

**PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO: IMPLANTAÇÃO DE PROJETOS E
GESTÃO DE MUDANÇAS**

***PROYECTO POLÍTICO PEDAGÓGICO: IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS Y
GESTIÓN DEL CAMBIO***

***POLITICAL PEDAGOGICAL PROJECT: IMPLEMENTATION OF PROJECTS AND
CHANGE MANAGEMENT***



Eduardo Alexandre de Lima BAPTISTA¹
e-mail: contatoswdo@gmail.com



Silvia Cristina de Oliveira QUADROS²
e-mail: silvia.quadros@unasp.edu.br

Como referenciar este artigo:

BAPTISTA, E. A. L.; QUADROS, S. C. de O. Projeto Político Pedagógico: Implantação de Projetos e Gestão de Mudanças. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 28, n. 00, e023024, 2024. e-ISSN: 1519-9029. DOI: <https://doi.org/10.22633/rpge.v28i00.19724>



| **Submetido em:** 17/05/2024
| **Revisões requeridas em:** 10/07/2024
| **Aprovado em:** 20/08/2024
| **Publicado em:** 08/10/2024

Editor: Prof. Dr. Sebastião de Souza Lemes

Editor Adjunto Executivo: Prof. Dr. José Anderson Santos Cruz

¹ Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), São João da Boa Vista – SP – Brasil. Coordenador Educacional – SENAC SP. Mestrado em Educação (UNASP).

² Centro Universitário Adventista de São Paulo (UNASP), Engenheiro Coelho – SP – Brasil. Coordenadora do Mestrado Profissional em Educação – UNASP SP. Pós-doutorado em Educação (USP) e Doutorado em Educação (USP).

RESUMO: Este estudo investiga a função do Projeto Político Pedagógico (PPP) na gestão de mudanças no contexto escolar, com o objetivo de analisar como o PPP direciona e garante as mudanças necessárias. Especificamente, examina-se a implantação dos projetos concebidos a partir do documento. Utilizou-se o método de estudo de caso para uma análise profunda do objeto de investigação. A metodologia de análise de conteúdo foi empregada para compreender os resultados da instituição, com dados coletados por meio de um questionário fechado e análise qualitativa das informações. Um grupo focal com a população respondente permitiu aprofundar as questões pertinentes. Constatou-se que o PPP é um grande aliado na gestão da mudança e intervenção na realidade local, potencializando a transformação no contexto escolar. O PPP concede autonomia e emancipação à escola, permitindo que enfrente desafios específicos sem depender exclusivamente de projetos de entidades superiores.

PALAVRAS-CHAVE: Estudo de caso. Gestão de Mudanças. Projeto Político Pedagógico. Implantação de Projetos Educacionais.

***RESUMEN:** Este estudio investiga el papel del Proyecto Político Pedagógico (PPP) en la gestión de cambios en el contexto escolar; con el objetivo de analizar cómo el PPP dirige y asegura los cambios necesarios. Específicamente, se examina la implementación de los proyectos concebidos a partir del documento. Se utilizó el método de estudio de caso para un análisis profundo del objeto de investigación. Se empleó la metodología de análisis de contenido para comprender los resultados de la institución, con datos recolectados a través de un cuestionario cerrado y análisis cualitativo de la información. Un grupo focal con la población encuestada permitió profundizar en las cuestiones pertinentes. Se constató que el PPP es un gran aliado en la gestión del cambio y la intervención en la realidad local, potenciando la transformación en el contexto escolar. El PPP otorga autonomía y emancipación a la escuela, permitiéndole enfrentar desafíos específicos sin depender exclusivamente de proyectos de entidades superiores.*

***PALABRAS CLAVE:** Estudio de caso. Gestión del Cambio. Proyecto Político Pedagógico. Implementación de Proyectos Educativos.*

***ABSTRACT:** This study investigates the role of the Political Pedagogical Project (PPP) in managing changes within the school context, aiming to analyze how the PPP directs and ensures necessary changes. Specifically, it examines the implementation of projects conceived from the document. A case study method was used for an in-depth analysis of the research object. Content analysis methodology was employed to understand the institution's results, with data collected through a closed questionnaire and qualitative analysis of the information. A focus group with the respondent population allowed a deeper exploration of relevant issues. It was found that the PPP is a great ally in managing change and intervening in the local reality, enhancing transformation within the school context. The PPP grants autonomy and emancipation to the school, enabling it to face specific challenges without relying solely on projects from higher entities.*

***KEYWORDS:** Case study. Change Management. Political Pedagogical Project. Implementation of Educational Projects.*

Introdução

Atualmente, a escola enfrenta transformações significativas decorrentes do cenário pós-pandêmico, impulsionadas por necessidades emergentes em diversos contextos, como os econômicos, sociais, políticos, educacionais e do mundo do trabalho. Além disso, a instituição escolar tem sido alvo de intensas críticas quanto à sua função social e seu papel no desenvolvimento de jovens e crianças, tanto no presente quanto no futuro. Nóvoa (2019) apoia essa visão, sugerindo que o modelo escolar precisa ser profundamente repensado, passando por uma verdadeira metamorfose.

Diante desse cenário, é imperativo que a escola se reinvente, construindo um projeto escolar que consiga articular os pilares essenciais da formação humana, conforme indicados por Delors *et al.* (1998) no relatório elaborado para a Unesco, intitulado “Educação: Um tesouro a descobrir”. A comissão responsável destaca que, no século XXI, as pessoas devem aprender a aprender, aprender a fazer, aprender a ser e aprender a conviver.

