

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JÚLIA DE OLIVEIRA DA SILVA

**GESTÃO ESCOLAR EM TEMPOS DE PANDEMIA: uma análise das vivências da
escola Dom Orioni no período pandêmico.**

São Luís

2022

JÚLIA DE OLIVEIRA DA SILVA

**GESTÃO ESCOLAR EM TEMPOS DE PANDEMIA: uma análise das vivências da
escola Dom Orioni no período pandêmico.**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Orientador: Amanda F. Aboud de Andrade.

São Luís

2022

Oliveira da Silva, Júlia de.

Gestão escolar em tempos de pandemia: uma análise das vivências da escola Dom Orioni no período pandêmico / Júlia de Oliveira da Silva. – 2022.

25 f.

Orientador(a): Amanda F. Aboud de Andrade.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação, Artigo) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2022.

1. Gestão Escolar. 2. Pandemia. 3. Desafios. I. Andrade, Amanda F. Aboud de. II. Título.

JÚLIA DE OLIVEIRA DA SILVA

**GESTÃO ESCOLAR EM TEMPOS DE PANDEMIA: uma análise das vivências da
escola Dom Orioni no período pandêmico.**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo,
apresentado como requisito para obtenção do título de
Bacharel em Administração da Universidade Federal do
Maranhão - UFMA.

Aprovado em: 14/12/2022.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a Amanda F. Aboud de Andrade
Dr^a em Ciência da Informação
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Ademir da Rosa Martins
Dr. em Informática na Educação
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Nilson Costa Santos
Dr. em Engenharia Elétrica
Universidade Federal do Maranhão

RESUMO

O objetivo desse estudo é averiguar os desafios da gestão escolar ao lidar com as vivências na educação no período da pandemia da covid-19, no âmbito de uma escola de São Luís. Quanto a metodologia, foi utilizado o método quali-quantitativo durante a pesquisa, uma vez que a utilização dos métodos mistos (revisão de literatura e pesquisa de campo) permitiram inferências sobre o processo. A crise decorrente da pandemia de Covid-19 alterou a rotina de toda a sociedade e no que diz respeito ao sistema educacional, a pandemia mudou o planejamento educacional, pois as escolas se viram obrigadas a fechar e mudar seu modelo de atuação. Sendo assim, as escolas implementaram novos procedimentos para que o processo de ensino e aprendizagem não fosse interrompido. Nesse cenário, os gestores escolares se viram diante de desafios para lidar com uma crise prolongada e complexa. Portanto, conforme os dados obtidos, a escola estudada e os gestores não se sentiam preparados para atuar na crise pandêmica, no entanto, utilizaram estratégias de gestão com monitoramento da situação, utilização de tecnologias da informação, comunicação e interpretação da situação para aumentar os esforços de resiliência organizacional para gerenciar a escola no período pandêmico, mantendo suas atividades até os dias atuais.

Palavras-chave: Gestão Escola; Pandemia; Covid-19; Desafios.

ABSTRACT

The objective of this study is to investigate the challenges of school management in dealing with the experiences in education during the covid-19 pandemic, in the context of a school in São Luís. As for the methodology, the quali-quantitative method was used during the research, since the use of mixed methods (literature review and field research) allowed inferences about the process. The crisis resulting from the Covid-19 pandemic changed the routine of the whole society, and as far as the educational system is concerned, the pandemic changed the educational planning, because schools were forced to close and change their performance model. Thus, schools implemented new procedures so that the teaching and learning process would not be interrupted. In this scenario, school managers found themselves facing challenges in dealing with a prolonged and complex crisis. Therefore, according to the data obtained, the school studied and the managers did not feel prepared to act in the pandemic crisis, however, they used management strategies with monitoring of the situation, use of information technology, communication and interpretation of the situation to increase the efforts of organizational resilience to manage the school in the pandemic period, maintaining their activities today.

Keywords: School Management; Pandemic; Covid-19; Challenges.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Organograma da Escola Dom Orioni.....	12
Gráfico 1 – Idade	12
Gráfico 2 – Escolaridade	13
Gráfico 3 – Tempo no cargo/função na instituição	13
Gráfico 4 – Contratações de empresas/pessoas especializadas para auxiliar a escola	15
Gráfico 5 – Área mais difícil de administrar	17
Gráfico 6 – Desempenho da instituição durante a pandemia Covi-19	17

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1	O cenário da pandemia de Covid-19 nas escolas	8
2.2	Conceitos e características da Gestão Escolar	9
2.3	Os desafios da gestão escolar no período pandêmico	10
3	METODOLOGIA.....	11
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	12
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	19
	REFERÊNCIAS.....	20

GESTÃO ESCOLAR EM TEMPOS DE PANDEMIA: uma análise das vivências da Escola Dom Orioni no período pandêmico.

