

## Gestão de Mudanças e a implementação do Projeto Político Pedagógico

Eduardo Alexandre de Lima Baptista<sup>1</sup>

Orcid: <http://orcid.org/0000-0001-7105-336X>

Silvia Cristina de Oliveira Quadros<sup>2</sup>

Orcid: <http://orcid.org/0000-0001-8954-9603>

### Resumo

Neste artigo são apresentadas reflexões sobre as similaridades entre a gestão de mudanças e a implantação do Projeto Político Pedagógico (PPP) no contexto da cultura escolar. Os objetivos consistem em: destacar os desafios da gestão de mudanças, e como ela pode contribuir para o desenvolvimento e implementação do PPP; discutir como a aplicação dos princípios do PPP pode enriquecer a gestão de mudanças. A metodologia proposta foi a revisão bibliográfica narrativa, que permite maior liberdade na busca e verificação do estado da arte do tema em questão. Os resultados da análise ressaltam a importância do engajamento dos membros da comunidade escolar, da visão clara dos gestores quanto ao planejamento do PPP e futuro da escola. Em conclusão, destaca-se que as instituições de ensino podem desenvolver abordagens mais integradas e eficientes para promover mudanças positivas em sua comunidade.

**Palavras-chave:** Cultura Escolar; Gestão de Mudanças; Projeto Político-Pedagógico.

### Abstract

In this article, reflections are presented on the similarities between change management and the implementation of the Political Pedagogical Project (PPP) in the context of school culture. The objectives are to: highlight the challenges of change management, and how it can contribute to the development and implementation of the PPP; discuss how the application of PPP principles can enrich change management. The proposed methodology was a narrative bibliographic review, which allows greater freedom in searching and verifying the state of the art on the topic in question. The results of the analysis highlight the importance of engaging members of the school community and the clear vision of managers regarding PPP planning and the future of the school. In conclusion, it is highlighted that educational institutions can develop more integrated and efficient approaches to promote positive changes in their community.

**Keywords:** Change Management; Political-Pedagogical Project; School Culture.

<sup>1</sup> Mestre em Educação - UNASP. Técnico Educacional, SENAC – Mogi Mirim. São Paulo – Brasil. E-mail: [contatoswdo@gmail.com](mailto:contatoswdo@gmail.com)

<sup>2</sup> Doutorado em Letras: Semiótica - USP. Coordenação Mestrado Profissional em Educação – Centro Universitário Adventista de São Paulo - UNASP. São Paulo – Brasil. E-mail: [silvia.quadros@unaspedu.br](mailto:silvia.quadros@unaspedu.br)



Citação: BAPTISTA, Eduardo Alexandre de Lima; QUADROS, Silvia Cristina de Oliveira. Gestão de Mudanças e a Implementação do Projeto Político Pedagógico. **Revista Estudos Aplicados em Educação**, v. 10, e20259649, 2025. DOI <https://doi.org/10.13037/reae.vol10.e20259649>

## 1 Introdução

No cenário atual, as instituições de ensino são pressionadas a se modificarem e se transformarem em um ritmo acelerado, com vistas a garantir sua manutenção e provar o seu valor social e, para tanto, os gestores têm buscado soluções, estratégias e metodologias para a implantação de inovações e projetos de melhoria contínua, porém, numa direção de tatear as possibilidades existentes.

Silva (2018) corrobora essa ideia, ao afirmar que passamos por grandes e velozes transformações. Ao tentar acompanhar demandas geradas pelas mudanças sociais, políticas e tecnológicas e, nesse contexto, a gestão de mudanças tem-se mostrado essencial para lidar com as transformações, especialmente, nos ambientes corporativos.

Partindo dessa premissa, o Projeto Político-Pedagógico (PPP) pode ser um sustentáculo da gestão de mudanças, uma vez que tem desempenhado um papel fundamental na construção de projetos educacionais mais significativos, inovadores e com propostas diferenciadas. E, Alvim e Nóvoa (2021) reforçam a necessidade da revisão dos projetos educacionais contemporâneos e do nascer de uma nova escola, pois concebem que a era digital se impôs nas nossas vidas, na economia, na cultura e na sociedade, e na educação. A percepção da realidade atual é que se vive em um momento em que nada parece ter sido programado e as mudanças têm acontecido de forma abrupta e nas palavras dos autores, brutal.

Assim, tem-se que o conceito de gestão de mudanças não permite uma única significação, aceita irrestritamente e Santos (2014) salienta que a maioria dos textos utilizam o termo gestão do processo de implantação de mudança, o que, segundo ele, caracteriza um conceito em construção, heterogêneo e marcado pela ausência de consenso. Alguns autores propuseram definições, que, na prática, se complementam, como Lima e Bressan (2003), que defendem que gestão da mudança é qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais ou nas relações, que impactam significativamente a eficácia e sustentabilidade organizacional. Já Bruno-Faria (2003) defende que são todas alterações, planejadas ou não, que causam algum impacto nos resultados das organizações.

O que se verifica é que as definições de gestão de mudança realmente se complementam, porém, giram em torno da mesma lógica, a de implantar alterações que tragam impactos positivos e sustentabilidade as organizações.