Nessa direção, crê-se que a mudança se potencialize com base no Projeto Político Pedagógico (PPP), que é uma garantia legal, contida primeiramente na Constituição da República Federativa do Brasil, especialmente no seu artigo 206, que propõe igualdade de acesso e permanência, liberdade de aprendizagem, pluralismo e valorização dos profissionais da educação (Brasil, 1988).

Ressalta-se atenção especial ao inciso VI da referida lei, que orienta quanto à gestão democrática e colaborativa do ensino público. Tal garantia legal reforça-se na Lei de Diretrizes e Bases da Educação LDBEN 9394/96, especialmente no seu Art. 15, que propõe que haja “graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira (...)” (Brasil, 1996, Art. 15). Essa liberdade outorgada aos sistemas de ensino impõe ao PPP um caráter de documento essencial para a escola e, segundo Veiga (2003), é um instrumento gerador de movimentos democráticos e participativos, que se remetem aos objetivos da escola.

É fundamental identificar os objetivos essenciais para a compreensão da função do PPP nas mudanças essenciais ao contexto escolar, subdivididos em central e específico. O objetivo central deste estudo é analisar como o Projeto Político Pedagógico (PPP) direciona e garante as mudanças necessárias no ambiente escolar. O objetivo específico é examinar a implantação dos projetos concebidos a partir da elaboração do documento. Para a realização deste estudo, elegeu-se o método de estudo de caso, que permite uma análise exaustiva e profunda do objeto de investigação. Para a análise e compreensão dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo obtido por meio de um questionário com perguntas fechadas para caracterização da população

pesquisada e análise qualitativa das informações geradas, além de grupo focal com a população respondente.

Projeto Político Pedagógico e a Gestão de Mudanças

O conceito de Projeto Político-Pedagógico (PPP) transcende a simples definição de atividades e a construção de planos de ensino, superando a visão minimalista de um documento estático focado no cumprimento de tarefas burocráticas. Segundo Veiga (2013), o projeto deve ser vivenciado e direcionar as ações realizadas na escola, sendo, portanto, fundamentado no compromisso coletivo.

O PPP é descrito em diferentes contextos e pesquisas com adjetivos variados, como documento, instrumento, mapa, guia e método. Se bem utilizado, como mostra Veiga (2013), pode potencializar a autonomia da escola na elaboração de sua própria identidade, possibilitando a construção de espaços democráticos de debate, diálogo e reflexão coletiva. Além disso, para a autora, a ação resultante do PPP tem o potencial de transcender a ideia de um mero documento.

A LDBEN n.º 9394/96 é o documento que estabelece a legalidade da autonomia da gestão escolar na elaboração de sua proposta pedagógica e na construção de sua identidade escolar. Ela também reforça a importância da gestão democrática e recomenda fortemente a participação da comunidade escolar nesse processo. Para Azevedo, Garcia e Souza (2017), a construção do PPP é uma obrigação legal das instituições de ensino, mas não deve ser vista como um documento estático com a mera finalidade de cumprimento formal, deixando de lado a edificação da autonomia e a emancipação escolar.

Assim como afirma Paro (1999), o processo de burocratização que bloqueia o potencial produtivo das instituições educacionais. Segundo ele, são práticas inúteis aos objetivos que, intencionalmente, evitam que se alcancem os fins declarados. Ferreira e Vivaldi (2020) seguem essa mesma lógica, afirmando que o mero cumprimento da exigência, sem a compreensão de um documento que faça sentido à comunidade escolar, perde a chance de construir uma ferramenta de desenvolvimento social e moral, que permite a participação política e a transformação da realidade.

Outrossim, Vasconcellos (2012) defende que o Projeto Político Pedagógico (PPP) deve ser construído coletivamente, sendo a participação uma tentativa de resgatar o sentido humano,

científico e libertador do planejamento. Veiga (2013) corrobora essa visão, afirmando que a busca por uma nova organização para a escola representa uma ousadia por parte de pais, educadores, alunos e funcionários.

Seguindo a mesma lógica, Vasconcellos (2012) alerta para que o PPP não seja minimizado em seu valor e que as instituições educacionais tenham cautela em sua implantação. Muitas vezes, a preocupação da direção é que a escola funcione, enquanto a dos professores se concentra em manter a disciplina e cumprir o programa. No entanto, frequentemente a escola é devorada pelo urgente, sem tempo para lidar com o que realmente é importante. Para o autor, essa dificuldade justifica a implantação de projetos, cuja função é resolver problemas, transformar a prática do dia a dia e reduzir o sofrimento cotidiano.

Dessa forma, Vasconcellos (2012) propõe uma mudança de paradigma, abandonando a visão minimalista de que o projeto é apenas mais uma atividade na intensa rotina escolar, em favor de uma perspectiva ampla, onde o projeto se torna um instrumento capaz de potencializar a transformação escolar, especialmente as mudanças essenciais para a construção de um projeto escolar de sucesso. Portanto, cabe à escola refletir sobre o tema da Gestão de Mudanças.