Júlia de Oliveira da Silva ¹
Amanda F. Aboud de Andrade ²

Resumo: O objetivo desse estudo é averiguar os desafios da gestão escolar ao lidar com as vivências na educação no período da pandemia da covid-19, no âmbito de uma escola de São Luís. Quanto a metodologia, foi utilizado o método quali-quantitativo durante a pesquisa, uma vez que a utilização dos métodos mistos (revisão de literatura e pesquisa de campo) permitiram inferências sobre o processo. A crise decorrente da pandemia de Covid-19 alterou a rotina de toda a sociedade e no que diz respeito ao sistema educacional, a pandemia mudou o planejamento educacional, pois as escolas se viram obrigadas a fechar e mudar seu modelo de atuação. Sendo assim, as escolas implementaram novos procedimentos para que o processo de ensino e aprendizagem não fosse interrompido. Nesse cenário, os gestores escolares se viram diante de desafios para lidar com uma crise prolongada e complexa. Portanto, conforme os dados obtidos, a escola estudada e os gestores não se sentiam preparados para atuar na crise pandêmica, no entanto, utilizaram estratégias de gestão com monitoramento da situação, utilização de tecnologias da informação, comunicação e interpretação da situação para aumentar os esforços de resiliência organizacional para gerenciar a escola no período pandêmico, mantendo suas atividades até os dias atuais.

Palavras-chave: Gestão Escola; Pandemia; Covid-19; Desafios.

Abstract: The objective of this study is to investigate the challenges of school management in dealing with the experiences in education during the covid-19 pandemic, in the context of a school in São Luís. As for the methodology, the quali-quantitative method was used during the research, since the use of mixed methods (literature review and field research) allowed inferences about the process. The crisis resulting from the Covid-19 pandemic changed the routine of the whole society, and as far as the educational system is concerned, the pandemic changed the educational planning, because schools were forced to close and change their performance model. Thus, schools implemented new procedures so that the teaching and learning process would not be interrupted. In this scenario, school managers found themselves facing challenges in dealing with a prolonged and complex crisis. Therefore, according to the data obtained, the school studied and the managers did not feel prepared to act in the pandemic crisis, however, they used management strategies with monitoring of the situation, use of information technology, communication and interpretation of the situation to increase the efforts of organizational resilience to manage the school in the pandemic period, maintaining their activities today.

Keywords: School Management; Pandemic; Covid-19; Challenges.

1 INTRODUÇÃO

Mais de dois anos depois do início da pandemia, a maioria dos sistemas educacionais ainda está lidando com os efeitos substanciais da Covid-19. Com as medidas sanitárias e isolamento social as escolas permaneceram fechadas e com a volta às aulas, ainda precisam lidar com o vírus, pois o vírus continua a ter seus efeitos sobre o pessoal e os estudantes. Seja como for, a Covid-19 ainda está circulando e a depender do aumento de casos e mortes, pode ou não voltar a interromper a educação e o aprendizado dos jovens (CARDOSO; FERREIRA; BARBOSA, 2020).

O mundo mudou em seu eixo de uma forma fundamental e radicalmente a educação. A aprendizagem híbrida é agora predominante e a tecnologia se tornou essencial para que a aprendizagem contínua ocorra. Em muitos aspectos, a educação foi redefinida nessa pandemia como uma experiência onde a conexão pessoal entre professores e alunos foi interrompida (ARRUDA, 2021).

Apesar do discurso dominante em torno da “perda de aprendizagem” que é inquestionavelmente real e importante é também essencial reconhecer como os gestores têm

¹ Aluna do Curso de Administração/UFMA. Artigo apresentado para a disciplina de TCC II, na data de 14/12/2022. São Luís/MA. Contato: julia.oliveira@discente.ufma.br;

² Professora Orientadora. Dr. em Ciência da Informação. Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração/UFMA. Contato: amanda.aboud@ufma.br.

conduzido a gestão escolar e o ambiente escolar, para um momento em que se exigiu ser mais flexíveis, resilientes e adaptáveis (COSTA, 2021).