Por sua vez, o PPP é um documento que permite que as instituições educacionais projetem o seu futuro, tendo a autonomia necessária para definirem o planejamento da escola e construírem coletivamente os valores, princípios, objetivos, diretrizes e ações para o sucesso educacional de seus alunos e equipes, envolvendo a participação de toda a comunidade escolar. Veiga (2002) reforça essa ideia, ao afirmar que o PPP é uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente.

Gadotti (1994) propõe que essas projeções visem o rompimento com o presente, tal como ele é percebido, em busca de promessas para um futuro próspero. A aproximação dos conceitos de gestão de mudanças e de PPP pode proporcionar uma intersecção em



que a mudança seja gerada pela implantação do PPP e a implantação pode consolidar a gestão da mudança.

Muito embora a gestão de mudanças e PPP tenham conceitos enraizados em contextos diferentes, eles compartilham desafios comuns e se complementam. Tanto a gestão de mudanças quanto o PPP requerem uma visão clara de um futuro desejado, uma compreensão profunda das necessidades e expectativas dos envolvidos, além de um cuidadoso planejamento e comunicação assertiva e eficaz. Ambos, também, exigem uma abordagem estruturada e sistemática, envolvendo a mobilização e engajamento de diferentes atores para alcançar os objetivos propostos.

Neste texto, são exploradas as similaridades entre a implantação da gestão de mudanças e a implantação do projeto político-pedagógico, destacando os desafios enfrentados por ambos e as oportunidades para que um se torne o suporte para o outro. Analisa-se como a gestão de mudanças pode contribuir para a construção e implementação bem-sucedida do PPP, garantindo a sua efetividade e impacto positivo na comunidade escolar. Além disso, discute-se como a aplicação dos princípios do projeto político-pedagógico pode enriquecer a gestão de mudanças, tornando-a mais centrada nas pessoas e no talento humano.

Ao compreender as interseções entre esses dois conceitos, é possível propor abordagens mais integradas e eficientes para enfrentar os desafios complexos da gestão de mudanças nas instituições escolares.

O diálogo e a colaboração no contexto escolar são essenciais para promover uma cultura de aprendizado continuado e de transformações, visando ao progresso sustentável na educação e à melhoria da qualidade de ensino ofertada. Nessa direção, a gestão de mudanças é um tema bastante relevante no universo escolar.

Uma das justificativas para se estudar sobre a gestão de mudanças está na necessidade de constante reflexão e avaliação do currículo educacional, que responde às novas necessidades impostas pelo contexto social contemporâneo. Contexto esse que permite o questionamento dos conhecimentos disponibilizados pela escola, haja vista as novas habilidades e competências que se avolumam para a adaptação à sociedade e mundo do trabalho, investir na gestão de mudanças pode ser o diferencial para a escola.

Assim, a implantação da inovação educacional é fator ponderado na gestão de mudanças, uma vez que, a sociedade passa por mudanças aceleradas, onde a exigência para que as instituições educacionais avancem, é imperativo. Portanto, melhorar a qualidade do ambiente educacional com propostas de mudanças que envolvam toda a comunidade escolar, na direção de ambientes saudáveis e acolhedores, dando suporte físico e emocional a todos os participantes da comunidade escolar e implantando estratégias que garantam a efetivação desse novo ambiente pode proporcionar mudanças que se estendam para a formação continuada das equipes que organizam as instituições educacionais, visto que, a implantação das mudanças depende essencialmente desses atores, sem os quais, nada poderia ser feito.

Nessa direção, pode-se criar a cultura da aprendizagem contínua, que realça a importância de investimentos na implantação eficaz da gestão de mudanças, uma vez que se estabelece a aceitação de novas ideias, práticas e abordagens. Além disso, institui-se como prática o desenvolvimento de habilidades essenciais para o enfrentamento dos desafios na implantação de mudanças.

Vasconcellos (2012) reitera que para essa construção se faz necessária a sensibilização da equipe, motivação e a mobilização para o trabalho colaborativo. Dessa

forma, esse novo comportamento contribuirá para o processo de inovação, melhoria contínua e adaptação às novas exigências da contemporaneidade.

Partindo dessa premissa, considera-se a gestão de mudanças como um fator relevante para a manutenção e aprimoramento da qualidade da educação, especialmente, em um modelo de sociedade que avança em elevada velocidade. Portanto, para promover a implantação da inovação, ações que são essenciais para que a escola se torne mais atrativa, dinâmica e com valor social reconhecido por todos que dela participam, é necessário compreender os fundamentos da gestão de mudanças e como eles são implantados no contexto educacional, explorando as principais estratégias e abordagens, além de avaliar a eficácia desse conceito no ambiente escolar, torna-se premente.

## 2 Metodologia

Este estudo é resultado de uma pesquisa bibliográfica e, para sua realização optou-se pela revisão bibliográfica do tipo narrativa. Metodologia que tem sido amplamente adotada na pesquisa acadêmica devido às suas vantagens e aplicabilidade em diversos campos, incluindo, de forma expressiva, o campo da educação - em especial, as pesquisas que interagem com a temática de gestão de mudanças e projeto político pedagógico.

A revisão narrativa permite ao pesquisador descrever e interpretar a literatura existente, identificar possíveis lacunas e indicar contribuições futuras. Além de permitir a construção de relações entre as produções, identificando temáticas recorrentes, apontando novas perspectivas, consolidando uma área de conhecimento e até mesmo, apontando novas práticas e novos horizontes para a temática abordada (Elias; et al, 2012).

