AJUSTAMENTO FUNCIONAL PROJETIZADO: UM FRAMEWORK DE GESTÃO ESCOLAR À LUZ DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

PROJECTIZED FUNCTIONAL READJUSTMENT: A SCHOOL MANAGEMENT FRAMEWORK IN LIGHT OF PROJECT MANAGEMENT

DEBORA DE SOUZA MARQUES
CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

RONIELTON REZENDE OLIVEIRA
CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

Agradecimento à orgão de fomento:
Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG) pela oportunidade de cursar o mestrado por meio do projeto Trilhas de Futuro Educadores. Essa iniciativa valoriza o servidor público, fortalece a rede pública de ensino e incentiva a qualificação profissional de excelência no estado.

AJUSTAMENTO FUNCIONAL PROJETIZADO: UM FRAMEWORK DE GESTÃO ESCOLAR À LUZ DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Objetivo do estudo
Analisar, à luz do gerenciamento de projetos, como gestores escolares percebem e conduzem o ajustamento funcional de professores da rede estadual de ensino, bem como as implicações desse processo para o bem-estar e a permanência dos docentes ajustados.

Relevância/originalidade
O ajustamento funcional de professores, enquanto objeto de análise integrada sob a ótica da gestão de projetos, permanece pouco explorado. A pesquisa aproxima o gerenciamento de projetos da gestão educacional pública e da gestão de pessoas no setor público.

Metodologia/abordagem
Pesquisa qualitativa, de natureza descritiva, realizada por meio de estudo de caso com gestores escolares vinculados à SRE de Pará de Minas/MG. Foram realizadas quinze entrevistas semiestruturadas, analisadas com base na análise de conteúdo temática.

Principais resultados
O ajustamento funcional é vivenciado como processo organizacional complexo. Sua condução depende da capacidade da gestão escolar de interpretar, adaptar e operacionalizar orientações institucionais, podendo repercutir no pertencimento, na valorização e na permanência do professor ajustado.

Contribuições teóricas/metodológicas
A pesquisa aproxima o gerenciamento de projetos da gestão educacional pública, demonstrando a aplicabilidade de governança, tailoring, comunicação estratégica, gestão de partes interessadas, visão sistêmica, liderança, adaptabilidade e resiliência para analisar processos escolares complexos.

Contribuições sociais/para a gestão
O estudo oferece subsídios para qualificar a condução do ajustamento funcional, especialmente quanto à organização de fluxos, comunicação, liderança e acompanhamento institucional, e propõe o Momento Zero como procedimento inicial para a adequação funcional projetizada.

Palavras-chave: Ajustamento funcional, Gerenciamento de projetos, Gestão escolar, Governança, Bem-estar docente

PROJECTIZED FUNCTIONAL READJUSTMENT: A SCHOOL MANAGEMENT FRAMEWORK IN LIGHT OF PROJECT MANAGEMENT

Study purpose
To analyze, in light of project management, how school managers perceive and conduct the functional readjustment of teachers in the state public education system, as well as the implications of this process for teachers' well-being and retention.

Relevance / originality
Functional readjustment of teachers, as an integrated object of analysis from a project management perspective, remains underexplored. The research brings project management closer to public educational management and people management in the public sector.

Methodology / approach
Qualitative, descriptive research conducted through a case study with school managers linked to the Regional Superintendence of Education of Pará de Minas/MG. Fifteen semi-structured interviews were conducted and analyzed using thematic content analysis.

Main results
Functional readjustment is experienced as a complex organizational process. Its management depends on the school administration's ability to interpret, adapt, and operationalize institutional guidelines and may affect belonging, recognition, and retention of readjusted teachers.

Theoretical / methodological contributions
The research brings project management closer to public educational management, demonstrating the applicability of governance, tailoring, strategic communication, stakeholder management, systems thinking, leadership, adaptability, and resilience to the analysis of complex school processes.

Social / management contributions
The study provides elements to improve functional readjustment, particularly regarding workflows, communication, leadership, and institutional monitoring, and presents the "Moment Zero" as an initial procedure for projectized functional readjustment.

Keywords: Functional readjustment, Project management, School management, Governance, Teacher well-being

AJUSTAMENTO FUNCIONAL PROJETIZADO: UM FRAMEWORK DE GESTÃO ESCOLAR À LUZ DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS

1 Introdução

Nas organizações contemporâneas, observa-se a ampliação da lógica de projetos para além dos setores tradicionalmente associados à engenharia, tecnologia ou inovação. A chamada projetização da sociedade expressa a tendência de organizar atividades institucionais por meio de iniciativas temporárias, singulares, orientadas a objetivos, com necessidade de coordenação entre atores, recursos, prazos e resultados.

No setor público, a lógica de projetos não implica transformar toda atividade administrativa em projeto formal, mas reconhecer que determinados processos, por sua complexidade, singularidade e interdependência, podem se beneficiar de práticas de gerenciamento de projetos. Esse é o caso do ajustamento funcional, que envolve atores, restrições normativas, recursos limitados, definição de responsabilidades e necessidade de acompanhamento contínuo.

O ajustamento funcional, previsto nas normativas de gestão de pessoas do Estado, é um instrumento que possibilita a permanência de servidores com limitações laborais em funções compatíveis com sua condição. Apesar disso, sua operacionalização enfrenta obstáculos como a falta de clareza nas atribuições, a baixa integração entre os setores envolvidos e a fragilidade das políticas de apoio organizacional (Gomes & Freitas, 2025). Quando esse processo é conduzido de forma inadequada, pode culminar em isolamento, queda de autoestima e aumento da rotatividade funcional (Silva & Souza, 2021). Cada caso envolve um servidor específico, um conjunto de restrições laborais, uma escola concreta, orientações institucionais, definição de atividades compatíveis e acompanhamento da adaptação.

Embora existam estudos que abordem impactos da saúde física e mental no desempenho organizacional, como Silva e Souza (2021), que analisam repercussões da inadequação na gestão de professores com limitações laborais, e Garcia, Brino e Williams (2009), que destacam o papel do acolhimento organizacional na resiliência de profissionais vulneráveis, o ajustamento funcional de professores, enquanto objeto de análise integrada sob a ótica da gestão de projetos, permanece pouco explorado. Pesquisas como as de Gomes e Freitas (2025) evidenciam a complexidade do fenômeno, embora não tenham como foco específico sua articulação com planejamento, comunicação organizacional e gestão das partes interessadas. Da mesma forma, Tamada e Cunha (2022) ressaltam a ausência de mecanismos eficazes de escuta e inclusão desses profissionais nas rotinas escolares.

Esta pesquisa contribui com uma análise crítica da gestão do ajustamento funcional a partir das práticas de gerenciamento de projetos, a saber: adaptação das práticas ao contexto, comunicação estratégica, gestão das partes interessadas, visão sistêmica, liderança e adaptabilidade e resiliência. Para a academia, o estudo contribui para a consolidação de uma interface incipiente entre as pesquisas em gestão de pessoas no setor público e as abordagens de gerenciamento de projetos, ao desenvolver estrutura conceitual que permite compreender o ajustamento funcional como processo organizacional, e não apenas como resposta administrativa pontual. Para a prática, espera-se oferecer subsídios ao campo da educação para o aperfeiçoamento de políticas de readaptação, com recomendações ancoradas em práticas de governança, planejamento e inclusão organizacional, destinadas a aprimorar os fluxos, a definição de responsabilidades, o acompanhamento e as condições de participação dos professores ajustados.

