de um mundo cada vez mais digital, garantindo que adquiram competências avançadas que serão fundamentais para seu sucesso profissional e pessoal. O estudo dos autores desenvolvido com escolas na Indonésia revelou sete etapas de gestão da mudança da transformação do status quo para DSC. Essas etapas incluem equipes, métodos de preparação de recursos, alinhamento de visão, desenvolvimento de habilidades digitais, obstáculos, revisões de curto prazo e iniciativas para aumentar a aceitação da tecnologia. A transição para DSC envolveu a criação de módulos digitais, a implementação de aprendizagem on-line e híbrida (blended learning) e a digitalização da administração do aprendizado, com vistas a aprimorar a tomada de decisões.

O retorno às atividades presenciais também trouxe desafios como a defasagem acumulada durante o tempo sem aulas presenciais ou com o ensino remoto emergencial. A fala do entrevistado 7 sustenta essa perspectiva:

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.

Apesar dos desafios, a pandemia também proporcionou oportunidades de evolução na gestão pedagógica, como a maior objetividade nos conteúdos ministrados e a valorização do tempo em sala de aula. Os professores perceberam a importância da relação entre professor e aluno e a necessidade de estarem presentes para tirar dúvidas e enriquecer o processo de aprendizagem, conforme fala do entrevistado 10:

E10: 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 relação à gestão administrativa, esta envolve o cuidado e a manutenção dos recursos físicos e materiais, sendo essencial para garantir a qualidade do processo educacional (LÜCK, 2009; TOLEDO, 2016). Durante a pandemia, os desafios na gestão administrativa incluíram o gerenciamento de papéis e relatórios, o fornecimento de máscaras e a falta de materiais em algumas escolas. No entanto, o maior desafio relatado pelos gestores das escolas públicas municipais de Pelotas foi a organização do espaço físico no retorno presencial, especialmente em instituições com infraestrutura limitada. O trecho a seguir da fala do entrevistado 8 sustenta tal afirmação:

E8: 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 na gestão administrativa também geram desafios, como lidar com transporte escolar, manutenção predial e compras de materiais. Muitas atividades exigem solicitações à Secretaria de Educação do Município, conforme evidencia o entrevistado 1:

E1: Tudo que a gente precisa passamos para a Secretaria de Educação, aí 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.

Por outro lado, momentos de transformação também podem trazer oportunidades à gestão administrativa, como investimentos em melhorias e tecnologias na escola. A gestão financeira na escola é responsável por garantir a manutenção da estrutura e dos processos educacionais, além de fazer um bom uso dos recursos públicos (LÜCK, 2009; BES et al., 2019). Um dos desafios mencionados pelos entrevistados acerca da gestão financeira concerne à burocracia envolvida em verbas e orçamentos. Alguns gestores sentem que muito tempo é gasto lidando com orçamentos e prestação de contas, o que prejudica a agilidade na tomada de decisões durante momentos de mudança. O trecho da fala do entrevistado 9 esclarece esse tópico:

E9: 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.

Além disso, muitos gestores relataram a falta de investimentos suficientes por parte da Prefeitura, o que dificulta o processo de mudança na escola. No entanto, durante a pandemia, um gestor destacou uma oportunidade na gestão financeira concernente à possibilidade de realocar recursos extras para melhorias na estrutura escolar, oriundos do período em que a instituição esteve fechada e não utilizou certos materiais.

A gestão de pessoas, por sua vez, é fundamental no trabalho da gestão escolar, pois o desempenho da escola depende das competências das pessoas envolvidas no processo educacional

A contribuição da gestão da mudança para os desafios da gestão escolar: análise das escolas públicas municipais da cidade de Pelotas/RS (LÜCK, 2009; BES et al., 2019). Os desafios enfrentados na gestão de pessoas em momentos de transformação incluem a falta de benefícios para motivar a equipe, especialmente no setor público, em que não é possível oferecer benefícios extras além do salário. Durante a pandemia, houve resistência dos professores em mudar seus métodos de trabalho e adotar o ensino remoto, o que exigiu esforço e poder de persuasão dos gestores para superar essa resistência. O trecho da fala do entrevistado 1, a seguir, evidencia tal questão:

E1: Convencer os profissionais de que deveriam fazer isso (mudança) 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.