Aqueles em funções de liderança aprenderam a se conectar com seus colegas e partes interessadas de forma adaptável, a liderar de forma diferente na crise e, acima de tudo, a garantir a continuidade do aprendizado e do ensino. Os pais e responsáveis aprenderam a apoiar o aprendizado enquanto faziam ‘malabarismos’ com suas muitas outras responsabilidades (GABRIEL, et al. 2021).

No entanto, apesar de um retorno a um certo grau de normalidade, as pressões sobre os gestores escolares e seu pessoal continuam implacáveis e agudas. Todos aqueles que trabalham nas escolas ainda estão lidando com os efeitos da pandemia dia após dia. Nesse sentido, surge o seguinte questionamento: como a gestão atuou para dar continuidade a escola Dom Orioni no período pandêmico?

O objetivo geral da pesquisa é averiguar os desafios da gestão escolar ao lidar com as vivências na educação, no âmbito de uma escola de São Luís. Os objetivos específicos são: conhecer o cenário da pandemia de Covid-19 nas escolas; estudar conceitos e características da gestão escolar na visão administrativa e identificar os desafios da gestão escolar no período pandêmico no Centro Educacional Dom Orioni.

Essa pesquisa se justifica pela importância de estudos voltados para compreender os desafios da gestão escolar com relação a crises educacionais, como a crise causada pela pandemia de Covid-19. É importante para a sociedade, porque há uma necessidade de adquirir mais conhecimentos empíricos sobre como a gestão escolar e educacional responde a situações de crise e como os diretores das escolas lidam com situações de crise prolongada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A existência da organização é tão importante quanto seu estabelecimento, de acordo com seus objetivos. De tempos em tempos, as organizações podem encontrar situações inesperadas e indesejáveis para manter sua existência. Situações inesperadas, como a pandemia de Covid-19 exigem das organizações uma atuação eficiente diante de resultados inesperados e embora não haja uma definição clara do que é a crise nas organizações, em que a gestão da crise é fundamental para passar por esses problemas.

2.1 O cenário da pandemia de Covid-19 nas escolas

As escolas, frente a pandemia Covid-19, desenvolveram planos para a manutenção das aulas durante o período pandêmicos, que ocorreram de forma virtual, considerando o impacto potencial da falta de interações presenciais para os estudantes, funcionários, famílias e saúde pública durante a pandemia Covid-19 (SILVA, 2021).

Houve benefícios potenciais de intervenções como o fechamento de escolas e locais de trabalho para em retardar a propagação da infecção e reduzir os graves resultados de saúde, mas também destacaram seu impacto negativo na economia, desemprego, mobilidade, saúde mental, educação, cuidados etc. (FIRMINO, 2020).

Conforme Ribeiro e Andrade José (2020), o fechamento generalizado de escolas durante a pandemia não apenas impactou a educação dos estudantes, mas também teve consequências sociais e econômicas, por exemplo, devido ao aumento das responsabilidades dos pais que trabalham, além disso, o aumento das responsabilidades de cuidar das crianças também pode levar ao absenteísmo do trabalhador na saúde e exacerbar ainda mais o já estressado sistema de saúde.

Amorim e Oliveira (2021) explicam que é possível que a carreira de alguns estudantes foi prejudicada por conta das interrupções geradas na pandemia. Nesse contexto, as instituições

de ensino precisaram reinventar suas formas de prestar serviço, de modo a motivar os alunos e passar os conteúdos de forma efetiva.

Com a disponibilidade de diversas plataformas e ferramentas educacionais on-line, os usuários - tanto educadores quanto aprendizes - buscam por soluções ao utilizar essas ferramentas (GUERRA, et al. 2021). O fechamento de escolas não só afetou as avaliações e exames internos para as principais qualificações públicas, mas também foram cancelados em diversos níveis. Dependendo da duração do bloqueio, o adiamento ou cancelamento de toda a avaliação do exame pode ser uma possibilidade sombria (GIORDANO, 2021), inclusive necessitando de mudanças na legislação sobre educação, para permitir outras formas de ensino e uso de tecnologias de maneira mais direta.

Assim, o afastamento da sala de aula também tem peso quando em suas casas, os alunos não têm acesso a livros literários ou mesmo a internet para acessar esses livros no modelo on-line. Nesse período, muitos alunos deixaram de participar das aulas online e estiveram engajados em ajudar os pais em outras atividades, como agricultura por exemplo, cuidado de tarefas domésticas. Alguns estudantes até pediram para adiar as aulas, outros expressaram que tinham que atender seus pais/avós/familiares em dificuldades e levá-los aos hospitais (CARVALHO; MORAIS; BRITO, 2020).

