

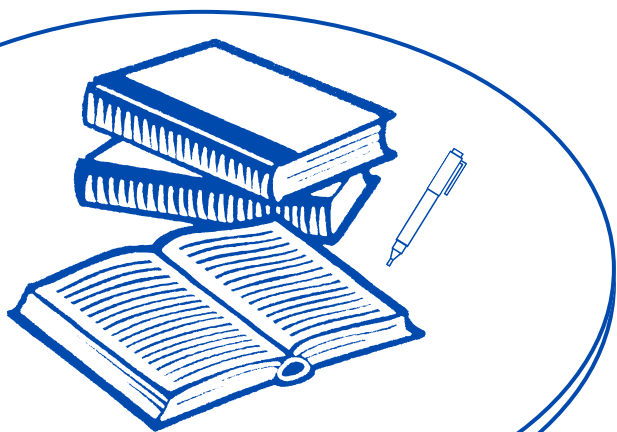
2023 | JUN

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
<b>Comunicação Efetiva e Diálogo</b>	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.
<b>Participação e Consulta Antecipada</b>	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.
<b>Resolução de Resistências</b>	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.
<b>Análise Póstuma</b>	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.
<b>Liderança e Engajamento</b>	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.
<b>Capacitação e Desenvolvimento Profissional</b>	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.
<b>Planejamento e Acompanhamento</b>	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.
<b>Gestão de Recursos</b>	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.
<b>Avaliação e Revisão Contínua</b>	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.



## 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:**

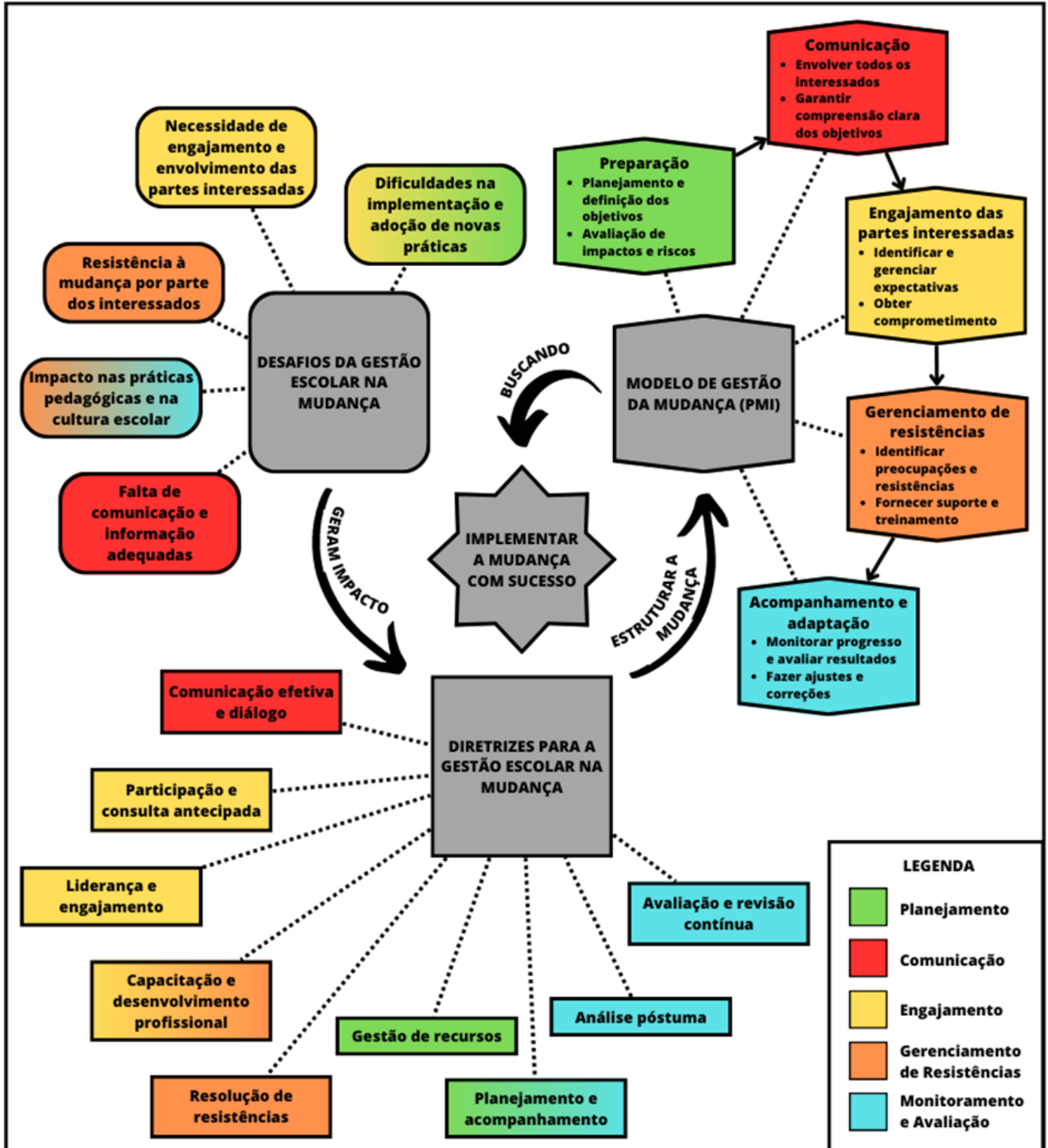
- **Os principais desafios da gestão escolar no processo de mudança;**
- **Os elementos do modelo de gestão da mudança proposto pelo PMI (2013);**
- **As diretrizes para a gestão escolar em momentos de mudança.**

**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.**



---

## **RESPONSÁVEIS**

**Egresso: Leandro Souza Trindade (1)**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Priscila Nesello (2)**

## **CONTATOS**

**(1) [Istrindade1995@gmail.com](mailto:Istrindade1995@gmail.com)**

**(2) [priscila.nesello@ufpel.edu.br](mailto: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.**