Os resultados poderão subsidiar gestores escolares e equipes técnicas na construção de procedimentos para a condução do ajustamento funcional. A pesquisa acrescenta elementos ao debate acadêmico e organizacional sobre a modernização da gestão educacional pública,

articulada aos conceitos de gestão de projetos, inclusão organizacional, visão sistêmica, liderança escolar e resiliência organizacional, contribuindo para a sistematização das práticas de gestão relacionadas ao ajustamento funcional. O questionamento visa compreender o processo em suas dimensões formal e subjetiva e requer, adicionalmente, a análise do papel estratégico da comunicação organizacional e dos mecanismos institucionais utilizados no apoio e acompanhamento do docente a partir da seguinte questão: Como os gestores escolares percebem e utilizam práticas associadas ao gerenciamento de projetos na condução do ajustamento funcional ao interpretar as implicações desse processo para o bem-estar dos professores envolvidos?

Analisar, de acordo com o gerenciamento de projetos, como gestores escolares percebem e conduzem o ajustamento funcional de professores, e como interpretam as implicações desse processo para o bem-estar desses profissionais.

2 Referencial Teórico

A adoção do gerenciamento de projetos como eixo analítico baseia-se na premissa de que processos educacionais complexos se assemelham a projetos. Tais iniciativas possuem início, meio e fim definidos, envolvem múltiplas partes interessadas e exigem tomada de decisão estruturada, beneficiando-se, assim, de práticas organizacionais focadas em planejamento, comunicação e coordenação entre atores (PMI, 2021; Nesheim, 2021). Pesquisas recentes (Derakhshan et al., 2020; Turner, 2020; Oliveira Lucena, 2021) indicam que a organização dos fluxos institucionais pode ser favorecida pela adaptação das práticas de gestão ao contexto, pela comunicação estratégica e pela gestão das partes interessadas. Dessa forma, a análise de cada caso de ajustamento funcional sob a ótica de um pequeno projeto permite revelar suas etapas, responsabilidades, decisões de gestão de pessoas e fragilidades operacionais.

2.1 Tailoring e governança organizacional

A governança e o tailoring são dimensões relacionadas, mas não equivalentes. A governança define o sistema de direção, supervisão, responsabilização e tomada de decisão que conecta o projeto à estratégia e às regras da organização. No ajustamento funcional, ela delimita competências entre SEE/MG, SRE, direção escolar, equipe pedagógica, setor administrativo e servidor, além de estabelecer critérios de autorização, registro, acompanhamento e prestação de contas. Seu problema central é responder quem decide, com base em quais parâmetros, com qual responsabilidade e por quais mecanismos de controle e revisão (Müller, 2009; Too & Weaver, 2014).

O tailoring, por sua vez, corresponde à adaptação deliberada da abordagem, dos processos e das práticas de gerenciamento às características do projeto e de seu contexto. Ele não substitui a governança, nem autoriza o afastamento arbitrário das normas. Sua função é ajustar a forma de execução dentro dos limites definidos pelo sistema de governança. Aplicado ao ajustamento funcional, significa converter restrições periciais e orientações gerais em um plano individual de atividades, comunicação, acompanhamento e suporte, considerando as competências do servidor, as condições da escola e os riscos de exclusão ou sobrecarga (PMI, 2021).

Neste estudo, o tailoring é compreendido como adaptação contextual, e não como função de recursos humanos autônoma. A gestão de pessoas participa do processo porque fornece o objeto das decisões — atribuições, carga, competências, restrições e acompanhamento —, mas o conceito de tailoring permanece vinculado à escolha e à adequação da abordagem de gerenciamento. Essa precisão evita misturar dois níveis distintos: a governança, que organiza autoridade e responsabilização, e a adaptação, que ajusta práticas e instrumentos ao caso concreto.

2.2 Comunicação estratégica: inclusão e engajamento

A comunicação eficaz ocupa um papel central no gerenciamento de projetos e, em conformidade com o Project Management Institute (PMI), é uma das principais áreas de conhecimento que assegura a integração e o engajamento das partes interessadas ao longo de todo o ciclo de vida do projeto. É um processo de criação e compartilhamento de ideias, informações, opiniões, fatos, sentimentos, etc., importante para alcançar uma integração efetiva dentro da equipe e um envolvimento contínuo (PMI, 2021; Kusters et al., 2018).

2.3 Gestão das partes interessadas

A gestão de partes interessadas constitui uma dimensão essencial no planejamento e na execução de projetos educacionais, sobretudo em contextos nos quais interesses, instituições e sujeitos estão envolvidos. Em iniciativas voltadas ao ajustamento funcional de professores, o gestor precisa identificar, mapear e alinhar os diversos atores impactados pelas mudanças propostas (Gomes & Freitas, 2025). Consoante Freeman (1984), o conceito de stakeholder define qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelas ações organizacionais. A gestão de partes interessadas requer estratégias específicas de influência, comunicação e envolvimento ativo (Bourne, 2015).

O não envolvimento dos professores em ajustamento funcional em reuniões pedagógicas e planejamentos coletivos acarreta desinformação e baixa autoestima funcional (Martins & Silva, 2017). Havendo ausência de voz nos espaços de decisão, há perda de eficácia do projeto e aumento do turnover (Idogawa et al., 2020). Projetos que conseguem conciliar interesses diversos são aqueles que reconhecem a complexidade das relações humanas e operam com empatia organizacional. A participação ativa e contínua fortalece a autonomia dos sujeitos e qualifica a gestão democrática (Martins & Silva, 2017).

O engajamento organizacional não deve ser confundido com obediência, mas sim com pertencimento e aderência ao sistema de valores da organização. Professores em readaptação funcional enfrentam obstáculos simbólicos e práticos que os separam dos níveis de decisões e colegiados (Silva & Correia Neto, 2024; Gomes & Freitas, 2025). De forma mais geral, a liderança organizacional conduz a mediações contínuas entre vários grupos, corroborando interesses e fomentando a coesão interna (Westerveld, 2003). É imperativo para as instituições serem sensíveis às vulnerabilidades e ao histórico laboral cuja administração ética das relações escolares promove um clima no qual a diversidade de experiências deixa de ser meramente tolerada e passa a ser algo valorizado como um ativo escolar (Gomes & Freitas, 2025).

2.4 Visão sistêmica

A visão sistêmica é considerada uma competência gerencial fundamental na administração pública educacional, sobretudo tratando-se da implementação de projetos voltados ao ajustamento funcional de professores, já que pensar sistemicamente significa compreender as interdependências entre os diversos elementos de uma organização e perceber como mudanças em uma área podem desencadear transformações em toda a estrutura (Senge, 2006). Nesse sentido, a gestão escolar exige uma abordagem integrada, que considere simultaneamente os aspectos administrativos, pedagógicos, legais e humanos que envolvem o processo de readaptação funcional de docentes.