A revisão narrativa também permite que a abordagem da temática pesquisada tenha maior abrangência e possibilidades de diferentes trilhas exploratórias. Como afirmam Denyer e Tranfield (2009), a revisão narrativa facilita uma síntese interpretativa da literatura, permitindo que os pesquisadores contem histórias sobre os fenômenos investigados. E isso é particularmente relevante na temática de gestão de mudanças, visto que ela envolve uma ampla gama de teorias, modelos e práticas, assim, convergindo em diferentes campos de estudos e áreas de pesquisa, como por exemplo, as áreas de educação, administração, sociologia, filosofia, antropologia, psicologia, entre outros.

Ao fazer uso da revisão narrativa, intenciona-se uma compreensão mais holística dos estudos existentes sobre a gestão de mudanças, com ênfase na compreensão dos diversos aspectos da gestão de mudanças, como os fatores organizacionais, as estratégias de implementação e os efeitos nas pessoas e nas organizações.

Por fim, a metodologia de revisão narrativa oferece vantagens significativas ao pesquisar a gestão de mudanças, permitindo uma abordagem flexível, a inclusão de estudos de diferentes naturezas e uma compreensão holística dos estudos existentes. Essa abordagem é essencial para um campo complexo e multidisciplinar como a gestão de mudanças, onde diferentes teorias e práticas coexistem e evoluem ao longo do tempo.

## 3 Cultura da Inovação na escola

O tema inovação na escola não é algo recente em nosso país, por mais que alguns compreendam que a escola não se modifica e não se reinventa, ela o faz, com intencionalidade e significado, certamente, na tentativa de responder as demandas sociais, que de forma temporal se modificam e propõem novas exigências as instituições sociais.



Sendo assim, a escola inova e propõe mudanças que consideram o ambiente em que está inserida, num contínuo esforço para gerar os resultados, seja para o sucesso e excelência na formação de seus alunos, quanto na busca contínua por um projeto escolar significativo e exitoso.

Messina (2001) apresenta uma quebra da lógica simplista de que a escola não inova e é reativa a mudança, sendo que, o tema da inovação se faz presente há muitos anos no diálogo sobre os caminhos da educação brasileira. Porém, o que se percebe é uma confusão entre os conceitos de inovação e mudança, o que dificulta muitas vezes, o entendimento sobre os impactos da inovação e das mudanças no ambiente escolar.

Vieira (2003) ressalta que a mudança é um processo contínuo e natural, ou seja, tudo está em constante transformação, num continuum de renovação e aprimoramento. O referido autor propõe que a mudança é parte indissociável do mundo e acontece em formato de continuidade ou ruptura com o cenário corrente. É importante ressaltar que a mudança sempre teve como objetivo o melhor desempenho das organizações, sejam elas públicas ou privadas (Vieira, 2003) e, cabe à escola rever seus modelos educacionais, na tentativa de acompanhar as mudanças da sociedade contemporânea e impedir que os processos de lentidão e aversão a mudança se estabeleçam no ambiente escolar.

Quanto ao conceito de inovação, Vieira (2003) defende a lógica da reversibilidade. Em outras palavras, para mudar é preciso inovar e para inovar é preciso mudar. Ambas as situações desembocam em um processo de renovação, no qual o comportamento é fator fundamental (Vieira, 2003).

A inovação tem como foco a busca por novas formas de ação, na tentativa de enfrentamento aos processos burocráticos, lentos e pouco eficazes do dia a dia das organizações. Aliás, a proposta da inovação se reserva a complementação da mudança, introduzindo paulatinamente novas formas de fazer, novas ideias e novas propostas.

Messina (2001) reforça o caráter programado das mudanças no ambiente escolar, indicando que tal programação foi objeto de estudo intencional no cenário escolar, com tentativas planejadas de mudança. Além disso, a autora afirma que a inovação escolar nunca foi vista como um fim em si, mas, como um meio para transformar os sistemas educacionais. Transformação que se dá em momentos de crise e mudanças aceleradas, onde ocorre uma ruptura inevitável com o chamado *habitus*, ou seja, o modelo como de funcionamento social. Fullan (1999) concorda com Messina (2001), indicando que a inovação é antes de tudo um processo, não um acontecimento pontual e desconectado da realidade.

Fullan (1999) aponta que a escola foi bombardeada por inúmeras propostas inovadoras durante ao longo do tempo, até mesmo por esse motivo, o novo não teve lugar e mudanças profundas não foram percebidas. Entretanto, atualmente, a escola passa por mudanças que se originam essencialmente do cenário pós-pandêmico, impostas pelas emergentes necessidades que se fundam em vários contextos, sejam eles: econômicos, sociais, políticos, educacionais, do mundo do trabalho, entre outros.

Assim, há uma exigência da sociedade para que as instituições educacionais atestem o seu valor social e seu impacto positivo na vida daqueles que dela usufruem, no pós-pandemia, essa exigência se ampliou e as instituições educacionais se veem pressionadas a serem mais atraentes, flexíveis e atualizadas (Moran, 2020).

Esse contexto de pressão social, reforça o avanço dos movimentos a favor da desescolarização, que tem como premissa disseminar duras críticas ao valor social da escola, e que estão presentes no Brasil desde os anos sessenta e setenta (Nóvoa, 2019).