O autor Moran (2020) também explora esse contexto, indicando que é um grande desafio propor mudanças em um país desigual e com realidades tão diferentes. No entanto, o autor observa que existem escolas brasileiras em um movimento contínuo de transformação. Soares *et al.* (2010) acrescentam uma reflexão interessante sobre os ciclos de mudanças e sua relação com o contexto social, afirmando que se tratam de ciclos viciosos, pois toda mudança gera novos problemas que exigem novas mudanças, e assim sucessivamente. Silva (2018) ressalta a rápida transformação que a sociedade e as organizações têm experimentado, que parece acelerar a cada ano, gerando novas demandas para as organizações educacionais.

Considerando a perspectiva de mudanças constantes e aceleradas, torna-se importante que as organizações se apoiem na tentativa de implementar uma cultura de inovação, que prevê o acompanhamento contínuo de tendências e novidades. Vieira e Vieira (2003) reforçam essa lógica, afirmando que a mudança precisa ser um processo permanente e contínuo, onde a atualização será sempre uma constante.

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

É possível inferir da fala do autor que a gestão de mudanças parte de um processo de construção cultural que impulsiona ou limita a capacidade da escola em implementar transformações. Para que a instituição educacional consiga instituir uma cultura de mudanças e inovação, é necessário profissionalizar a gestão. Contudo, isso não é suficiente. Para Moran (2009), é necessário demonstrar, na gestão pessoal, que, ao serem proativos, as realizações profissionais acontecem. Aqueles que são proativos são os mais aptos a assumir maiores responsabilidades, enquanto muitos acreditam que fazer o previsível é suficiente.

O mesmo autor ressalta a importância de mudanças mais profundas para que a inovação ocorra. Segundo ele, é necessário implantar inovações no currículo, nas metodologias, na organização do ensino e da aprendizagem, na inserção de tecnologias e na formação continuada, especialmente para aqueles que são automotivados e inovadores. Além disso, ele afirma que a escola evoluiu em termos de quantidade de vagas oferecidas aos alunos, mas, infelizmente, não na qualidade da educação proporcionada. Ressalta-se que a escola ainda segue a lógica da transmissão de conhecimentos, o que resulta em um atraso no processo de inovação e mudanças.

Esse panorama reforça a necessidade de investimento por parte das instituições educacionais na busca por ideias e métodos que apoiem os processos de inovação e transformação. Entre os métodos mais reconhecidos na gestão de mudanças está o modelo de Kotter (2017), frequentemente indicado para processos de reinvenção e renovação de modelos. O autor enfatiza que a mudança não é uma tarefa simples, pois muitos empecilhos podem surgir, especialmente questões comportamentais e emocionais.

A teoria elaborada por Michael Fullan (2001), então diretor do Instituto para Estudos da Educação da Universidade de Toronto, no Canadá, é uma das mais respeitadas teorias da gestão de mudança no mundo, conhecida como Modelo Fullan. Em sua teoria, Fullan (2001) reforça a imprescindibilidade da liderança para que a mudança se efetive, especialmente ao enfrentar turbulências. A gestão de mudanças é, sem dúvida, uma questão complexa, mas não se pode abdicar da necessidade de pensar, refletir e contribuir para as transformações essenciais na educação e na vida humana.

Metodologia do Estudo

Para realizar este estudo, foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica baseada na revisão integrativa da literatura, considerando os principais trabalhos e teóricos sobre o PPP, especialmente no contexto da Gestão de Mudanças. A metodologia de estudo de caso único, conforme descrita por Yin (2014), foi utilizada para compreender os fenômenos estudados, permitindo a integração dos dados coletados e das conclusões, exigindo uma investigação cuidadosa para mitigar representações equivocadas e focar em evidências precisas.

Para a coleta de dados, foram utilizados os seguintes instrumentos: questionário on-line com perguntas fechadas, análise de documentos educacionais e entrevista em modelo *Focus Group* com questionário semiestruturado. Foram enviados convites a 45 professores, 10 gestores e 10 colaboradores de diversas áreas, totalizando 65 participantes, dos quais 32 efetivamente participaram do estudo.

O questionário foi criado na ferramenta *Google Forms* e enviado aos participantes via e-mail ou *WhatsApp*, juntamente com os documentos necessários para a participação. As respostas foram coletadas na aba de respostas do *Google Forms*, classificadas e analisadas. As perguntas do questionário foram categorizadas conforme a necessidade de informações e dados, abrangendo dados pessoais, gestão de mudanças e implantação de projetos.

Foi definido um número suficiente de questões para garantir a coleta das respostas necessárias ao objetivo da pesquisa, mitigando a não participação e evitando o desestímulo. A construção da narrativa entre as questões foi cuidadosamente planejada para proporcionar fluidez e uma sensação de sequência aos participantes. Um protótipo do questionário em formato de pré-teste foi enviado para avaliação de dois doutores em educação especialistas em Gestão Educacional, além do diretor e da coordenadora pedagógica da instituição pesquisada, para garantir a adequação das perguntas.

Optou-se pelo modelo de questionário on-line para facilitar o acesso e maximizar o engajamento dos participantes, considerando que a unidade escolar possui rede *Wi-Fi* e acesso adequado à internet. Junto ao questionário, foi enviado o termo de consentimento livre e esclarecido, explicando a importância da pesquisa e a necessidade de obter respostas. Um e-mail de agradecimento foi enviado automaticamente pela ferramenta *Google Forms* aos participantes.