A trajetória profissional dos professores em readaptação não pode ser desvinculada dos sistemas aos quais pertencem, como os de gestão de pessoas, saúde ocupacional e formação continuada, a abordagem sistêmica permite que o gestor identifique os sintomas aparentes de um problema, bem como suas causas estruturais, ampliando as possibilidades de intervenção qualificada (Gomes & Freitas, 2025; Checkland, 1999). Decisões administrativas aparentemente simples, como a definição de uma carga horária, podem ter repercussões

significativas na organização curricular, no clima escolar e na percepção dos alunos (Silva & Souza, 2021).

O planejamento sistêmico requer atenção tanto aos efeitos diretos quanto aos colaterais das intervenções, o que é essencial para a sustentabilidade das medidas adotadas (Bourne, 2015). A prática recorrente de alocar professores readaptados em funções administrativas sem considerar suas competências e limitações gera frustração e compromete a produtividade (Gomes & Freitas, 2025). A fragmentação das instâncias envolvidas na readaptação funcional compromete a agilidade e a legitimidade do processo e a falta de articulação entre setores administrativos, pedagógicos e médicos pode repercutir em desalinhamentos que afetam docentes e a comunidade escolar (Silva & Souza, 2021; Zulch, 2014).

2.5 Liderança

A liderança tem se consolidado como um dos principais pilares para a sustentação de projetos institucionais inclusivos e eficazes. No caso da readaptação funcional de professores, o papel do gestor escolar torna-se ainda mais relevante, pois envolve, simultaneamente, dimensões administrativas, pedagógicas, afetivas e simbólicas (Gomes & Freitas, 2025). O gestor escolar que atua de forma transformacional mobiliza os recursos institucionais, bem como os afetos e os compromissos da equipe, promovendo uma cultura organizacional voltada à inclusão, ao pertencimento e à justiça (Silva & Correia Neto, 2024). Para Yukl (2013), a liderança transformacional se caracteriza pela capacidade de inspirar, desafiar e estimular os liderados, criando um ambiente propício ao desenvolvimento individual e coletivo. Esse tipo de liderança transcende as metas operacionais para engajar os indivíduos em torno de um propósito maior, reforçando a motivação intrínseca (Bass & Riggio, 2006).

Na perspectiva da gestão de projetos educacionais, a liderança transformacional opera como uma força propulsora de articulação e convergência, a liderança em projetos deve unir planejamento técnico com habilidades interpessoais e capacidade de mobilização (Kerzner, 2021). A liderança em ambientes complexos deve ser distribuída, valorizando as competências locais e construindo redes de colaboração horizontal (Anantatmula & Shrivastav, 2012). O gestor educacional precisa atuar como um integrador, alguém que conecta objetivos estratégicos com as realidades cotidianas da escola, articulando políticas públicas com ações concretas de valorização dos profissionais (Martins & Silva, 2017).

2.6 Adaptabilidade e resiliência

A adaptabilidade refere-se à capacidade dos indivíduos e instituições de ajustarem comportamentos, rotinas e estratégias diante de circunstâncias novas ou adversas (Pulakos et al., 2000). Já a resiliência pode ser definida como a habilidade de resistir, recuperar-se e aprender com eventos disruptivos, mantendo a integridade organizacional e funcional (Sutcliffe & Vogus, 2003). No setor público, essas competências são particularmente relevantes, pois muitas vezes as soluções técnicas disponíveis não são suficientes para lidar com os desafios humanos e contextuais que emergem da realidade escolar (Heifetz et al., 2009).

No ajustamento funcional de professores, essas competências tornam-se ainda mais centrais, pois a redistribuição de atividades docentes demanda mudanças estruturais, emocionais e culturais nas escolas, isso porque os professores em readaptação enfrentam desafios operacionais, e rupturas em sua identidade profissional, o que exige da instituição escolar uma resposta sensível e articulada (Kunz et al, 2025). O sucesso dessa transição funcional depende da criação de espaços de escuta, da clareza nos procedimentos, do apoio contínuo das lideranças, do planejamento prévio e da mediação organizacional que são fatores determinantes para transformar esse processo em uma oportunidade de valorização e reinvenção profissional (Lima, 2018, Koshelieva et al., 2023).

Organizações resilientes operam com alta confiabilidade, distribuem responsabilidades de forma estratégica e mantêm mecanismos de resposta rápida, tais organizações desenvolvem sua resiliência ao aprender com os erros, valorizar o feedback e cultivar relações de confiança entre seus membros (Weick & Sutcliffe, 2011; Mallak, 1998). Se a escola pública acolhe seus servidores com empatia e transparência, ela não apenas cumpre seu papel organizacional, ao mesmo tempo consolida práticas de justiça e cuidado (Ferreira & Aguiar, 2022).

Os seis eixos adotados não representam alternativas entre as quais o gestor possa escolher apenas uma ou duas. Eles constituem dimensões complementares de um mesmo projeto de adequação funcional. A governança e o tailoring organizam autoridade, critérios e adaptação; a comunicação estratégica reduz ambiguidades e assegura compreensão; a gestão das partes interessadas identifica expectativas, conflitos e responsabilidades; a visão sistêmica conecta o caso à organização pedagógica e administrativa; a liderança produz acolhimento, legitimidade e mobilização; e a adaptabilidade e a resiliência permitem revisar o arranjo diante de mudanças clínicas, normativas ou organizacionais. A ausência de um eixo tende a comprometer os demais. Por essa razão, o gestor escolar precisa tratar os seis de forma articulada, ainda que a intensidade de cada dimensão varie segundo as características do projeto individual.

3 Metodologia

Quanto ao tipo de pesquisa, o estudo caracteriza-se como pesquisa aplicada, uma vez que buscou produzir conhecimento voltado à compreensão e ao aprimoramento de práticas organizacionais concretas no âmbito da gestão pública educacional, especialmente no que se refere à condução do ajustamento funcional de professores. A pesquisa aplicada distingue-se por sua orientação para a resolução de problemas específicos e para a proposição de melhorias em contextos institucionais reais, o que se coaduna com os objetivos desta investigação (Gil, 2017).

Diante dessas definições, esta pesquisa adotou o método de estudo de caso institucional, tendo como unidade de análise a SRE de Pará de Minas/MG, considerando-a como contexto organizacional delimitado para análise do gerenciamento de projetos relacionados ao ajustamento funcional de professores.

A unidade de análise desta pesquisa corresponde à gestão do ajustamento funcional de professores nas escolas estaduais vinculadas à SRE de Pará de Minas, considerando-se o ajustamento funcional como processo organizacional conduzido no âmbito da gestão escolar. A escolha dessa unidade de análise decorreu da centralidade das escolas e de seus gestores na operacionalização das políticas de ajustamento funcional, bem como na mediação entre normativas institucionais e práticas cotidianas.