Vieira (2003) aponta que no futuro não haverá alternativa; ou as organizações mudam ou desaparecem e, na dimensão pública, se tornarão totalmente obsoletas, uma vez que, o contexto social muda e mudando requererá um acompanhamento e mudança na escola.

### 3.1 A reinvenção na escola

Considerando o contexto atual, crê-se que a inovação e a reinvenção são caminhos sem volta para a escola, que se vê diante do desafio de elaborar e implantar projetos que consigam articular os pilares essenciais da formação das pessoas, melhor dizendo, que elas saibam: aprender, fazer, ser e conviver na sociedade atual (Delors; et al, 1998).

Alvim e Nóvoa (2021) ressaltam ainda que a Covid-19 não trouxe nada de novo para a educação, apenas acentuou tendências presentes em todo o mundo desde o final do século XX, definidas em três palavras: domesticação, hiperpersonalização e digitalização. De modo que, a domesticação é o regresso da educação às esferas domésticas e familiares, a hiperpersonalização é a utilização da neurociência para a personalização da transmissão do conhecimento, enquanto a digitalização é a utilização da inteligência artificial e ferramentas digitais no aperfeiçoamento das práticas de educação.

Os autores ressaltam que os contributos dessas três tendências são inegáveis, porém, tendem a trazer um retraimento da educação aos ambientes privados e uma relação individualizada e consumista. E, esse consumismo, citado por Alvim e Nóvoa (2021), tem suas estruturas enraizadas na competição entre as organizações, que necessitam se tornar atrativas e responder aos anseios sociais, alunos e seus pais. É esse desafio que desconfigura o objetivo da escola e faz com que ela perca sua identidade.

É preciso reconhecer que a escola não muda sozinha. Moran (2020) explica que as políticas públicas ditam as mudanças, indicando diretrizes para as ações no cotidiano escolar.

Silva (2018) ressalta a veloz mudança que a sociedade e as organizações têm sofrido, que parecem acelerar a cada ano, gerando novas demandas para as organizações educacionais. Segundo ele, o tema mudança organizacional passa por grandes transformações, em uma tentativa de acompanhar as mudanças sociais, políticas e tecnológicas atuais.

## 4. Desafios da mudança

Considerando a perspectiva de mudanças constantes e aceleradas, passa a ser importante as organizações se ampararem na tentativa de implementação de uma cultura de inovação, que prevê o acompanhamento constante de tendências e novidades. Vieira (2003) reforça essa lógica ao afirmar que a mudança precisa ser um processo permanente, contínuo e que a atualização será sempre uma constante.

A reprodução de modelos passados representa a contradição de uma cultura a ser sustentada pela inovação e, portanto, voltada para o futuro. O contexto hoje é de uma época de grandes transformações, onde incorporam-se novas tendências, valores e significados, a evolução tecnológica cria novos paradigmas sociais e os velhos padrões, são substituídos por novos comportamentos.

Ainda assim, é imprescindível a reflexão sobre o conceito de mudanças praticado pelas instituições educacionais e suas especificidades, em especial, as cópias desmedidas e os modismos. Como relata Messina (2001, p. 227): “a orientação que compele à



mudança, o deslumbramento por qualquer coisa que seja nova e moderna são movimentos nos quais se perde o sentido da educação como renascimento.”

O que Messina (2001) propõe é a ponderação e análise crítica do processo de mudanças e inovação impostos às instituições educacionais. Ela aprofunda o sentido da inovação na escola, dizendo que a inovação dá possibilidades para que os indivíduos e as instituições tenham autonomia e não se submetam à lógica da aceitação.

Essa lógica única, concebida e adotada nos anos oitenta pelos grupos responsáveis pela definição das políticas de campo da educação brasileira, tornaram a inovação conservadora e a autonomia inerte (Messina, 2001). Dessa forma, a autora conclui que: “ao transformar-se em uma das estratégias preferenciais das reformas, a inovação foi ela mesma reformada. Decorre daí que o primeiro ponto a problematizar é o lugar em que se situa a inovação e para que (e para quem) foi pensada” (Messina, 2001, p. 228). Essa definição de lugar, em que se situa a inovação e a mudança no contexto escolar, gerou teorias que têm por objetivo responder a esses questionamentos na tentativa de compreender como se dão esses movimentos.

Uma delas é a teoria da (reprodução) que define que a educação reproduz a distribuição desigual das oportunidades que ocorrem no sistema social (Messina, 2001). A teoria da reprodução foi fortemente criticada e refutada pelos autores que defendem a relativa autonomia escolar e a possibilidade de alterar seu campo de conhecimento e poder. Messina (2001), com base em seus estudos, afirma que é natural que se apresentem modelos para compreender e regularizar a mudança, propostas analíticas que a decompõem e diferenciam etapas e identificam variáveis e atores principais, entretanto, têm sido procuradas receitas em vez de caminhos.

Quanto à formação dos professores, Fullan e Hargreaves (1999) citam que os professores precisam aprender a trabalhar em condições de incerteza e ansiedade e adquirir confiança nas pessoas e nos processos. Na essência, exige-se dos professores em um ambiente de constante mudanças, que assumam riscos e inovem em seus processos.

Moran (2009) concorda com Fullan e Hargreaves (1999) ao indicar a necessidade de formação melhor aos professores, porém, adicionando outro fator essencial, a má gestão institucional, que pode ocasionar a falta de normas claras e a insuficiência de poder de implementação, que levam a geração de profissionais mal remunerados e com formação aquém da necessidade contemporânea.