Os participantes foram convidados por *e-mail* e *WhatsApp* a integrarem um grupo focal, instrumento que, segundo Gil (2019), proporciona uma melhor compreensão do problema e

apoia uma investigação mais profunda do tema. O grupo focal foi composto por 11 respondentes que aceitaram participar de uma sessão de conversa (entrevista semiestruturada) sobre o tema, realizada de forma remota e com duração de uma hora.

A entrevista semiestruturada, conforme Diccio-Bloom e Crabtree (2006), é composta por perguntas pré-determinadas e abertas, permitindo que outras questões emergjam durante o diálogo. A reunião foi gravada utilizando a ferramenta Microsoft Teams, com a autorização prévia dos participantes para a gravação, o que possibilitou a transcrição automática da entrevista.

O roteiro das questões do grupo focal foi adaptado a partir das perguntas do questionário, visando aprofundar as informações em diálogo com os respondentes. Para garantir a fluidez da entrevista, seguiu-se a proposta de Marconi e Lakatos (2021), que recomenda a redação das questões de forma clara e direta, dispensando explicações adicionais. Para a elaboração e análise dos dados coletados por meio de estudo de documentos, questionário, entrevista e observação, utilizou-se a estrutura proposta por Marconi e Lakatos (2021), que se organiza em elaboração, análise e interpretação dos dados.

A escola participante da pesquisa atua no ensino profissionalizante no estado de São Paulo, sendo reconhecida como uma instituição tradicional com mais de 70 anos de experiência educacional. A instituição é focada no desenvolvimento de pessoas para o mercado de trabalho, especialmente no setor comercial. A escola possui unidades em todo o território nacional, subdivididas por regionais, sendo o caso analisado sob a gestão da regional de São Paulo, que abrange mais de 60 unidades no estado.

O desenvolvimento do Projeto Político-Pedagógico (PPP) na escola ocorreu em quatro etapas: “Onde estamos?”, “Quem somos?”, “O que queremos?” e “Como faremos?”. As etapas da elaboração do PPP serão descritas a seguir:

1. Comunicação e Convite: Formação de equipes para cuidar da comunicação e convidar os participantes para a construção do PPP.
2. Coleta e Elaboração de Dados: Responder às perguntas “Onde estamos?” e “Quem somos?”, utilizando a análise *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) para avaliar fatores controláveis e não controláveis. Os dados foram organizados em uma planilha no Excel, priorizando ações com a ferramenta GUT (Gravidade, Urgência e Tendência).

3. Análise, Interpretação dos Dados e Representação Gráfica: Tabulação dos resultados e definição das prioridades para os itens identificados como fraquezas e ameaças.
4. Considerações da Comunidade Escolar: Participação de toda a comunidade escolar para apresentar os temas prioritários. Identificação de doze problemas desafiadores e criação de planos estratégicos, apresentados em uma plenária.
5. Plano de Ação: Definição de doze frentes de atuação principais, com as demais propostas mantidas em um banco de estratégias. Elaboração, revisão, diagramação e impressão do PPP.

O PPP da unidade educacional é um documento abrangente, apresentando dados demográficos da região, contexto histórico da unidade, concepções filosóficas e pedagógicas, estrutura física e fundamentos pedagógicos da instituição. A seguir, são apresentadas figuras que ilustram os projetos idealizados pela unidade educacional, com um breve descritivo:

Figura 01 - Projetos idealizados pela unidade escolar



Fonte: PPP da Unidade Educacional pesquisada.

Figura 02 - Projetos idealizados pela unidade escolar



Fonte: PPP da Unidade Educacional pesquisada.

Metodologia de Análise e interpretação de dados

Segundo Marconi e Lakatos (2021), após a obtenção dos dados na etapa anterior, iniciou-se a análise e interpretação, consideradas o núcleo central da pesquisa. Os autores indicam que, embora distintas, essas atividades são estreitamente relacionadas. As etapas indicadas pelos autores são as seguintes:

1. **Interpretação:** Verificação das relações entre as variáveis.
2. **Explicação:** Esclarecimento sobre a origem das variáveis.
3. **Especificação:** Demonstração da validade das variáveis.

Eles afirmam que a fase de análise é essencial, pois nela o pesquisador detalha os dados estatísticos, correlacionando-os com as hipóteses formuladas, que serão comprovadas ou refutadas na análise.

Considerando o avanço tecnológico e as mudanças impostas pelas tecnologias emergentes, optou-se, neste estudo, pelo uso de ferramentas digitais para a análise de dados qualitativos. A escolha da ferramenta ideal levou em conta fatores como a relevância da decisão,

a temática do estudo, ganho de tempo, assertividade, zelo pelos dados e acurácia nas etapas de preparação e análise dos dados. Assim, optou-se pelo software Atlas.TI.

O *software* foi utilizado para a análise do conteúdo das entrevistas em formato de grupo focal, permitindo a formação de grupos de documentos por meio da codificação dos dados. A conexão entre os códigos foi elaborada com uma ferramenta de criação de mapas mentais, que facilita a organização e a conexão dos dados apresentados. A criação de citações, permitida pela ferramenta, foi utilizada para lapidar as respostas dos participantes e classificá-las conforme os critérios do objetivo da pesquisa. Essa estratégia visa facilitar a sistematização, verificação e tabulação dos dados, além de comparar e reconhecer semelhanças e disparidades.