Os sujeitos da pesquisa são os gestores escolares - diretores - das escolas estaduais da SRE Pará de Minas que possuem professores em ajustamento funcional sob sua gestão. A escolha desses sujeitos justifica-se pelo fato de serem responsáveis diretos pela condução do processo de ajustamento funcional no cotidiano escolar, incluindo a definição de atividades compatíveis, o acompanhamento do desempenho funcional e a mediação das relações institucionais envolvidas. A perspectiva dos gestores foi central para compreender como práticas associadas ao gerenciamento de projetos - como tailoring, comunicação estratégica, gestão de partes interessadas, visão sistêmica, liderança e, adaptabilidade e resiliência — são mobilizadas na condução do ajustamento funcional.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas com gestores escolares. Como procedimento voltado à coleta de dados, adotou-se as entrevistas semiestruturadas, modalidade que permite ao pesquisador guiar a conversa com base em um roteiro prévio, ao mesmo tempo em que possibilita certa flexibilidade para explorar aspectos emergentes das falas dos

participantes. Conforme Gil (2017), essa abordagem permite ao pesquisador captar percepções subjetivas e significados atribuídos pelos entrevistados a partir de uma condução flexível e interativa do processo investigativo. Esse tipo de entrevista é especialmente recomendado em estudos qualitativos com fins descritivos, pois favorece a obtenção de dados ricos, contextualizados e sensíveis às percepções dos envolvidos. Essa técnica amplia a profundidade das análises ao permitir que os entrevistados expressem livremente suas experiências, dentro de limites temáticos definidos pelo pesquisador (Gil, 2017).

Assim, esta pesquisa adotou amostragem não probabilística, por conveniência ou por julgamento, considerando a viabilidade de acesso aos gestores escolares que possuíam experiência direta com professores em ajustamento funcional. A amostragem é não-probabilística e dialogou-se com quinze profissionais. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas individuais, via Google Meet, realizadas em ambiente reservado, com gravação em áudio autorizada e posterior transcrição integral dos depoimentos. O fechamento de saturação foi o parâmetro estabelecido para suspensão de inclusão de novos respondentes – ou seja, conforme o juízo do pesquisador entendeu-se que havia redundância ou repetição de informações.

As entrevistas seguiram o roteiro temático estruturado, contendo blocos de perguntas abertas que dialogam com os objetivos da pesquisa e com o referencial teórico adotado. No entanto, o roteiro foi utilizado de forma flexível, de modo a preservar a espontaneidade do entrevistado e permitir a emergência de conteúdos significativos que não estavam inicialmente previstos. Todas as entrevistas foram gravadas com o consentimento dos participantes, respeitando os princípios éticos da pesquisa, e posteriormente transcritas na íntegra para possibilitar a realização de uma análise sistemática do conteúdo.

A técnica utilizada para análise dos dados foi a análise de conteúdo, que se mostra adequada à investigação de fenômenos complexos e subjetivos por permitir a identificação de categorias de sentido nos discursos analisados. Trata-se de uma abordagem sistemática que busca compreender a lógica interna dos relatos e evidenciar os significados atribuídos pelos sujeitos às suas experiências, com base em critérios de inferência e organização textual. De acordo com Bardin (2011), essa técnica permite ir além da descrição superficial, e possibilita interpretações profundas ancoradas em referenciais teóricos previamente definidos.

A operacionalização da análise seguiu três etapas clássicas: a pré-análise, a exploração do material e a interpretação dos resultados. Na pré-análise, foi realizada uma leitura flutuante dos conteúdos e o planejamento do corpus, com definição das unidades de registro e de contexto. A exploração do material consistiu na categorização temática, mediante agrupamento dos dados em eixos analíticos que guardem correspondência com os objetivos da pesquisa. Já a etapa de interpretação foi orientada pela análise cruzada entre as categorias emergentes e os referenciais conceituais a partir da revisão da literatura da pesquisa, permitindo revelar sentidos ocultos ou implícitos nas falas dos entrevistados. Essa sequência metodológica está em conformidade com o modelo de análise proposto por Minayo (2016), que defende a construção gradual de categorias por aproximação sucessiva entre teoria e empírica.

A análise das entrevistas foi conduzida por análise de conteúdo temática, em uma lógica teórico-empírica. Inicialmente, realizou-se a leitura integral das transcrições para reconhecimento do corpus e identificação de unidades de sentido relacionadas à organização, à condução e às repercussões do ajustamento funcional. Na sequência, os trechos foram codificados conforme ações, dificuldades, percepções e efeitos relatados pelos gestores.

Os códigos foram agrupados em seis categorias analíticas definidas a partir da revisão da literatura: governança e tailoring; comunicação estratégica; gestão das partes interessadas; visão sistêmica; liderança; adaptabilidade e resiliência. A categorização não se limitou à presença de palavras-chave. Considerou-se o sentido do relato, o contexto da decisão descrita

e a relação da fala com a condução do caso. Durante a leitura, também foram registrados temas emergentes, especialmente acolhimento inicial, isolamento simbólico, insegurança na definição de tarefas, dependência do laudo, carência de capacitação e aproveitamento das competências preservadas.

Por fim, foi realizada análise combinatória qualitativa. Nessa etapa, observou-se não apenas a ocorrência isolada de cada fator, mas as combinações mais frequentes entre eles. Foram examinadas, por exemplo, as relações entre clareza normativa e baixa personalização; diálogo e acolhimento; tailoring e aproveitamento de competências; liderança e pertencimento; escassez de pessoal e improvisação; e ausência de acompanhamento e isolamento. Essa estratégia possibilitou interpretar como os eixos se reforçam ou se enfraquecem mutuamente na experiência concreta das escolas.

4 Análise dos resultados e discussões

O resultado do conjunto das entrevistas permite identificar que o ajustamento funcional, nas escolas investigadas, se organiza a partir da articulação entre diretrizes institucionais e decisões adotadas no âmbito da gestão escolar. Apesar das particularidades de cada contexto, observa-se a presença de elementos recorrentes na forma como o processo é estruturado e conduzido, o que possibilita a identificação de padrões comuns entre os casos analisados.