Por mais que os autores tenham maior enfoque no coletivo docente, sabe-se que toda a comunidade deve participar ativamente das mudanças e inovações implementadas na escola, assumindo assim, corresponsabilidades na gestão de mudanças.

Ampliando um pouco mais a lente para a gestão escolar, Moran (2009) busca justificativas para o processo de mudanças e inovação ser tão moroso nas escolas. Segundo ele, os gestores e os professores aprendem modelos e os repetem sem um olhar crítico, preferem a segurança e o conforto da repetição, dependendo continuamente de motivações externas.

Moran (2009) ressalta que a gestão de mudanças parte de um processo de construção cultural, que impulsiona ou retrai a capacidade da escola em implantar mudanças. Para que a instituição educacional consiga implantar a cultura de mudanças e inovação é preciso profissionalizar a gestão, mas isso não basta. Para esse autor, é preciso demonstrar na gestão pessoal que sendo proativos as realizações profissionais acontecem. Aqueles que são proativos são os mais designados para assumirem maiores responsabilidades, enquanto, muitos acreditam que fazendo o previsível é o suficiente.

Considerando a lentidão nas mudanças educacionais, Moran (2009) afirma que é preciso acelerar as mudanças, na intenção de acompanhar as mudanças aceleradas experimentadas pela sociedade atual. Nessa linha, Moran (2016) reforça sua visão sobre o atraso nas mudanças e inovação educacional sendo um crítico à lentidão na implantação de avanços. O autor expõe que a transformação da escola é dependente de lideranças com visão empreendedora, mas, que não deixem de lado a humanização. Ele ainda reforça que as equipes escolares devem ser formadas para as demandas desse século, sendo que considera um longo atraso nas mudanças e inovações essenciais na educação, atrasos que afetam principalmente, jovens e crianças, que certamente precisarão de competências essenciais para inserção na sociedade.

Moran (2016) alerta que há um movimento de transformação em nível mundial, inclusive na dimensão educacional. Existe uma exigência contínua por aprender continuamente, todavia, a escola é lenta em sua transformação e isso atrasa a sociedade e compromete, em especial, os menos favorecidos. Ele ainda reforça que as crianças e jovens pobres são os mais prejudicados, pois precisam de uma formação básica de qualidade para empreender uma vida longa e incerta.

Moran (2016), também, afirma que a escola evoluiu sim, todavia, na quantidade de vagas ofertadas para os alunos, infelizmente, de forma geral, não na qualidade oferecida. Ressalta-se que a escola continua seguindo a lógica da transmissão de conhecimentos, levando a um atraso no processo de inovação e mudanças. E quais os caminhos para tantos desafios? ele diz que é preciso sensibilizar os docentes mostrando bons exemplos e experiências de quem está inovando, na própria escola ou externamente e ainda indica a criação de grupos de inovação, possibilitando ações de formação continuada, onde participe toda a comunidade escolar.

Moran (2016) cita que se vive atualmente em um mundo híbrido, especialmente, pelo avanço expoente das novas tecnologias, que modificam a sociedade e a forma de se viver. Diante dessas mudanças significativas, a escola também precisa se reinventar e mudar, utilizando-se das metodologias ativas, ela pode apoiar esse processo, especialmente, alicerçada em três conceitos chave, que são: espaços *maker*, *designer* e capacidade de empreender.

Nóvoa (2019) não concorda plenamente com Moran (2016), visto que acredita que processos incrementais não irão responder às necessidades contemporâneas da escola, pois segundo ele: “[...] não se trata de melhorias ou de aperfeiçoamentos ou mesmo de inovações, mas de uma verdadeira metamorfose da escola”, (Nóvoa, 2019, p. 03), pois para ele, a escola parece perdida, inadaptada às circunstâncias do tempo presente, até mesmo parecendo que não adentrou o século XX, incapaz de pensar um futuro que já faz parte da vida das pessoas. E, é no processo de construção e implantação do Projeto Político Pedagógico que a comunidade escolar tem a oportunidade de pensar as necessidades de mudança para sua realidade.

## 5. Projeto Político Pedagógico

Dentre os documentos educacionais que fundamentam a gestão educacional, o PPP aparenta ser aquele que mais se aproxima da possibilidade de implantação mais eficaz das mudanças na escola. Isso, porque ele prevê, em sua estrutura, aspectos importantes para a fundamentação da mudança e implantação da cultura da inovação. Dentre esses aspectos, a construção colaborativa, definição de planejamento estratégico, avaliação de cenários, entre outros.



A Constituição Federativa do Brasil (1988), assim como a LDBEN (1996), propõe o PPP como o documento que garante autonomia progressiva para a escola, possibilitando, assim, certa autonomia em suas tomadas de decisão. Desvinculando a escola, ao menos parcialmente, da estrutura hierárquica, burocrática e morosa do modelo de gestão tradicional.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação LDBEN 9394/96, especialmente, no seu Art. 15, propõe: “Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.” Essa orientação da lei possibilita à escola, maior autonomia na gestão das mudanças, essenciais ao desenvolvimento do seu projeto escolar e do sucesso de seus alunos. Porém, Veiga (2013) sinaliza a importância da autonomia progressiva e explica o porquê da relatividade dessa autonomia. Segundo a referida autora, a escola tem o dever de assumir suas responsabilidades, sem depender exclusivamente das esferas administrativas superiores, no intuito de dar fluidez ao projeto escolar, o que não minimiza a importância do respeito às normativas comuns, inclusive do direito financeiro; pelo contrário, potencializam a valia do trabalho colaborativo, especialmente, entre escolas, secretarias de ensino e órgãos colegiados.