A tabulação, fase essencial da pesquisa, foi potencializada pelas possibilidades de apresentação de dados em formato de nuvem de palavras, utilizada como filtro dos adjetivos contidos nas respostas às questões do *Focus Group*. Além disso, foi possível gerar relatórios em formato Excel, o que facilitou o entendimento e a sistematização dos dados. A análise qualitativa das informações coletadas foi concretizada com o cruzamento dos dados.

Para apresentar e analisar os resultados obtidos na pesquisa, utilizamos o método de análise de conteúdo. Segundo Bardin (1977), esse método enriquece a leitura do pesquisador e permite ultrapassar incertezas, extraíndo a essência do conteúdo das mensagens. A autora reforça que a metodologia de análise de conteúdo revela mensagens que podem estar em segundo plano e permite ao pesquisador compreender outros significados intrínsecos à mensagem.

Quanto à operacionalização do método, os conteúdos analisados foram agrupados em temas, indicados por categorias. É importante destacar que utilizamos o método de definição de categorias misto, que, segundo Laille e Dionne (1999), permite que o pesquisador defina categorias prévias que podem ser modificadas durante a análise, como ocorreu neste estudo.

Para contribuir na sistematização dos dados, retomamos Bardin (1977), que orienta que a análise de conteúdo deve respeitar três fases principais: a pré-análise, onde se definem os documentos a serem analisados; a exploração, onde se codificam e classificam os dados; e o tratamento, onde avaliamos os dados e reconhecemos sua significância na pesquisa. Nesta última fase, alguns elementos, como figuras e tabelas, apoiaram a apresentação dos resultados.

Análise dos resultados

Resultado do Questionário de Perguntas Fechadas

Após a execução do questionário on-line para avaliação qualitativa, obteve-se um total de trinta e dois respondentes anônimos. Esses participantes estavam distribuídos em diversas áreas e ocupavam diferentes cargos na unidade educacional pesquisada, incluindo diretores, professores, coordenadores técnicos e colaboradores de áreas como limpeza, manutenção, setores administrativos, biblioteca e secretaria. A seguir, são apresentados os dados essenciais para a compreensão dos objetivos da pesquisa, identificados com ênfase qualitativa.

- **Dados Pessoais:** A maior concentração do público-alvo da pesquisa está na faixa etária de 31 a 45 anos. No entanto, a distribuição por idade é bastante diversa e variada.
- **Gênero:** A maioria dos respondentes (75%) se identificou como do gênero feminino, totalizando vinte e quatro mulheres.
- **Formação Acadêmica:** A maioria dos participantes indicou possuir pós-graduação (62,5%), o que corresponde a vinte respondentes, com os demais tendo expressividade na graduação.
- **Cargo:** A maioria dos respondentes se identificou como docentes, totalizando vinte e quatro pessoas. Os demais ocupavam cargos de gestores e colaboradores dos setores administrativos.
- **Experiência no Cargo:** A maioria dos respondentes apresentou ampla experiência nos cargos exercidos, variando de 6 a mais de 10 anos na função atual, indicando uma equipe madura nas atividades desempenhadas.
- **Implantação das Mudanças Idealizadas:** Quanto à implantação das mudanças, o público pesquisado concorda totalmente ou concorda que o Projeto Político-Pedagógico (PPP) tem uma função estratégica nesse processo. Isso demonstra a adesão do público ao significado do PPP para o contexto escolar. Veiga (2003) defende essa ideia, propondo que a autocrítica e o esforço por alternativas de mudança conferem ao documento um papel estratégico para a gestão escolar.
- **Reconhecimento da Autonomia e Emancipação:** A maioria dos respondentes acredita que o PPP confere autonomia e emancipação à escola, com dezoito respondentes indicando essa percepção. Dourado (2012) corrobora essa ideia, afirmando que a

autonomia escolar permite a implantação de projetos que atendam às necessidades da comunidade escolar.

- **Direcionamento e Autonomia de Mudanças:** A maioria dos respondentes concorda que o PPP direciona e confere a autonomia necessária para mudanças essenciais no contexto escolar, apoiando a implementação de novos processos e projetos. Paro (2016) reitera essa lógica, defendendo que quanto maior a participação dos membros da comunidade escolar, maior será sua autonomia nas decisões e mudanças.
- **Reconhecimento da Implantação do PPP:** Os índices de indecisão e discordância quanto ao reconhecimento da implantação do PPP permanecem altos, com 59,4% (19 respondentes). Vasconcellos (2012) alerta para o risco da formalização do PPP, onde o documento pode se tornar sem vida e significado.

Apresentação e Discussão dos Resultados da Entrevista Semiestruturada em Formato de *Focus Group*

A análise qualitativa da entrevista semiestruturada em formato *Focus Group* foi realizada através da leitura detalhada da transcrição automática da entrevista em videoconferência, gerada pelo aplicativo Microsoft Teams. A segmentação do texto em citações foi facilitada pela ferramenta Atlas TI. Para compreender o entendimento dos participantes sobre o tema, citaremos alguns trechos da transcrição da pesquisa *Focus Group*, elencados a partir da codificação, categorização e objetivos da pesquisa. Os participantes serão mantidos anônimos, sendo sempre indicados pelas siglas, exemplo: Pessoa 01 (P1), Pessoa 02 (P2), e assim por diante.