A pandemia da Covid-19 exigiu que todos os níveis de governo atuassem num contexto de grande incerteza e sob forte pressão econômica, fiscal e social. Com o início de novas ondas de infecção em muitos países desde meados de 2020 e o aparecimento de variantes, os governos são confrontados com a capacidade limitada de sequenciar a ação política.

Conforme Vieira e Vidal (2014), foram estabelecidas medidas para combater os efeitos da pandemia, dentre elas, o autor cita: medidas de higiene (uso de álcool gel e máscaras em ambientes fechados), medidas de distanciamento e isolamento social, no âmbito das escolas, empresas e organizações, implementações das tecnologias da informação para transmissão de aulas, realizar reuniões, também ocorreu a flexibilização dos contratos de trabalho (por meio da Lei 14.437/2022 que trouxe mudanças nas regras trabalhistas)

Os governos nacionais, regionais e locais não podem contar em seguir uma linha de ação política direta ou linear para gerir, sair e se recuperar da crise. Em vez disso, os governos devem agir em todas as frentes simultaneamente e em sincronia. Essa necessidade de flexibilidade e adaptabilidade está a levar os governos a reconsiderar os seus sistemas de governação a vários níveis e a reavaliar as suas prioridades de desenvolvimento regional (LEMOS, 2021).

2.2 Conceitos e características da Gestão Escolar

A educação tem recebido considerável atenção na gestão, considerando a tentativa de introduzir modelos gerenciais na gestão escolar, que incluem a discussão de currículos, organização orçamentária e gestão de recursos humanos. As mudanças no processo educacional, especialmente no início do século XX, levaram à incorporação de um novo projeto de gestão da educação, pelo qual os pesquisadores em educação se inspiraram nos padrões de eficiência e produtividade empresarial (CARVALHO; MORAIS; BRITO, 2020).

A gestão escolar é considerada uma das áreas importantes da administração, cujo papel não se limita mais à implementação de políticas e objetivos educacionais, mas tem se torna responsável por elevar as gerações e qualificá-las em uma era de rápidas mudanças. Assim, a gestão escolar se mantém em contato direto com a comunidade, proporciona cuidado e formação em ambiente propício que qualificaria academicamente bem os estudantes, levando eventualmente ao progresso da comunidade e atualiza seu nível (SILVA; SILVA; GOMES, 2021).

Consequentemente, Amorim e Oliveira (2021) explicam que a administração escolar é básica para ajudar os alunos a crescerem bem em todas as áreas para se tornarem bons cidadãos

e responsáveis por si mesmos. Além do papel do (a) gestor (a) escolar ser fundamental na construção de uma escola preocupada em garantir as condições necessárias para o bom funcionamento das atividades curriculares e pedagógicas pautadas na democracia, como bem explicita a Constituição Federal de 1998 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB/96). De acordo com Ribeiro e Andrade José (2020), a gestão escolar é:

[...] responsável pela articulação das diversas variáveis que se apresentam na escola, como as relações entre professores, alunos e funcionários. Seu papel é mais que apenas um administrador, ele é um agente articulador responsável pelo bem-estar da comunidade escolar, deve ter a habilidade de equilibrar o papel administrativo político com o pedagógico, de modo que um não se sobreponha ao outro. (RIBEIRO; ANDRADE JOSÉ, 2020, p. 7)

A gestão escolar procurara validar suas propostas de prática administrativa escolar apoiando-se em bases científicas desenvolvidas por pioneiros da administração científica, como Taylor e Fayol. Tanto no contexto nacional como internacional, entretanto, o campo da administração e educação agora manifesta tensões sobre até que ponto a administração escolar pode e/ou deve ser semelhante à administração empresarial e se as políticas públicas na educação devem ser orientadas por visões de mundo pró-neoliberal ou pró-social (LEMOS, 2021).

Anterior à pandemia, algumas ferramentas gestão eram utilizadas no âmbito escolar. Costa (2021) cita o gerenciamento por meio de sistemas para gerir a força de trabalho da Escola; buscando o mais alto nível de motivação e engajamento do pessoal, o que significa que os funcionários estavam prontos para investir tempo e esforço no desenvolvimento e implementação de planos, tomada de decisões etc.