Outros autores, como, Mello e Martins (2017) reforçam a importância dessa construção participativa, indicando que esse é um caminho muito promissor para a resistência às formas conservadoras de organização e gestão escolar, que impedem novas propostas e inibem a criatividade e inovação.

Além do mais, a parceria e a colaboração de todos que participam diretamente ou indiretamente do ambiente escolar são essenciais para a implantação das mudanças na escola, sendo que, muitos projetos dependem de autorizações e permissões para sua execução, o que torna a visão de gestão compartilhada da mudança fator *sine qua non* aos resultados da implantação de projetos de sucesso.

O que introduz o tema da gestão participativa e colaborativa, conceitos que estão impressos no “DNA” do PPP, que se alinham as principais teorias que refletem sobre a implantação da cultura de gestão de mudanças nas organizações.

Vasconcellos (2012) reforça a lógica de que o PPP é um plano global da instituição, estruturante das mudanças e projetos essenciais ao contexto escolar e alicerçado na colaboração de toda a comunidade escolar. Percebe-se que a autonomia proposta pelo referido documento, atrelada à gestão colaborativa, podem impulsionar as propostas de mudança, necessárias ao ambiente escolar.

Libâneo (2021) reitera essa conclusão ao afirmar que ter autonomia em uma instituição social, como é a escola, significa ter poder para organizar internamente a instituição, definindo os rumos a serem seguidos, envolvendo professores, funcionários, pais e alunos na gestão escolar e administrando recursos financeiros.

Importante ressaltar, que a autonomia adquirida, também, exige que a escola se responsabilize pelos ônus e bônus de seus resultados, por vezes, alicerçado única e exclusivamente na expressiva colaboração de sua comunidade escolar. Como afirma Freitas (1991), as novas formas, ou seja, as mudanças, terão que nascer na própria escola, com o apoio de professores e pesquisadores e não poderão ser inventadas por alguém longe da escola e da luta da escola.

Aqui se dá o papel essencial da comunidade escolar na propulsão das mudanças na escola, assumindo para si parte da responsabilidade pelos acontecimentos do dia a dia escolar e enfrentando o que Paro (1999) denomina de processo de burocratização que



bloqueia o potencial produtivo das instituições educacionais. Segundo o autor, são práticas inúteis aos fins, que intencionalmente evitam que se alcancem os fins declarados. Práticas que, segundo Paro (2016), são mitigadas, quando toda a comunidade escolar participa da construção dos projetos da escola, indicando problemas e dando sugestões. Araújo, Puig e Arantes (2007) destacam que o processo da instituição para converter valores em hábitos e atitudes depende da capacidade de vivenciar realmente os valores defendidos, portanto, pode-se frisar que dentre as principais tarefas das instituições e sua comunidade escolar, estão: a capacidade de projetar práticas e construir meios de transformação efetivos.

Tineu, et al (2013) reforçam a mesma lógica de projeção de futuro e meios de construção de uma nova proposta, quando indica a necessidade de arriscar-se ao novo, almejando um futuro melhor, mais promissor e certamente, implantando as mudanças essenciais ao contexto social e contemporâneo.

Indubitavelmente, a gestão participativa e democrática embasa a idealização do PPP, ideia reforçada por Gadotti (1994) que ressalta as conquistas da comunidade escolar em detrimento ao aparelho burocrático do estado, intensificando assim, a necessidade da gestão democrática e participativa, como elementos de vazão do que é essencial para a construção de um projeto significativo, na implantação de mudanças essenciais ao contexto escolar e com bons resultados nas práticas educacionais.

A constatação da relevância da participação da comunidade escolar e da sua integração com o sistema de ensino em prol do êxito escolar, catalisam o que a escola tem de melhor para fomentar a inovação e a gestão de mudanças em seus ambientes, além de, ampliar o potencial da escola na atuação das singularidades e especificidades do contexto em que está inserida. Concepção sintetizada por Gadotti (1998) que declara que o PPP é essencial, pois não existem duas escolas iguais.

Veiga (2013) apresenta um ponto de vista muito interessante quando se analisa o potencial de mudanças apresentado pelo PPP, não apenas como um documento estático, mas sim, como um projeto que integra a necessidade de toda a comunidade escolar, segundo ela, o projeto deve ser vivenciado no dia a dia da escola, dando rumo e intencionalidade às ações realizadas, sendo, portanto, alicerçado no compromisso coletivo.

Já Silva e Costa (2021) reforçam que o PPP deve propor concepções e necessidades da comunidade escolar, que visam potencializar as expectativas futuras da escola (mudanças necessárias). Essa concepção reforça a relevância do comprometimento da comunidade escolar, em especial, com a idealização do tipo de cidadão e de sociedade que se pretende formar.

Nessa direção, o PPP interage continuamente com o tema da mudança na escola quando indica que o projeto pedagógico escolar deve se relacionar diretamente com as questões sociais e políticas da comunidade em que a escola está inserida. Gadotti (1994) expressa essa ideia ao dizer que um PPP sempre tem direção política, um norte, na direção do horizonte aspirado pela escola.