Verificou-se o reconhecimento da equipe sobre a importância do PPP como um documento educacional significativo para mudanças. Durante toda a entrevista, essa percepção coletiva ficou evidente. Conforme defende o Respondente Anônimo P1:

“Então eu entendo que é esse documento que vai direcionar essas nossas ações. Principalmente no futuro, seja um futuro mais próximo ou mais distante. Tá, e nele consta o delineamento dessas ações a partir de um plano que é definido coletivamente” (Respondente Anônimo P1, 2024, pág. 2).

Outra temática essencial na apresentação das citações presentes na pesquisa é a orientação do PPP na direção da autonomia e emancipação da escola, ou seja, a liberdade de gestão local na implementação de mudanças. Sobre esse tema, a Respondente Anônima P1

(2024, pág. 02) indica que o PPP é personalizado, diferente dos demais documentos que chegam à escola, que já são desenhados, definidos e prontos.

No entanto, quando a temática é a implementação dos projetos idealizados no PPP, a Respondente Anônima P1 demonstra perceber um equilíbrio entre o que foi executado e o que ainda não foi desenvolvido:

“Previsto que já aconteceu ou que não? E o que eu identifiquei é que algumas ações desenhadas pela equipe ou pela comunidade na época aconteceram e outras não. Então eu acho que boa parte das ações aconteceram, mas boa parte não. Então eu acho que essa percepção de que ainda faltam talvez iniciativas, talvez um envolvimento maior” (Respondente Anônima P1, 2024, pág. 06).

Ao mesmo tempo, o Respondente Anônimo P5 se posiciona de forma crítica à implementação dos projetos, indicando uma queda nas proposições e execuções:

“Nós estamos cada vez mais fechados ou isolados, ou cada vez menos preocupados com o que o nosso trabalho pode resultar ou impactar na vida das pessoas, né? E acho que isso é um pouco do cenário que a gente encontra. Não que não existam (projetos), existem sim, muitos trabalhos na massa, na estética, enfim, mas eu acho que já teve muito mais e talvez esse seja um cenário reflexo do mundo atual que a gente tem vivido na pós-pandemia” (Respondente Anônimo P5, 2024, pág. 08).

Fica evidente que parte dos projetos idealizados foram executados, porém, outros não foram contemplados.

Elaboração da Nuvem de Palavras

Foi realizada uma análise dos principais adjetivos utilizados durante a entrevista semiestruturada em formato de *Focus Group*. Essa estratégia permitiu identificar as características mais recorrentes nas falas dos participantes, relacionadas à temática do PPP. Essa abordagem destaca, por meio das palavras, os temas mais relevantes e contribui para as reflexões e conclusões sobre como o PPP é percebido pelo público pesquisado, sem o risco de perda de detalhes. Abaixo está o resultado gerado na ferramenta Atlas.TI:

Figura 03 - gerada automaticamente pela ferramenta Atlas. TI – nuvem de palavras

Fonte: Elaboração dos autores.

Ao analisar os resultados, identificou-se a predominância da palavra “importante” entre os entrevistados, o que reforça a lógica apresentada no questionário de perguntas fechadas e na pesquisa *Focus Group*. Isso evidencia que os entrevistados consideram o PPP um documento crucial para o contexto escolar em transformação. Outras palavras que seguem essa mesma lógica incluem: fundamental, essencial, diferente, principal, norteador e necessário. Isso reforça a percepção da equipe de que o PPP é um contribuinte significativo na gestão escolar. Gandin (2006) destaca a importância do PPP na gestão das mudanças.