No retorno ao ensino presencial, irromperam desafios relacionados ao medo dos profissionais quanto à saúde, uma vez que era necessário garantir a segurança e, ao mesmo tempo, convencer os professores a voltarem à sala de aula. O trecho da fala do entrevistado 1 ilustra essa ótica:

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.

Além disso, o cumprimento dos protocolos e das restrições também configurou um desafio na gestão de pessoas durante esse período. A questão psicológica igualmente se fez muito presente, especialmente no contexto pandêmico, exigindo uma abordagem cuidadosa para lidar com o bem-estar mental dos envolvidos, conforme evidencia a fala do entrevistado 6:

E6: Agora temos de lidar com muitos desafios quanto à gestão de pessoas, porque surgiram muitas doenças, especialmente relacionadas à mente.

Por outro lado, a mudança trouxe oportunidades, como o uso de tecnologias para a comunicação interna da escola e a participação dos servidores em cursos e formações on-line. As falas dos entrevistados 2 e 7 sustentam essas afirmações:

E2: Hoje a tecnologia nos permite fazer nossas reuniões pedagógicas a distância. Essas foram coisas que vieram desse processo de mudança para nos auxiliar, pois é sensacional a gente poder conversar a distância.

E7: 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 on-line teve oportunidades.

O planejamento escolar é um processo crucial em todas as áreas da educação, envolvendo a compreensão de objetivos, direcionamentos e perspectivas da educação e da gestão escolar (TOLEDO, 2016). O principal desafio apontado pelos gestores escolares na área do planejamento é a falta de tempo para realizá-lo, especialmente quando modificações são impostas pelo poder público com urgência, deixando pouco espaço para o planejamento das ações da escola. A falta de tempo para conversar com a comunidade e para envolver os alunos e professores é destacada como um obstáculo significativo. O trecho a seguir, da fala do entrevistado 3, ilustra tal aspecto:

E3: 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.

Contudo, momentos de mudança também proporcionam oportunidades. Exemplo disso é a integração com a comunidade escolar, que suscita sugestões e feedbacks para aprimorar o planejamento.

Desafios e Oportunidades na Gestão da Mudança

A gestão da mudança é uma abordagem abrangente e estruturada para a transição de indivíduos, grupos e organizações do estado atual para um estado futuro desejado, visando integrar e alinhar pessoas, processos, estruturas, cultura e estratégia (PMI, 2013). Anderson e Anderson (2001) destacam que a gestão da mudança consiste em um processo contínuo, que envolve três elementos principais: conteúdo, pessoas e processo.

O elemento pessoas na gestão da mudança (categoria mais proeminente nas entrevistas, com 87% das referências) diz respeito aos indivíduos envolvidos direta ou indiretamente em uma alteração, abrangendo comportamentos, emoções e mentalidade. Um dos desafios mais significativos nesse aspecto, segundo os gestores entrevistados, é lidar com o impacto psicológico e emocional causado pelas mudanças, especialmente em situações como a pandemia. Os gestores precisam encontrar maneiras de apoiar e tranquilizar os membros da comunidade escolar para garantir a continuidade do processo educacional. Além disso, o retorno presencial durante a pandemia também trouxe medo e resistência por questões de saúde, o que representou um desafio adicional para a gestão das escolas, conforme trecho da fala do entrevistado 3:

E3: 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.

A contribuição da gestão da mudança para os desafios da gestão escolar:
análise das escolas públicas municipais da cidade de Pelotas/RS

Adaptação e readaptação às mudanças também são desafios enfrentados pelas pessoas envolvidas. Os alunos podem apresentar comportamentos diferentes, e os professores podem levar algum tempo para se readaptarem à rotina da sala de aula. Ademais, a falta de compreensão ou de entendimento das mudanças pode dificultar sua aceitação por parte dos envolvidos, exigindo esforços dos gestores para esclarecer dúvidas e mitigar resistências. As falas dos entrevistados 1 e 8 evidenciam tal percepção:

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

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.