O PPP, muitas vezes adjetivado como documento, instrumento, mapa, guia, método, dentre outros, é também, um aliado muito importante na elaboração e implantação de mudanças, pois potencializa a autonomia da escola em elaborar sua própria identidade, possibilitando a construção de espaços democráticos de debate, diálogo e reflexão coletiva. Ademais, ampliando as possibilidades de inovação e geração de mudanças essenciais ao bom andamento do projeto escolar, sem dúvida, as ações que resultam do PPP transcendem a ideia de um simples documento.



No entanto, qualquer que seja a justificativa, percebe-se o quanto o PPP pode contribuir no desenvolvimento de escolas alicerçadas nos valores constitucionais e no desejo de uma proposta pedagógica capaz de atender as necessidades mais profundas da comunidade em que está inserida. Além de, apoiar a proposição, elaboração e implantação de mudanças essenciais ao modelo escolar, ainda mais, na conjuntura de uma sociedade acelerada, imediatista e ansiosa por novidades.

## **6. Considerações Finais**

Ao longo dessas reflexões, foi explorado como a gestão de mudanças aliada à implantação do PPP pode conduzir à gestão de mudanças e a execução do processo de inovação e melhoria continuada. Isso é possível pela abordagem estratégica, programada e cuidadosa, além de considerar em seus processos os diversos atores envolvidos, a comunicação eficaz e a visão de futuro próspero compartilhada.

Uma das principais conclusões que se extrai dessa análise é a importância do engajamento de todos os membros da comunidade escolar, já que, são eles que apoiam a elaboração do projeto e que dão o tom para o sucesso das iniciativas e mudanças propostas.

Outro ponto relevante é a necessidade de uma visão clara e compartilhada do futuro próspero. Tanto a gestão de mudanças quanto o projeto político-pedagógico devem ser orientados por objetivos claros e alinhados com os valores e princípios da instituição e da comunidade em que está inserida. A definição de metas e indicadores de sucesso, bem como, o estabelecimento de um plano de ação programado e estruturado, são fundamentais para orientar os esforços de mudança e monitorar os resultados alcançados.

Por fim, destaca-se a importância do aprendizado continuado e da flexibilidade, exigidos tanto pela gestão de mudanças quanto pelo PPP, que são processos dinâmicos e sujeitos a ajustes ao longo do tempo.

É essencial que as instituições estejam abertas ao novo, permitindo-se experimentar e errar, ademais, que intensifiquem a avaliação continuada de seus resultados, revendo, quando necessário, suas estratégias e técnicas. A capacidade de aprendizado e a flexibilidade são características fundamentais para lidar com os desafios e incertezas inerentes aos processos de mudança.

Em síntese, a gestão de mudanças e a implantação do PPP compartilham muitas semelhanças e desafios comuns, ao reconhecer essas interseções, as instituições de ensino podem desenvolver abordagens mais integradas e eficientes para promover mudanças positivas e sustentáveis em sua comunidade escolar.

## **Referências**

ALVIM, Y. C.; NÓVOA, A. Os professores depois da pandemia. Campinas: **Educ. Soc.** 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/mvX3xShv5C7dsMtLKTS75PB/> Acesso em: 03 jun. 2023.

ARAÚJO, U. F; PUIG, J. M; ARANTES, V. A. (org.). **Educação e valores: pontos e contrapontos.** São Paulo: Summus, 2007.



BRASIL. Constituição, 1998. Constituição da República Federativa do Brasil. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm) Acesso em: 27 fev. 2023.

BRASIL. Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm) Acesso em: 27 fev. 2023.

BRUNO-FARIA, M. F. Criatividade, inovação e mudança organizacional. In: Lima, S. M. V. (Org.), **Mudança Organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

DELORS, J. et al. **Educação: um tesouro a descobrir** - Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI. São Paulo: Cortez, 1998. Disponível em: [http://dhnet.org.br/dados/relatorios/a\\_pdf/r\\_unesco\\_educ\\_tesouro\\_descobrir.pdf](http://dhnet.org.br/dados/relatorios/a_pdf/r_unesco_educ_tesouro_descobrir.pdf) Acesso em: 03 jun. 2023.

DENYER, D., TRANFIELD, D., VAN AKEN, J. E. Developing design propositions through research synthesis. London: **Organization studies**, 2008. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0170840607088020> Acesso em: 03 jun. 2008.

ELIAS, C. de S. R. et al. Quando chega o fim? Uma revisão narrativa sobre terminalidade do período escolar para alunos deficientes mentais. Ribeirão Preto: **SMAD**, 2012. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1806-69762012000100008&script=sci\\_abstract#:~:text=ELIAS%2C%20Claudia%20de%20Souza%20Rodrigues,Electr%C3%B4nica%20Sa%C3%BAde%20Mental%20C3%81lcol%20Drog.](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1806-69762012000100008&script=sci_abstract#:~:text=ELIAS%2C%20Claudia%20de%20Souza%20Rodrigues,Electr%C3%B4nica%20Sa%C3%BAde%20Mental%20C3%81lcol%20Drog.) Acesso em: 03 jun. 2023.

FREITAS, L. C. Organização do trabalho pedagógico. Palestra proferida no VII Seminário Internacional de Alfabetização e Educação. Novo Hamburgo RJ. agosto de 1991 (mimeo).