Tabela 1. Padrões analíticos e evidências das entrevistas

Padrão analítico	Evidências empíricas das falas	Entrevistados	Síntese interpretativa
Tailoring construído com base em três dimensões	"A gente procura equilibrar três fatores: avalia as limitações indicadas no laudo, mas também observa as habilidades do servidor e as demandas da escola." (E1) "Sempre que possível, a gente constitui funções que aproveitam a experiência profissional desse servidor." (E1)	E1	A adaptação é mais consistente quando considera simultaneamente restrições, competências preservadas e necessidades institucionais. Essa combinação caracteriza o tailoring do projeto individual.
Comunicação clara, diálogo e confiança	"O que mais ajuda, na minha opinião, é a verdade [...] a clareza das informações, o diálogo." (E14) "Quando a gente fala, quando a gente conversa, quando a gente discute sobre cada situação, [...] a gente se torna parte dele." (E6) "A gente aborda isso de uma maneira bem suave, para não deixar esse funcionário constrangido e também fazer com que a equipe acolha." (E1)	E14, E6, E1	A comunicação efetiva combina transparência com proteção da dignidade. Ela permite explicar mudanças sem expor dados de saúde e cria condições para participação e corresponsabilidade.
Articulação entre múltiplas partes interessadas	"A decisão envolve principalmente a direção, a equipe pedagógica e supervisão escolar, considerando o laudo e as orientações da SRE." (E1) "Tem uma sequência: vem da superintendência, passa para o inspetor [...] entra o diretor e o secretário e a gente vê com o servidor qual é o melhor local." (E13) "A perícia médica traz as limitações e especificidades. O diretor junto com o servidor decide as funções. A SRE e a Inspeção validam." (E14)	E1, E13, E15	O processo depende de uma rede de atores com papéis distintos. A qualidade da decisão aumenta quando informação clínica, conhecimento da escola, experiência pedagógica e percepção do servidor são integrados.
Visão sistêmica e conciliação entre servidor e escola	"A gente utiliza todos esses pontos para ver onde essa pessoa [pode atuar]: as necessidades do servidor e as necessidades da escola, principalmente pedagógica." (E6) "A escola tem que reorganizar as funções desse profissional, contribuindo para que ele possa utilizar o máximo possível dentro da escola." (E13) "O servidor ajustado sente-se parte importante dos processos e não um mero quebra-galho." (E15)	E6, E13, E15	A visão sistêmica aparece quando a decisão considera simultaneamente bem-estar, funcionamento pedagógico, carga de trabalho, disponibilidade de pessoal e qualidade do serviço.
Liderança mobilizadora e construção de pertencimento	"Eu, como diretor, sempre explico para a equipe a importância do respeito e do acolhimento." (E15) "A ação concreta [...] foi em reunião [com] os professores e também com o colegiado escolar." (E10) "As funções que o ajustado vai desenvolver são descritas, especialmente as de apoio ao docente." (E10)	E15, E10	O pertencimento é favorecido quando a liderança comunica o propósito do ajustamento, mobiliza a equipe e confere visibilidade legítima à contribuição do servidor.
Resiliência organizacional diante de mudanças e limitações	"A gente ajusta a equipe [...] a pessoa vai se adaptando [...] e a gente tem que iniciar o trabalho todo novamente." (E6) "A gente tenta colocar [a servidora] de uma maneira do perfil, seguindo as orientações da secretaria e alinhando conforme o	E6, E11, E15	A resiliência aparece na capacidade de reorganizar pessoas e tarefas, preservar continuidade e transformar limitações em novas possibilidades de contribuição.

Padrão analítico	Evidências empíricas das falas	Entrevistados	Síntese interpretativa
	perfil dela." (E11) "É uma oportunidade de fazer diferente e encontrar em outros espaços a realização profissional." (E15)		

4.1 Tailoring e governança organizacional

Os dados evidenciam que o ajustamento funcional é estruturado a partir de um conjunto de diretrizes institucionais que orientam a definição das atividades atribuídas aos servidores, especialmente aquelas derivadas dos laudos periciais e das orientações emitidas pela SRE. Esse processo configura um arranjo de governança no qual decisões relativas à alocação de pessoas são mediadas por critérios formais, ainda que operacionalizadas no contexto específico de cada escola.

A definição das funções ocorre, de forma recorrente, por meio da compatibilização entre as restrições clínicas indicadas nos laudos e as demandas existentes na unidade escolar, o que caracteriza um movimento de ajuste entre capacidades individuais e necessidades organizacionais. Tal dinâmica pode ser compreendida à luz do conceito de tailoring, entendido como função de gestão de pessoas inserida na governança organizacional, responsável por adaptar papéis, atividades e fluxos de trabalho às condições concretas do projeto (Eyibio & Daniel, 2020; Nesheim, 2021).

O ajustamento funcional se desenvolve a partir de um arranjo de governança no qual diretrizes institucionais orientam a tomada de decisão, sem esgotar as possibilidades de ação no nível da escola. Essa configuração se aproxima da compreensão de governança em projetos como sistema de estruturas e processos que conectam estratégia e execução, promovendo alinhamento organizacional em contextos complexos (Müller, 2009; Irfan & Hassan, 2019; PMI, 2021). Os dados sugerem que tal alinhamento ocorre por meio de um fluxo normativo reconhecível, mas continuamente reinterpretado à luz das condições locais.

Os resultados permitem observar que a padronização normativa estabelece limites e possibilidades para a ação, mas não elimina a necessidade de interpretação. Esse aspecto enfatiza a governança como arranjo híbrido, no qual mecanismos formais coexistem com práticas informais e decisões contingentes (Turner, 2020; Müller et al., 2016). Assim, a aplicação das diretrizes não ocorre de forma linear, é mediada por fatores como disponibilidade de recursos, estrutura da escola e composição da equipe.

4.2 Comunicação estratégica

A comunicação emerge, nos dados, como elemento central na organização do ajustamento funcional, operando tanto como mecanismo de transmissão de informações quanto como processo de construção de sentido no ambiente escolar. No plano formal, observa-se a utilização de canais institucionais, como e-mails, sistemas administrativos e relatórios, que estruturam a circulação de informações entre escola, superintendência e demais instâncias envolvidas.

No contexto interno, a comunicação assume função organizadora das relações de trabalho, sendo mobilizada para informar a equipe sobre a redistribuição de funções, esclarecer limites operacionais e alinhar expectativas quanto ao papel do servidor ajustado. Essa dinâmica está em consonância com as obras de comunicação organizacional, que destacam a importância da clareza e da continuidade dos fluxos comunicacionais para a coordenação de atividades em ambientes complexos (Cornelissen, 2011; Argenti, 2007).

Os resultados indicam que a comunicação desempenha papel estruturante na condução do ajustamento funcional, operando como mecanismo de coordenação e alinhamento organizacional. Essa função se aproxima da concepção de comunicação estratégica em projetos, entendida como processo contínuo de construção de sentido compartilhado entre os envolvidos (PMI, 2021; Kusters et al., 2018). A análise evidencia que a comunicação não se limita à

transmissão de informações, estando associada à organização das relações de trabalho e à mediação de expectativas.

A comunicação está diretamente relacionada à gestão das percepções no ambiente escolar, influenciando a forma como o ajustamento funcional é compreendido e integrado às rotinas. Conforme Müller, Drouin e Sankaran (2016), a comunicação estratégica é essencial para reduzir ambiguidades e alinhar interpretações em contextos organizacionais complexos, o que se mostra consistente com os padrões observados nos dados.

4.3 Gestão das partes interessadas

Os dados evidenciam que o ajustamento funcional envolve a atuação de diferentes atores institucionais, incluindo equipe gestora, servidores ajustados, equipe pedagógica, superintendência e instâncias periciais. Essa configuração caracteriza o processo como um sistema de interdependências, no qual decisões e ações de diferentes agentes influenciam diretamente sua condução.

A participação desses atores se manifesta em diferentes momentos do processo, desde a definição inicial das atividades até o acompanhamento contínuo das condições de trabalho, configurando um arranjo que pode ser analisado à luz da teoria dos stakeholders (Freeman, 1984). Nesse contexto, a direção escolar atua como instância central de articulação, conectando demandas institucionais e práticas locais.