No entanto, em meio aos desafios, a gestão da mudança também oferece oportunidades. A necessidade de modificação pode estimular o crescimento pessoal e profissional dos indivíduos envolvidos, incentivando-os a buscar novas habilidades e conhecimentos. Por intermédio do diálogo e da participação, os gestores podem suavizar o impacto das mudanças, reduzindo o choque e proporcionando um ambiente mais tranquilo.

Já o elemento processo na gestão da mudança (que contou com 81% das referências) se refere à forma como as mudanças são planejadas, desenhadas e implementadas. Um dos principais desafios nesse quesito é utilizar o processo correto de maneira adequada e no momento certo. De acordo com os gestores entrevistados, alcançar esse objetivo constitui uma tarefa difícil que geralmente requer várias tentativas até ser bem-sucedida. A escola não permite muitos erros, tornando crucial encontrar rapidamente o processo que levará à alteração desejada, conforme trecho da fala do entrevistado 7:

E7: 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 onde erramos e buscar acertar.

Além disso, as transformações no contexto escolar afetam todos os aspectos da escola, exigindo que os processos de mudança ocorram de modo ágil e eficaz. Todavia, a imposição de determinações urgentes pelo poder público cria um desafio adicional para a gestão escolar. A falta de tempo para se organizar e comunicar as mudanças aos envolvidos dificulta a implantação adequada das alterações pretendidas, conforme evidencia a fala do entrevistado 4:

Trindade; Nesello

E4: 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 dessas dificuldades, alguns gestores adotam uma abordagem proativa, mantendo a equipe ciente das possibilidades de modificação e se preparando antecipadamente. Também existem gestores que buscam transformar momentos de instabilidade em oportunidades, utilizando as mudanças como uma forma de melhorar a estrutura e os serviços da escola. A fala do entrevistado 9 sustenta essa afirmação:

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.

Por sua vez, o elemento conteúdo na gestão da mudança concerne ao foco da mudança, ou seja, àquilo que foi ou precisa ser alterado na organização. Nas entrevistas com os gestores das escolas públicas municipais de Pelotas, foram identificadas diversas alterações recentes que afetaram o contexto escolar. Entretanto, as principais modificações mencionadas foram relacionadas à pandemia, especialmente ao ensino remoto emergencial e ao retorno às aulas presenciais.

No caso do ensino remoto, o conteúdo da mudança (com 49% das referências) envolveu a necessidade de adaptar as aulas para o formato on-line, exigindo dos gestores a criação de planos de atividades remotas e a adoção de novas práticas de ensino. No retorno ao presencial, as modificações incluíram a implementação de protocolos sanitários, como o uso de máscaras e a organização do sistema de escalonamento de turmas. O trecho transcrito a seguir da fala do entrevistado 5 ilustra tal aspecto:

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

Além das modificações associadas à pandemia, foram citadas outras transformações recentes, como alterações no calendário escolar, decisões judiciais sobre a quantidade de estudantes por turma e modificações nos processos internos da escola, na gestão administrativa e na forma de lidar com documentos e prestação de contas. Conforme indica o entrevistado 10, decisões do poder público, principalmente da Secretaria de Educação, impactaram o conteúdo das mudanças nas escolas públicas municipais:

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

A contribuição da gestão da mudança para os desafios da gestão escolar: análise das escolas públicas municipais da cidade de Pelotas/RS 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, os gestores escolares expressaram o desejo de uma maior disponibilidade de recursos financeiros por parte do poder público, apontando essa questão como um conteúdo de mudança almejado, como destaca o entrevistado 6:

E6: A prefeitura poderia investir mais nas escolas. Temos pouca verba destinada à escola, e muitas coisas esbarram na questão financeira.

Eles acreditam que um investimento financeiro adequado seria fundamental para melhorar as condições de trabalho nas escolas.