FULLAN, M.; HARGREAVES, A. **La Escuela que queremos**. México: SEP/ Amorrortu, Biblioteca para la Actualización del Maestro, 1999. Disponível em: <https://zonaescolar98.files.wordpress.com/2010/12/la-escuela-que-queremos.pdf> Acesso em: 03 jun. 2023.

GADOTTI, M. Pressupostos do projeto pedagógico. In: **Anais da conferência Nacional de Educação para Todos**. Brasília: MEC, 1994.

GADOTTI, M. Projeto Político Pedagógico da Escola Cidadã. In: GADOTTI, M. **Salto para o futuro**. Construindo a Escola Cidadã - Projeto político pedagógico. Brasília: MEC, 1998. Disponível em:



<https://sme.goiania.go.gov.br/site/index.php/institucional/documentos-oficiais-2/category/46-modulo-5?download=263:modulo-5> Acesso em: 27 fev. 2023.

LIBÂNEO, L. F. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. São Paulo: Editora Heccus, 2021.

LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma introdução. In: LIMA, S. M. V. (Org.). **Mudança organizacional: teoria e gestão**. São Paulo: FGV, 2003.

MELLO, E. M. B.; MARTINS, L. M. D. O universo da orquestra do projeto político-pedagógico: processo de construção no ensino fundamental. Passo Fundo: **Revista Espaço Pedagógico**, 2017. Disponível em: <http://seer.upf.br/index.php/rep/article/view/7417> Acesso em: 27 fev. 2023.

MESSINA, G. Mudança e Inovação Educacional, notas para reflexão. Chile: **Cadernos de Pesquisa**, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/pvQTSjNjyR4nkqGjkLTv9DJ/?lang=pt&format=pdf> Acesso em: 03 jun. 2023.

MORAN, J. Por que as mudanças são tão lentas na educação?. São Paulo: **ECA USP**, 2009. Disponível em: <https://moran10.blogspot.com/2009/06/por-que-as-mudancas-sao-tao-lentas-na.html> Acesso em: 01 de abril. 2023.

MORAN, J. José Moran: “A escola se transforma mais lentamente do que desejamos e em ritmos diferentes. São Paulo: **Geekie**, 2016. Disponível em: <https://www.geekie.com.br/blog/entrevista-jose-moran-escola-inovadora> Acesso em: 03 de abril. 2023.

MORAN, J. Como acelerar as mudanças na educação. **Porvir**, 2020. Disponível em: <https://porvir.org/como-acelerar-as-mudancas-na-educacao-jose-moran/> Acesso em: 03 jun. 2023.

NÓVOA, A. Os professores e a sua formação num tempo de metamorfose da escola: **Educação & Realidade**, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edreal/a/DfM3JL685vPJryp4BSqyPZt/> Acesso em: 05 abr. 2023.

PARO, V. H. A gestão da educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública. In: SILVA, Luiz Heron da (Org.). **A Escola Cidadã no contexto da globalização**. Petrópolis: Vozes, 1999.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Editora Cortez, 2016.



SANTOS, M. de S. e S. Gestão da mudança organizacional: uma revisão teórica. Rio de Janeiro: **FGV EBAPE**, 2014. Disponível em:

<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/11826> Acesso em: 06 de jun. 2023.

SILVA, C. de O. e. Desafios da gestão de mudanças na universidade federal de Goiás. Goiás: **UNIALFA**, 2018. Disponível em:

<http://tede.unialfa.com.br/jspui/handle/tede/208> Acesso em: 29 mar. 2023.

SILVA, D. M. de C.; COSTA, D. M. Escola, Gestão e Sociedade: Intermediações com o Projeto Político Pedagógico. Maringá: **Teoria e Prática Da Educação**, 2021.

Disponível em:

<https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/TeorPratEduc/article/view/57379> Acesso em: 29 mar. 2023.

TINEU, M. D.; THOMAZ, R. A.; LEITE, T. F.; ANDRADE, L. E.; PAULA, M. T. D. **Projeto Político Pedagógico: um desafio inovador no ambiente escolar.** Vale do Paraíba: Trabalho apresentado no XVII Encontro Latino-Americano de Iniciação Científica, XIII Encontro Latino-Americano de Pós-graduação e III Encontro de Iniciação à Docência – Universidade do Vale do Paraíba, 2013. Disponível em:

[http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2013/anais/arquivos/0534\\_0425\\_01.pdf](http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2013/anais/arquivos/0534_0425_01.pdf) Acesso em: 03 jun. 2023.

VASCONCELLOS, C. dos. S. P. Planejamento: projeto de ensino-aprendizagem e projeto político pedagógico. São Paulo: **Cadernos Pedagógicos do Libertad**, 2012.

VEIGA, I. Passos da. Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva.

In: VEIGA, I. P. A. Inovações e projeto político-pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória? Campinas: **Cad. CEDES**, 2003. Disponível em:

[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-32622003006100002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-32622003006100002) Acesso em: 06 jun. 2023.

VEIGA, I. P. A. **Projeto Político-Pedagógico: uma construção possível.** Campinas. Editora Papyrus, 2013.

VIEIRA, E. F. Organizações e desempenho: Mudança, inovação e comportamento. Rio Grande: **Revista eletrônica de Gestão Educacional**, 2003. Disponível em:

<https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/view/21556> Acesso em: 03 jun. 2023.