A análise evidencia que o ajustamento funcional envolve uma rede de atores interdependentes, cuja interação é fundamental para a condução do processo. Essa configuração se alinha à teoria dos stakeholders, que compreende as organizações como sistemas de relações nos quais diferentes atores influenciam e são influenciados pelas decisões organizacionais (Freeman, 1984; Bourne, 2015). Os dados indicam que a gestão dessas relações ocorre de forma contínua e distribuída.

Além disso, a presença de níveis institucionais evidencia que o processo se desenvolve em rede, é influenciado por decisões tomadas em diferentes esferas. Conforme Ruuska e Teigland (2009), projetos organizacionais complexos requerem a construção de alianças e a coordenação de interesses diversos, o que se mostra compatível com os padrões identificados nos dados.

4.4 Visão sistêmica

A análise dos dados indica que o ajustamento funcional se insere na dinâmica organizacional das escolas, articulando-se com diferentes dimensões do funcionamento institucional, como planejamento pedagógico, gestão de pessoal e organização das rotinas de trabalho. Essa característica reforça a compreensão do fenômeno a partir de uma perspectiva sistêmica, na qual processos, atores e estruturas se inter-relacionam de forma contínua (Silva & Souza, 2021).

A redistribuição de atividades, a reorganização das equipes e a adaptação das rotinas evidenciam que o ajustamento funcional não constitui um evento isolado, mas um processo integrado ao funcionamento geral da escola. Nesse sentido, a gestão do ajustamento envolve a articulação entre diferentes setores e níveis organizacionais, o que se aproxima da noção de integração de processos discutida no âmbito do gerenciamento de projetos (PMI, 2021).

O ajustamento funcional se insere em uma dinâmica organizacional interdependente, na qual processos, atores e recursos se articulam de forma contínua. Essa configuração está alinhada à perspectiva sistêmica, que compreende as organizações como sistemas integrados, nos quais mudanças em uma dimensão repercutem no conjunto (Silva & Souza, 2021; Gomes & Freitas, 2025).

O ajustamento funcional envolve dimensões administrativas, pedagógicas e relacionais, evidenciando sua natureza multifacetada. Conforme Cicmil et al. (2006), projetos

organizacionais devem ser compreendidos a partir de suas dimensões sociais e contextuais, o que implica considerar não apenas estruturas formais, mas também interações cotidianas.

4.5 Liderança

Os dados indicam que a liderança escolar desempenha papel central na condução do ajustamento funcional, é responsável pela organização das atividades, pela articulação entre os atores e pela gestão das interações no ambiente institucional. Essa atuação se manifesta na definição das funções, no acompanhamento do servidor e na organização das rotinas de trabalho.

A liderança aparece associada à coordenação do processo, envolvendo a mediação entre orientações institucionais e práticas locais, o que está alinhado ao papel do líder como agente de integração e alinhamento organizacional (Northouse, 2018; Leithwood et al., 2020).

A análise dos dados indica que a liderança desempenha papel central na condução do ajustamento funcional, atuando como elemento de coordenação e integração organizacional. Esse achado converge com autores que definem a liderança como fator crítico para a mobilização de equipes e a gestão de processos complexos (Bass & Riggio, 2006; Northouse, 2018; Leithwood et al., 2020).

Os dados indicam que a liderança está associada à organização das condições de trabalho e à articulação entre os membros da equipe. Conforme Silva e Correia Neto (2024), a liderança em contextos educacionais envolve a construção de ambientes organizacionais que favoreçam a cooperação e o alinhamento entre os atores, aspecto que se mostra presente na dinâmica analisada.

4.6 Adaptabilidade e resiliência

Os resultados indicam que o ajustamento funcional envolve processos contínuos de adaptação, tanto no nível da organização quanto na definição das atividades atribuídas aos servidores. A redistribuição de funções, os ajustes nas rotinas e a reconfiguração das equipes evidenciam a necessidade de respostas flexíveis diante das condições apresentadas.

Essa dinâmica pode ser compreendida à luz dos conceitos de adaptabilidade e resiliência organizacional, que se referem à capacidade de ajustar práticas e processos em contextos de mudança (Garcia et al., 2009). Os relatos mostram que as escolas mobilizam diferentes estratégias para acomodar as restrições funcionais, combinando orientações institucionais com soluções construídas no cotidiano.

O ajustamento funcional ocorre em contextos organizacionais caracterizados por mudanças e demandas múltiplas, exigindo capacidade contínua de adaptação. Esse padrão está alinhado à definição de adaptabilidade e resiliência como competências fundamentais para a gestão de processos complexos (Garcia et al., 2009; PMI, 2021).

A presença recorrente de ajustes e reconfigurações reforça a compreensão do ajustamento funcional como processo contínuo, que demanda acompanhamento e adaptação permanente, evidenciando a centralidade dessas competências na sua condução.

4.7 Síntese integrada e framework do ajustamento funcional projetizado

O framework representa o ajustamento funcional como processo organizacional estruturado a partir da articulação entre orientações institucionais, práticas de gestão escolar e dinâmicas relacionais. O modelo evidencia a interação entre governança, comunicação, capacidade organizacional e liderança na condução do processo, bem como suas repercussões na inserção funcional e nas condições de permanência do servidor.

Um primeiro aspecto que se repete nos relatos refere-se à existência de um fluxo institucional reconhecível, composto pelo recebimento de orientações formais — especialmente por meio de laudos periciais e comunicações da superintendência —, pela definição das

atividades atribuídas ao servidor e pelo acompanhamento de sua atuação ao longo do tempo. Esse encadeamento aparece de maneira consistente nas entrevistas, indicando a presença de uma base organizacional compartilhada para a condução do ajustamento funcional.

Outro elemento que se repete nas entrevistas é a participação de diversos atores institucionais no processo. A condução do ajustamento funcional envolve, de forma recorrente, a equipe gestora, o servidor ajustado, a equipe pedagógica e as instâncias administrativas externas. A interação entre esses atores aparece como parte constitutiva do processo, é mobilizada na definição das atividades, na organização das rotinas e no acompanhamento dos casos. Nesse conjunto de relações, a direção escolar é mencionada de forma recorrente como responsável pela coordenação das ações e pela articulação entre as orientações institucionais e as práticas desenvolvidas na escola.

No que se refere à participação do servidor ajustado nas atividades da escola, os relatos indicam a existência de diferentes formas de inserção. Em alguns contextos, essa participação é descrita como mais próxima das rotinas institucionais, enquanto, em outros, são mencionadas limitações relacionadas ao contato com alunos, à participação em reuniões ou à atuação em determinados espaços escolares. Essa variação evidencia que a permanência do servidor na instituição se materializa de formas distintas, de acordo com as condições estabelecidas no processo e com os arranjos organizacionais adotados.

A síntese dos resultados indica que o ajustamento funcional se configura como um processo organizacional estruturado por práticas recorrentes, cuja materialização se dá por meio de diferentes formas de organização do trabalho e de interação entre os atores envolvidos. Essa organização permite a identificação de padrões comuns entre as experiências, ao mesmo tempo em que evidencia a diversidade de arranjos observados nas escolas investigadas.