Análise do processo de mudança atual das escolas públicas municipais e suas características

Os gatilhos da mudança organizacional podem ser provenientes do ambiente externo ou das características da própria organização. Nem sempre a mudança ocorre de forma acidental, sendo, muitas vezes, planejada e intencional. O processo de mudança segue um modelo composto por cinco fases: formulação, planejamento, implementação, gerenciamento da transição e sustentação da mudança.

Durante o processo de mudança, é importante estabelecer as razões pelas quais ela se faz necessária, criando um ambiente em que as pessoas estejam engajadas e motivadas a alcançar os resultados desejados. O desenvolvimento de uma visão clara é essencial para que os membros da organização compreendam os objetivos e benefícios da mudança, motivo pelo qual a comunicação desempenha um papel crucial para obter apoio e adesão à mudança proposta. A fala do entrevistado 8 evidencia tal percepção:

E8 (falando da comunicação): As reuniões são o momento em que conversamos sobre qualquer mudança. Mas se for algo que não é possível esperar pela reunião, eu coloco no nosso grupo da escola, onde todas têm 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.

Na formulação das mudanças, os gestores das escolas públicas municipais de Pelotas mencionaram que as iniciativas de modificação geralmente vêm da Secretaria de Educação ou da gestão da própria escola. Além disso, relataram que, enquanto transformações mais abrangentes são propostas pelo poder público, questões mais pontuais e internas à escola são sugeridas pelos gestores.

A maioria dos gestores realiza algum tipo de planejamento para as mudanças, envolvendo discussões com equipe diretiva, professores, funcionários e comunidade escolar, conforme pode ser observado no seguinte trecho da fala do entrevistado 7:

E7: 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 à comunidade, de maneira a se construir realmente alguma coisa.

Em relação aos processos estruturados, protocolos formais ou modelos, os gestores não relataram utilizá-los amplamente nas escolas. As reuniões são usadas principalmente para a comunicação interna, ao passo que as mídias sociais são empregadas para a comunicação tanto interna quanto externa. Enquanto comunicação interna objetiva promover a participação nas decisões, a comunicação externa visa informar e explicar as mudanças aos envolvidos.

Quanto à avaliação das mudanças, os gestores destacaram a importância dessa atividade, embora não sejam utilizados métodos estruturados. A avaliação é feita por meio de conversas em reuniões com a equipe escolar ou por meio de feedback diário, conforme trecho da fala do entrevistado 10:

E10: 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.

Atores do Processo de Mudança

A gestão escolar envolve a equipe gestora, como diretores, supervisores, coordenadores e orientadores, além da participação ativa dos professores e da comunidade escolar (LÜCK, 2009). No processo de mudança, podem estar envolvidos atores internos e externos, e um papel importante é desempenhado pelo agente de mudança, responsável pela administração das transformações na organização (ROBBINS et al., 2010; VOEHL; HARRINGTON, 2016).

Segundo os gestores das escolas públicas municipais pelotenses, os principais atores do processo de mudança são os alunos, por serem os mais afetados por tal processo. Os professores também desempenham um papel crucial, sendo responsáveis por implementar as mudanças na prática. Atuam, ainda, como atores relevantes na condução da mudança a direção, as famílias, os funcionários e o poder público, com ênfase à Secretaria de Educação.

Aderência à Mudança

As reações dos atores organizacionais em relação à mudança variam desde adesão imediata até resistência completa. A resposta das pessoas envolvidas constitui o principal fator de sucesso ou fracasso de um processo de mudança, sendo importante analisar questões como grau de aderência, resultados e benefícios da transformação implementada para identificar problemas e fazer ajustes futuros (BRESSAN, 2004; PMI, 2013). Segundo a maioria dos gestores entrevistados, os processos de mudança em suas escolas têm sido efetivos. No entanto, eles também mencionaram dificuldades relacionadas à resistência por parte dos membros da equipe escolar, como exposto na fala do entrevistado 2:

E2: 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.

Sugestões foram feitas por parte dos entrevistados para aprimorar a adesão à mudança, incluindo melhor comunicação e diálogo por parte do poder público, bem como maior participação e envolvimento dos colegas nos processos de mudança. Essas sugestões são exemplificadas pelas passagens a seguir, com trechos das falas dos entrevistados 3 e 5:

E3: 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.