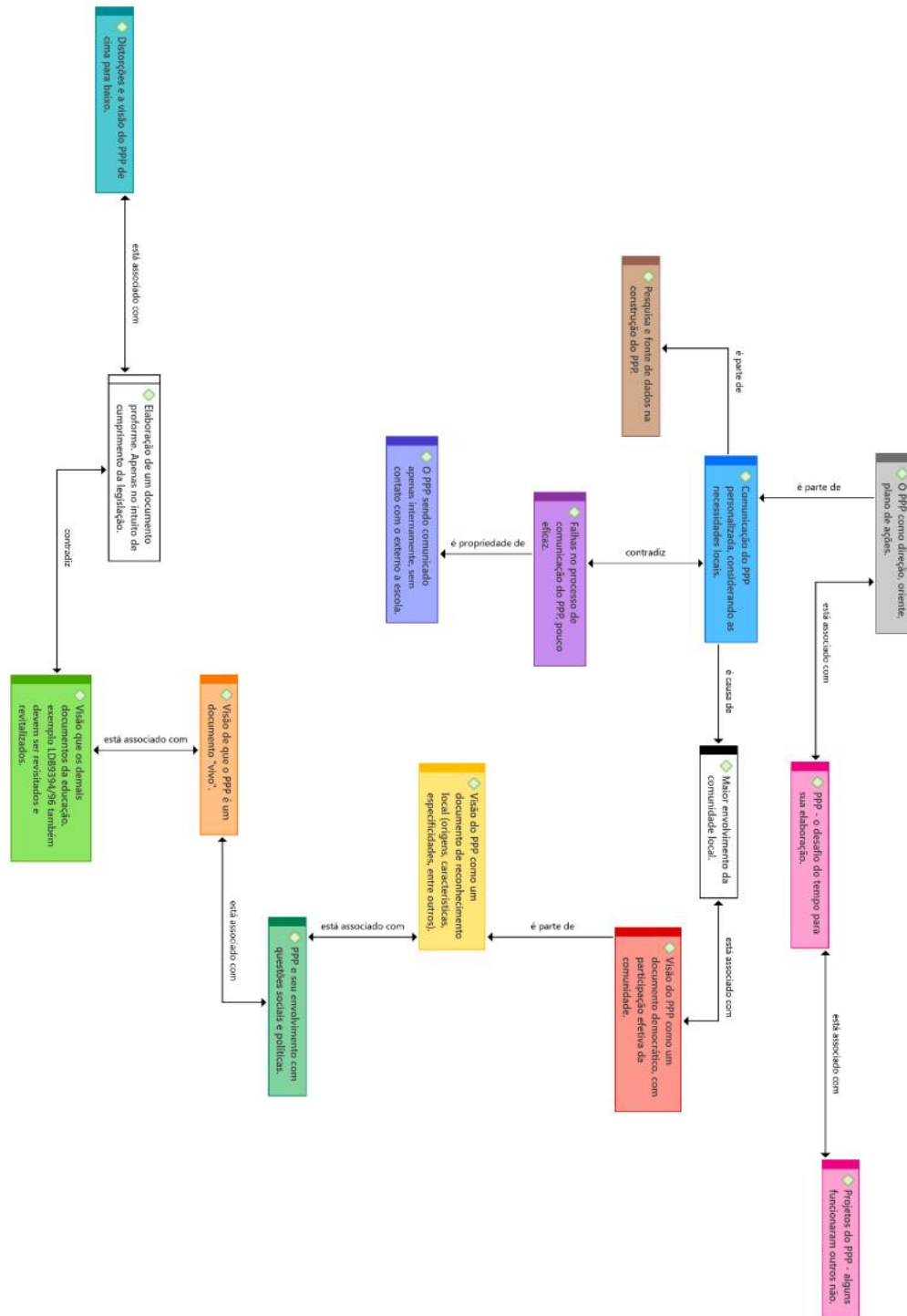
Também foram identificadas palavras que denotam o contexto local do documento, relacionadas à autonomia e emancipação da escola, como: público, político, local, interno, integrador e atual. Além disso, palavras que reforçam o teor pedagógico do documento, como: pedagógico, educacional e inclusivo, também foram mencionadas. Gandin (2006) concorda com essa visão, ao afirmar que é essencial incluir no PPP questões do cotidiano escolar, além das questões políticas e sociais.

Assim, verifica-se que as características mencionadas pelos respondentes são majoritariamente positivas, indicando que a equipe considera o documento importante para a gestão educacional e para a implementação das mudanças necessárias no ambiente escolar.

Códigos e Conexões

Outra análise importante foi realizada com base em uma das funcionalidades da ferramenta Atlas.TI: a construção de conexões entre os códigos identificados na leitura da transcrição. Isso permitiu a correlação das temáticas durante a sessão de entrevista semiestruturada em formato de *Focus Group*. Segue abaixo:

Figura 04 - gerada automaticamente pela ferramenta Atlas. TI – conexões



Fonte: Elaboração dos autores.

Considerando o quadro de conexões, verifica-se que o Projeto Político-Pedagógico (PPP) é, para o grupo pesquisado, um documento que orienta as ações da unidade educacional e que deve ser comunicado de forma eficiente. No entanto, os participantes percebem falhas nesse processo. Além disso, o grupo considera essencial a participação ativa da comunidade

local na construção do PPP, indicando que o documento é uma garantia de autonomia e emancipação escolar. Segundo eles, trata-se de um documento “vivo”, que responde às necessidades locais. Vasconcellos (2012) corrobora a ideia de documento “vivo”, afirmando que o PPP ressignifica o fazer da escola, ajudando a resolver seus problemas e transformando sua prática.

Outro fator essencial para a análise é a compreensão do grupo de que os projetos idealizados no PPP são, em parte, executados de forma eficiente. No entanto, alguns projetos enfrentam obstáculos, como a necessidade de parcerias locais, por exemplo, com o poder público, que nem sempre apoia as mudanças no ritmo esperado pela instituição. Esse fator levou alguns projetos a não se concretizarem.

Por fim, durante a análise do encadeamento dos códigos, verificou-se que as respostas do grupo estão alinhadas, não demonstrando fortes divergências ou dissonâncias durante a pesquisa. Isso ratifica que as respostas foram fiéis à realidade vivenciada pela unidade educacional.

Considerações finais

O presente estudo evidenciou a importância do Projeto Político Pedagógico (PPP) como um instrumento vital para a gestão e implementação de mudanças no ambiente escolar. Por meio de um estudo de caso único e de uma análise qualitativa dos dados coletados, foi possível identificar que o PPP não apenas direciona, mas também inspira transformações significativas no contexto escolar.

Os projetos desenvolvidos pela instituição pesquisada mostraram-se focados em preencher lacunas pedagógicas e políticas, demonstrando que o PPP é um catalisador para a construção de soluções que atendam às necessidades locais. Embora a clareza sobre a implantação de todos os projetos propostos tenha sido limitada, assim como o tempo para execução dos projetos e a falta de assertividade na comunicação junto à comunidade escolar, os projetos efetivamente implementados promoveram mudanças e transformações positivas.