Figura 1. Framework do ajustamento funcional à luz do gerenciamento de projetos
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

As etapas apresentadas não devem ser compreendidas como uma sequência rígida ou meramente burocrática, mas como um ciclo de gestão passível de adaptação às características de cada servidor e de cada escola. O procedimento combina padronização mínima, necessária à segurança, à transparência e à rastreabilidade, com flexibilidade suficiente para considerar as restrições, as competências preservadas, as preferências do profissional e as condições concretas da unidade escolar. Sua aplicação permite que o ajustamento seja conduzido como

projeto singular, com objetivos, responsabilidades, registros, acompanhamento e possibilidade de revisão. Desse modo, o Momento Zero contribui para evitar alocações automáticas, exposição indevida, isolamento simbólico e cristalização de soluções inadequadas, favorecendo a construção de um arranjo funcional que preserve a saúde do servidor, fortaleça seu pertencimento e assegure a continuidade do serviço educacional.

Tabela 2. Procedimento prático – "Momento Zero"

Etapa	Ação do diretor	Registro	Pergunta-chave	Risco evitado
1. Preparar	Ler laudo e orientações antes da chegada; identificar dúvidas técnicas.	Checklist prévio	O que é vedado e o que permanece possível?	Exposição indevida e improvisação
2. Acolher	Realizar conversa reservada, sem equipe ampliada, com escuta respeitosa.	Ata sintética confidencial	Como o servidor chega e o que precisa compreender?	Estigma e insegurança
3. Mapear	Levantar competências, experiência, preferências, limitações e recursos da escola.	Mapa de competências e restrições	O que a pessoa sabe e pode fazer com segurança?	Alocação automática
4. Pactuar	Definir atividades, limites, apoio, horários, interlocutores e forma de acompanhamento.	Plano individual de adequação	O arranjo é viável para servidor e escola?	Ambiguidade e conflito
5. Comunicar	Informar à equipe apenas o necessário, preservando dados de saúde.	Plano de comunicação	Quem precisa saber o quê para cooperar?	Rumores e exposição
6. Integrar	Inserir o servidor em reuniões, projetos e espaços coletivos compatíveis.	Agenda de integração	Como garantir pertencimento além da tarefa?	Isolamento simbólico
7. Monitorar	Fazer revisão em 30 dias e depois periodicamente; registrar ajustes.	Relatório de acompanhamento	O plano está funcionando e produzindo bem-estar?	Cristalização de solução inadequada
8. Escalonar	Acionar SRE/perícia quando houver dúvida, incompatibilidade ou mudança clínica.	Registro de encaminhamento	O caso exige decisão acima da escola?	Responsabilização indevida

5 Considerações finais

Nesse sentido, a principal contribuição do gerenciamento de projetos para a compreensão do fenômeno estudado reside em sua capacidade de integrar dimensões que, analisadas separadamente, perderiam parte de sua inteligibilidade. Em vez de explicar o ajustamento funcional apenas como política de pessoal, apenas como questão de saúde ocupacional ou apenas como desafio relacional, a lente adotada permite tratá-lo como processo organizacional complexo. Essa integração constitui uma contribuição importante da pesquisa para o diálogo entre administração educacional e gerenciamento de projetos.

Os resultados indicam que o ajustamento funcional não se configura como um procedimento homogêneo, mas como um processo que assume diferentes configurações conforme a capacidade organizacional da escola, a experiência da gestão e as condições institucionais disponíveis (Müller, 2009; Bourne, 2015; Turner, 2020; Nesheim, 2021; Derakhshan et al., 2020). A condução do processo envolve não apenas aspectos técnicos, mas também dimensões relacionais e organizacionais, que influenciam a forma como o servidor é inserido e percebido no ambiente escolar.

A análise demonstrou que a efetividade do ajustamento não decorre apenas da observância do laudo nem da boa vontade da direção, ela depende da combinação entre os seis eixos: Governança sem tailoring tende a gerar respostas padronizadas; tailoring sem governança pode produzir decisões pouco transparentes; comunicação sem acompanhamento não impede o isolamento; liderança sem clareza de tarefas não assegura contribuição funcional; e adaptação sem visão sistêmica pode transferir sobrecarga para outros setores. O achado central, portanto, não é a superioridade de um fator, mas a necessidade de sua articulação.

O framework de práticas de gestão escolar para a adequação funcional projetizada oferece, assim, uma resposta ao problema investigado. Ele desloca o foco da simples acomodação administrativa para a produção de um arranjo individual capaz de gerar valor público: preservar a saúde e a dignidade do servidor, aproveitar competências remanescentes, manter a continuidade do serviço e fortalecer relações de pertencimento. A principal implicação é que o diretor não deve receber apenas normas, precisa dispor de um processo estruturado, instrumentos simples e apoio institucional para conduzir cada caso como projeto.

A presente pesquisa apresenta limitações que devem ser consideradas na interpretação de seus resultados, não como fragilidades, mas como delimitações inerentes ao desenho metodológico adotado.

Esta dissertação oferece contribuições relevantes tanto para o campo acadêmico quanto para a prática da gestão educacional pública, ao propor uma leitura integrada do ajustamento funcional a partir do gerenciamento de projetos.

No plano acadêmico, a principal contribuição reside na aproximação entre dois campos que tradicionalmente dialogam de forma limitada: o gerenciamento de projetos e a gestão educacional pública. Ao analisar o ajustamento funcional como processo organizacional estruturado por práticas de governança, comunicação, liderança e adaptação, o estudo amplia o escopo analítico do fenômeno, deslocando-o de uma compreensão estritamente administrativa para uma abordagem organizacional mais complexa.

Outro avanço teórico está na evidência de que o ajustamento funcional pode ser compreendido como um microprocesso organizacional, dotado de etapas, decisões, atores e interdependências, o que o aproxima da lógica de projetos. Essa interpretação abre possibilidades para novas investigações que utilizem o gerenciamento de projetos como lente analítica para fenômenos organizacionais no setor público.

O estudo contribui para a prática ao indicar a importância de estruturar o ajustamento funcional como processo organizacional explícito e coordenado, com definição de responsabilidades, fortalecimento dos canais de comunicação e maior apoio técnico aos gestores. Também evidencia a necessidade de considerar, para além da adequação funcional, aspectos relacionados ao pertencimento, à participação e à valorização do docente.

Referências

Anantatmula, V. S., & Shrivastav, B. (2012). Evolution of project teams for Generation Y workforce. International Journal of Managing Projects in Business, 5(1), 9–26. https://doi.org/10.1108/17538371211192874

Argenti, P. A. (2007). Corporate communication (4ª ed.). McGraw-Hill/Irwin.

Bardin, L. (2011). Análise de conteúdo. Edições 70.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2ª ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Bourne, L. (2015). Targeted communication: The key to effective stakeholder engagement. In 29th World Congress International Project Management Association (IPMA). Panama.

Checkland, P. (1999). Systems thinking, systems practice. Wiley.

Cicmil, S., Williams, T., Thomas, J., & Hodgson, D. (2006). Rethinking project management: Researching the actuality of projects. International Journal of Project Management, 24(8), 675–686. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.08.006

Cornelissen, J. P. (2011). Corporate communication: A guide to theory and practice (3ª ed.). SAGE.