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

Diretrizes para gestão escolar e Modelo proposto de gestão da mudança para escolas públicas municipais

O modelo de gestão da mudança proposto pelo PMI apresenta uma estrutura sistemática que pode ser aplicada à gestão escolar durante momentos de transformação. Existem semelhanças entre os elementos desse modelo e os elementos discutidos anteriormente na gestão escolar. Essas semelhanças incluem a preparação, a comunicação, o engajamento das partes interessadas, o gerenciamento de resistências e o acompanhamento e a adaptação.

Com base nessas semelhanças e nos desafios enfrentados pela gestão escolar, foram desenvolvidas diretrizes para lidar com a mudança nas escolas de Pelotas. Essas diretrizes visam proporcionar uma abordagem estruturada para enfrentar os desafios, incluindo ações específicas para

cada um deles. A implementação de tais diretrizes requer o engajamento de todos os envolvidos para alcançar uma mudança efetiva e sustentável nas instituições escolares.

É importante destacar que essas diretrizes foram desenvolvidas com base nos princípios do PMI, nas diretrizes do PME de Pelotas e nos desafios identificados pelos entrevistados. O Quadro 1, exposto a seguir, apresenta as diretrizes e as ações propostas para cada desafio, oferecendo uma orientação para a gestão escolar durante momentos de mudança.

QUADRO 1: DIRETRIZES PARA A GESTÃO ESCOLAR EM MOMENTOS DE MUDANÇAS.

| 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. |

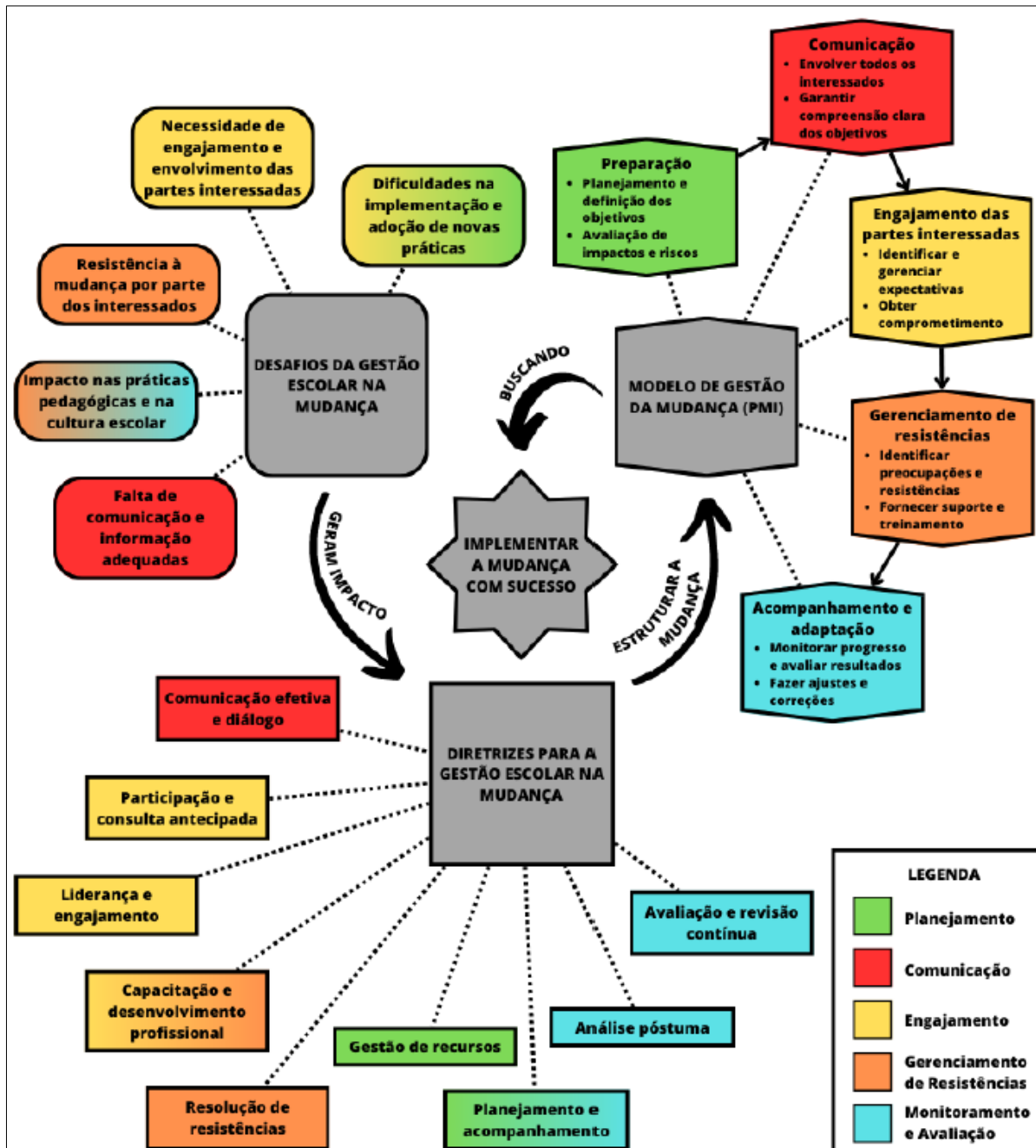
A contribuição da gestão da mudança para os desafios da gestão escolar:
análise das escolas públicas municipais da cidade de Pelotas/RS