Conforme apontado pela literatura, o PPP deve ser reconhecido como um documento que empodera a escola, concedendo-lhe autonomia e emancipação para enfrentar desafios específicos, sem depender exclusivamente de iniciativas de entidades superiores. Este estudo sugere que pesquisadores e gestores devem dedicar mais atenção ao PPP, dada sua relevância para a autonomia e emancipação escolar. Além disso, é necessária uma investigação mais

aprofundada do PPP, especialmente no que diz respeito ao seu papel meramente burocrático em algumas instituições educacionais, que cumprem apenas a condição legal. No entanto, é possível afirmar que escolas que compreendem a importância de esforços locais, com o apoio da comunidade e a capacidade de pressionar órgãos públicos, conseguem fortalecer-se por meio da construção de comunidades escolares robustas.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, L. F.; GARCIA, D.; de SOUSA, M. A. D. D. A Autonomia como Fator Fundante da Construção do Projeto Político Pedagógico do Centro Municipal de Educação Básica Helena Esteves. **Revista de Ensino, Educação e Ciências Humanas**, Londrina, v. 18, n. 3, p. 209-214, 2017. Disponível em: <https://independent.academia.edu/MarinalvaDamacenaDuartedeSousa>. Acesso em: 27 fev. 2023.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

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. Acesso em: 27 fev. 2023.

BRASIL. **Constituição, 1998**. Constituição da República Federativa do Brasil. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 27 fev. 2023.

DELORS, J.; MUFTI, I. A.; AMAGI, I.; CARNEIRO, R.; CHUNG, F.; GEREMEK, B.; GORHAM, W.; KORNHAUSER, A.; MANLEY, M.; QUERO, M. P.; SAVANÉ, M. A.; SINGH, K.; STAVANHAGEN, R.; SUHR, M. W.; NANZHAO, Z. **Educação um tesouro a descobrir**: relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI. São Paulo: Cortez, 1998. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5938745/mod_resource/content/4/2012%20educ_tesouro_descobrir_Delors.pdf. Acesso em: 14 nov. 2022.

DOURADO, L. F. **Gestão em educação escolar**. Cuiabá: Rede e-Tec Brasil, 2012.

DICICCO-BLOOM, B.; CRABTREE, B. F. The qualitative research interview. **Medical education**, v. 40, n. 4, p. 314-321, 2006. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x>. Acesso em: 14 nov. 2022.

FERREIRA, M. M. de P.; VIVALDI, F. M. de C. A dimensão política do projeto pedagógico e o trabalho de gestão escolar. Marília: **Schème: Revista Eletrônica de Psicologia e Epistemologia Genéticas**, v. 12, n. 1, p. 141-165, 2020. Disponível em: <https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/scheme/article/view/10751>. Acesso em: 27 fev. 2023.

FULLAN, M. **Leading in a culture of change**. São Francisco: Jossey-Bass, 2001.

GANDIN, L. A. Projeto Político-Pedagógico: Construção corretiva do rumo da escola; *In*: LUCE M. B.; de MEDEIROS I. L. P. (org.) **Gestão escolar democrática: concepções e vivências**. Rio Grande do Sul. UFRGS Editora, 2006.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo. Atlas, 2019.

KOTTER, J. P. **Liderando a mudança: transformando empresas com a força das emoções**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2021.

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: 29 mar. 2023.

NÓVOA, A. Os professores e a sua formação num tempo de metamorfose da escola: **Educação & Realidade**, v. 44, n. 3, p. e84910, 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, L. H. 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.

SOARES. M. A. L.; SANTOS. E. B. S.; GURGEL. T. I. L. P.; SOUSA. J. R. S.; ROCHA. H. G. Gestão de mudanças em organizações educacionais.: **ID on-line. Revista de psicologia**, São Paulo, v. 4, n. 12, p. 42-49, 2010. Disponível em: <file:///C:/Users/conta/Downloads/64-Texto%20do%20Artigo-127-127-10-20130117.pdf>. Acesso em: 29 mar. 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.

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

VEIGA, I. P. A. Inovações e projeto político-pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória? **Cad. CEDES**, Campinas, v. 23, n. 61, p. 267-281, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ccedes/a/cH67BM9yWB8tPFXjVz6cKSH/?format=pdf>. Acesso em: 14 nov. 2022.

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

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. Estrutura Organizacional e Gestão do Desempenho nas Universidades Federais Brasileiras. Rio de Janeiro: **Revista de Administração Pública**, v. 37, n. 4, p. 899-920, 2003. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6506>. Acesso em: 08 mar. 2023

YIN, K. R. **Estudo de caso**: Planejamento e Métodos. Porto Alegre. Bookman, 2014.

CRediT Author Statement

Reconhecimentos: Agradecimentos ao SENAC pelo apoio e fomento desse estudo, e à UNASP pela formação de qualidade e acolhida.

Financiamento: Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial / 03.709.814/002999.

Conflitos de interesse: Não há conflitos de interesse.

Aprovação ética: Parecer do comitê de ética de número 5.935.009 e protocolo CAAE para pesquisa junto ao Comitê de Ética de número 67161723.0.0000.5377.

Disponibilidade de dados e material: Sim, disponíveis para acesso imediato.

Contribuições dos autores: Autor 01: Definição da temática, pesquisa, elaboração dos instrumentos de pesquisa, execução da pesquisa, análise do material coletado, considerações. Autor 02: Correções, avaliação da metodologia, contribuições na lógica da pesquisa, acompanhamento do desenvolvimento do estudo.

Processamento e editoração: Editora Ibero-Americana de Educação.

Revisão, formatação, normalização e tradução.