Derakhshan, R., Fernandes, G., & Mancini, M. (2020). Evolution of governance in a collaborative university–industry program. Project Management Journal, 00(0), 1–16. https://doi.org/10.1177/8756972820911245

Eyibio, O. N., & Daniel, C. O. (2020). Effective resource budgeting as a tool for project management. Asian Journal of Business and Management, 8(2). https://doi.org/10.24203/ajbm.v8i2.6190

Ferreira, M. E., & Aguiar, L. A. (2022). Resiliência organizacional e educação: elementos para um modelo adaptativo. Revista Administração Escolar, 20(2), 88–106.

Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. Revista de Administração Contemporânea, 5(Esp.), 183–196. https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010

Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Pitman.

Garcia, S. C., Brino, R. F., & Williams, L. C. A. (2009). Risco e resiliência em escolares: um estudo comparativo com múltiplos instrumentos. Psicologia da Educação, 28, 23–50.

Gil, A. C. (2017). Como elaborar projetos de pesquisa (6ª ed.). Atlas.

Godemann, J., & Michelsen, G. (2011). Sustainability communication: An integrative approach. In J. Godemann & G. Michelsen (Eds.), Sustainability communication (pp. 3–11). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-007-1697-1_1

Gomes, R. P., & Freitas, M. N. C. (2025). Desenvolvimento profissional de pessoas com diferença funcional: repercussões da trajetória familiar e educacional. Revista Educação, 50, 1–20.

Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world. Harvard Business Press.

Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2013). Management of organizational behavior: Leading human resources (10ª ed.). Pearson.

Idogawa, J., Correia, S. R. V., & Bizarrias, F. S. (2020). Gestão de projetos: gestão de escopo e stakeholders na implantação de um projeto de software em um ambiente sem contexto de projetos. Revista Inovação, Projetos e Tecnologias, 8(2), 168–180. https://doi.org/10.5585/iptec.v8i2.17456

Irfan, M., & Hassan, M. (2019). The effect of project governance and sustainability on project success of the public sector organizations in Pakistan. Pertanika Journal of Social Sciences e Humanities, 27(T), 177–198.

Kerzner, H. (2021). Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling (14ª ed.). Wiley.

Koshelieva, O., Tsyselska, O., Kravchuk, O., Baida, I., Mironov, V., & Miatenko, N. (2023). Knowledge management as a new strategy of innovative development. International Journal of Professional Business Review, 8(5), 1–25. https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i5.1592

Kunz, S. A. da S., Sales, H. B. da S., Araújo, G. C. C. de, & Ribeiro, O. C. (2025). Liderança e gestão no ambiente escolar. REEDUC - Revista de Estudos e Pesquisas em Educação da Universidade Estadual de Goiás, 11(1), 40–58.

Kusters, C. A. J., Buck, L. E., de Graaf, M., Minang, P., van Oosten, C., & Zagt, R. (2018). Participatory planning, monitoring and evaluation of multistakeholder platforms in integrated landscape initiatives. Environmental Management, 62(3), 170–181. https://doi.org/10.1007/s00267-017-0847-y

Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform. School Effectiveness and School Improvement, 17(2), 201–227. https://doi.org/10.1080/09243450600565829

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. School Leadership e Management, 40(1), 5–22. https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077

Lima, L. C. (2018). Por que é tão difícil democratizar a gestão da escola pública? Educar em Revista, 34(68), 15–28. https://www.scielo.br/j/er/a/YCPpdwGWZshhVyhjwpzHZtp/?format=pdf&lang=pt

Mallak, L. A. (1998). Putting organizational resilience to work. Industrial Management, 40(6), 8–13.

Martins, A. P., & Silva, R. F. (2017). Inclusão funcional de docentes: desafios da comunicação organizacional nas escolas públicas. Editora UFMG.

Minayo, M. C. S. (2016). Pesquisa social: Teoria, método e criatividade. Vozes.

Müller, R. (2009). Project governance. Gower Publishing.

Müller, R., Drouin, N., & Sankaran, S. (2016). Organizational project management: Theory and implementation. Edward Elgar Publishing.

Nesheim, T. (2021). Exploring the resource manager role in a project-based organization. Personnel Review, 50(1), 103–117.

Northouse, P. G. (2018). Leadership: Theory and practice (8ª ed.). SAGE Publications.

Oliveira Lucena, J., Medeiros Júnior, J., & Oliveira, M. A. (2021). Governança de projetos na administração pública: uma revisão sistemática da literatura internacional. Revista de Gestão e Projetos, 12(2), 85–109. https://doi.org/10.5585/gep.v12i2.18527

Petro, Y. (2017). Ambidexterity through project portfolio management: Resolving paradoxes in organizations. Project Management Institute. https://www.researchgate.net/publication/322721754

PMI – Project Management Institute. (2021). Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®) (7ª ed.). PMI.

Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. Journal of Applied Psychology, 85(4), 612–624. https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612

Ruuska, I., & Teigland, R. (2009). Ensuring project success through collective competence and creative conflict in public–private partnerships — A case study of Bygga Villa, a Swedish triple helix e-government initiative. International Journal of Project Management, 27(4), 323–334. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.02.007.

Senge, P. M. (2006). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. Doubleday/Currency.

Silva, A. C., & Correia Neto, S. J. (2024). A importância da liderança na gestão escolar: um estudo no Campus Avançado de Maricá do Instituto Federal Fluminense. Revista Vértices, 26(1), e26121930.

Silva, A. R., & Souza, M. F. (2021). Uma abordagem sistêmica na gestão educacional: implicações para o ajustamento funcional docente. Revista Brasileira de Gestão Educacional, 15(2), 45–60.

Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline (pp. 94–110). Berrett-Koehler.

Tamada, R. C. P., & Cunha, I. C. K. O. (2022). Gestão por competências na administração pública brasileira: uma revisão integrativa da literatura. Revista do Serviço Público, 73(3), 426–450. https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/5055

Too, E. G., & Weaver, P. (2014). The management of project management: A conceptual framework for project governance. International Journal of Project Management, 32(8), 1382–1394. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.07.006

Turner, J. R., & Müller, R. (2004). Communication and co-operation on projects between the project owner as principal and the project manager as agent. European Management Journal, 22(3), 327–336.

Turner, R. (2020). How does governance influence decision making on projects and in project-based organizations? Project Management Journal, 00(0), 1–15. https://doi.org/10.1177/8756972820939769

Unterhitzenberger, C., Müller, R., Brookes, N., & Moeller, D. (2021). Where does project governance come from? The genesis and structuration of governance in

interorganizational projects. European Academy of Management Conference Proceedings.

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2011). Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty (2nd ed.). Wiley.

Westerveld, E. (2003). The Project Excellence Model®: Linking success criteria and critical success factors. International Journal of Managing Projects in Business, 21(6), 411–418.

Yukl, G. (2013). Leadership in organizations (8ª ed.). Pearson.

Zulch, B. G. (2014). Communication: The foundation of project management. In CENTERIS 2014 - Conference on Enterprise Information Systems / ProjMAN 2014 - International Conference on Project Management / HCIST 2014 - International Conference on Health and Social Care Information Systems and Technologies (Vol. 16, pp. 1000–1009).