| | |
|-------------------------------------|---|
| | 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: Quadro elaborado pelos autores.

Foi desenvolvido um modelo proposto de gestão da mudança para escolas municipais de Pelotas, considerando três conjuntos de elementos. Os desafios da gestão escolar abarcam resistência à mudança, falta de comunicação e informação adequadas, dificuldades na implementação de novas práticas, impacto nas práticas pedagógicas e na cultura escolar e necessidade de engajamento das partes interessadas. O modelo proposto segue os elementos do PMI, como preparação, comunicação, engajamento das partes interessadas, gerenciamento de resistências, acompanhamento e adaptação. Além disso, são fornecidas diretrizes para a gestão escolar em momentos de mudança, incluindo comunicação efetiva, participação 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 adaptar cuidadosamente esse modelo para cada situação ou contexto educacional específico, uma vez que ele é uma ferramenta generalista. O modelo proposto pode ser visualizado na Figura 1, a seguir.

FIGURA 1 – MODELO PROPOSTO DE GESTÃO DA MUDANÇA PARA ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Recomenda-se o uso simultâneo das diretrizes para a gestão escolar em momentos de mudança e do modelo de gestão da mudança para as escolas públicas municipais de Pelotas. É importante enfatizar o engajamento e a colaboração de todos os envolvidos para garantir a efetividade na

A contribuição da gestão da mudança para os desafios da gestão escolar: análise das escolas públicas municipais da cidade de Pelotas/RS
implementação das transformações necessárias ou desejadas. Além disso, é essencial considerar as especificidades de cada contexto escolar durante o processo de mudança.

Considerações finais

Levando em conta as constantes dinâmicas e transformações globais, a gestão escolar precisa ser adaptável e flexível para alcançar resultados satisfatórios para a sociedade (BES et al., 2019). Assim, a gestão da mudança configura um dos pilares para a sustentabilidade das instituições de ensino no período pós-pandemia, conforme pesquisa desenvolvida por Rasli et al. (2024). Nesse contexto, este estudo investigou as mudanças ocorridas nas escolas municipais de Pelotas e a abordagem de gestão da mudança adotada pelos gestores. A compreensão dos desafios enfrentados por gestores é fundamental, pois o conhecimento e a identificação das dificuldades incentivam a busca por soluções (BARBOSA, 2023). Dessa forma, por meio de entrevistas com os gestores, foram identificados como desafios essenciais das escolas municipais de Pelotas: resistência à mudança, comunicação deficiente, obstáculos na implementação de novas práticas, impacto nas estratégias pedagógicas e necessidade de envolver as partes interessadas.

Para apoiar os gestores na superação desses desafios, desenvolveram-se diretrizes e um modelo de gestão da mudança específico para essas escolas. O modelo proposto incorpora elementos essenciais do modelo de gestão da mudança (PMI, 2013) e apresenta orientações específicas para a gestão escolar durante períodos de mudança, que incluem comunicação eficaz, consulta antecipada, resolução de resistências, análise pós-implementação, liderança e engajamento, capacitação e desenvolvimento profissional, planejamento e monitoramento, gestão de recursos e avaliação e revisão contínua. A utilização conjunta dessas ferramentas, com ênfase na colaboração e no engajamento de todas as partes interessadas, considerando as particularidades de cada contexto escolar, é recomendada. Assim, ao promover a interligação entre administração e educação, ampliando o conhecimento nas áreas de gestão escolar e gestão da mudança, este estudo contribui significativamente para a gestão escolar em Pelotas.

São limitações desta pesquisa o número de gestores entrevistados e a restrição à rede pública municipal de ensino de Pelotas. Tendo isso em vista, para futuras pesquisas, sugere-se investigar a implementação de modelos de gestão da mudança em diferentes regiões e contextos educacionais a fim de avaliar a possibilidade de generalização dos resultados. Ademais, estudos comparativos entre várias abordagens de gestão da mudança podem fornecer insights valiosos sobre práticas mais eficazes para a administração escolar. Ainda, uma área promissora para pesquisa seria a investigação

de estratégias específicas para superar a resistência à mudança em diferentes contextos escolares, a exemplo de um estudo longitudinal que analisasse a eficácia de programas de treinamento e desenvolvimento contínuo para gestores escolares no manejo da resistência à mudança.

Referências

- ADRIANO, G. A. C. **Gestão Educacional**. Indaial: UNIASSELVI, 2017.
- AMARAL, M. **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, D.; ANDERSON, L. **Beyond Change Management: Advanced Strategies for Today's Transformational Leaders**. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
- ASSIS, L.; CONCEIÇÃO, A. F. 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, M. Desafios da Gestão Escolar na Percepção dos Diretores. **REBENA**, v. 6, n. 1, p. 85-109, 2023.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BES, P. ET AL. **Gestão Educacional da Educação Básica**. Porto Alegre: SAGAH, 2019.
- BRESSAN, C. L. Mudança Organizacional: Uma Visão Gerencial. In: **I Seminário de Gestão de Negócios**. Anais. Curitiba: FAE Business School, 2004.
- BURKE, W. **Organization Change: Theory and Practice**, 2ª ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2008.
- CNE. **Parecer CNE/CP nº 6/2021**. Brasília, 2021.
- DARSIE, C.; FURTADO, R. Pandemia da Covid-19 e Educação Escolar: Uma Perspectiva de Professores, Famílias e Crianças. **Roteiro**, v. 47, p. 1-20, 2021.
- INEP. **Censo Escolar da Educação Básica 2021**: Resumo Técnico. Brasília, 2022.
- LÜCK, H. **Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências**. Curitiba: Positivo, 2009.
- LÜCK, H. **Gestão Educacional**: Uma Questão Paradigmática, 12ª ed. Petrópolis: Vozes, 2015.
- 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.

A contribuição da gestão da mudança para os desafios da gestão escolar:
análise das escolas públicas municipais da cidade de Pelotas/RS

PURNOMO, Eko Nurhaji et al. Transformation of Digital-Based School Culture: implications of change management on Virtual Learning Environment integration. **Cogent Education**, v. 11, n. 1, p. 2303562, 2024.

RASLI, Amran et al. A framework for higher education institutions sustainability: A multi-method study. **Journal of Infrastructure, Policy and Development**, v. 8, n. 5, p. 3566, 2024.

ROBBINS, S.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**, 14^a ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

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

SANTOS, M. de S. e S. **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.

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

SPONTE. A mudança é um dos maiores desafios para a escola, mas também é sua aliada. **Revista Educação**, 2021.

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

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



Os direitos de licenciamento utilizados pela revista Educação em Foco é a licença *Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International* (CC BY-NC-SA 4.0)

Recebido em: 25/10/2023

Aprovado em: 28/08/2024