Observa-se que os resultados do engajamento organizacional dos funcionários se manifestam em baixa rotatividade, aumento da produtividade e motivação é o meio de aumentar o engajamento que deve era continuamente avaliado (RABELLO, et al. 2021).

2.3 Os desafios da gestão escolar no período pandêmico

O fechamento das escolas durante a pandemia apresentou uma crise que teve consequências imprevistas quando as decisões tiveram que ser tomadas sob condições de incerteza e pressão de tempo (GUERRA, et al. 2021). Para Soares et al. (2022), as escolas em todo o mundo sofreram recentemente de problemas estudantis, no âmbito acadêmico, comportamental, social ou emocional devido aos impactos da pandemia de covid-19 e a gestão escolar foi exigida para que pudesse resolvê-los de forma urgente, se adequado ao cenário pandêmico.

Esses problemas se tornaram uma grande barreira para atingir o objetivo final da escola, que é o de fornecer um ambiente escola capaz de atender às necessidades dos estudantes, professores e funcionários. O papel da gestão/administração escolar precisou lidar com problemas para efetivar o planejamento escolar, como utilizar e aplicar as ferramentas tecnológicas para que as aulas pudessem ser desenvolvidas de forma virtual e híbridas (RABELLO, et al. 2021).

Problemas de acessibilidade, tanto para alunos como para professores, manutenção e efetivação dos planos de aula, buscando não interromper o processo de aprendizagem-ensino dos alunos. Assim, durante a pandemia, as ações da gestão escolar deveriam estar focadas em:

Proteger os alunos e funcionários de contaminações, não apenas suspendendo as atividades escolares, mas criando canais de comunicação para orientá-los sobre medidas preventivas a serem adotadas nas suas casas e após o retorno das aulas; Fortalecer a resiliência da comunidade escolar face aos riscos demandados pela pandemia; Estreitar os canais de comunicação com a comunidade escolar para a

conjugação de esforços coletivos e coordenados das partes interessadas, tendo em vista o levantamento de problemas que podem surgir após o retorno das aulas e o estabelecimento de um plano de ação com a participação de todos os envolvidos; Planejar a continuidade das ações educacionais e sanitárias, sob o ponto de vista administrativo e pedagógico, a partir da análise do cenário atual e as perspectivas futuras, como por exemplo trabalhar o conteúdo de forma flexível, utilizando canais de comunicação virtuais e seguindo as orientações emanadas das instâncias superiores; Comunicar a comunidade escolar sobre as medidas adotadas pela gestão escolar para auxiliar estudantes e profissionais da educação nas suas dúvidas em relação à rotina escolar interrompida e o que será feito após o retorno das atividades da escola (SEBRAE, 2020, p.5)

Quanto aos desafios enfrentados pelas escolas, Cardoso, Ferreira e Barbosa (2020) citam que a princípio, o desafio foi se adaptar aos recursos que antes não tinham lugar na sala de aula. Aplicativos como o Zoom, Google Meet e Teams são algumas das tecnologias mais reconhecidas que tornaram possível retomar as aulas virtualmente. Essa adaptação teve que ser feita de forma rápida e efetiva, entretanto, nem todas as escolas puderam ter a mesma experiência educacional, seja remota ou presencial.

Outro ponto é ainda em torno do uso de tecnologias, pois muitos alunos não têm acesso a tecnologias como Internet e Wifi, assim como a aparelhos tecnológicos, assim como muitos professores ainda tem dificuldade para dominar tais tecnológicas (RIBEIRO; ANDRADE JOSÉ, 2020).

3 METODOLOGIA

Foi utilizada a abordagem qualitativa durante a pesquisa, ao identificar como a escola em estudo reagiu, em termos de gestão, ao período da pandemia. Para tanto, a pesquisa se classifica quanto aos fins como descritiva. Assim, contextualiza e caracteriza a vivência escolar, em especial, a gestão de uma escola particular durante a pandemia.

Quanto aos meios ou procedimentos de pesquisa, se caracteriza pela já que a utilização dos métodos mistos, sendo feito um levantamento bibliográfico sobre a covid-19 e seu efeito sobre as escolas, para fundamentar a análise do estudo, realizado em uma unidade escolar da iniciativa privada, confirmado com pesquisa documental sobre os registros da escola, buscando assim os resultados obtidos através do estudo de caso.

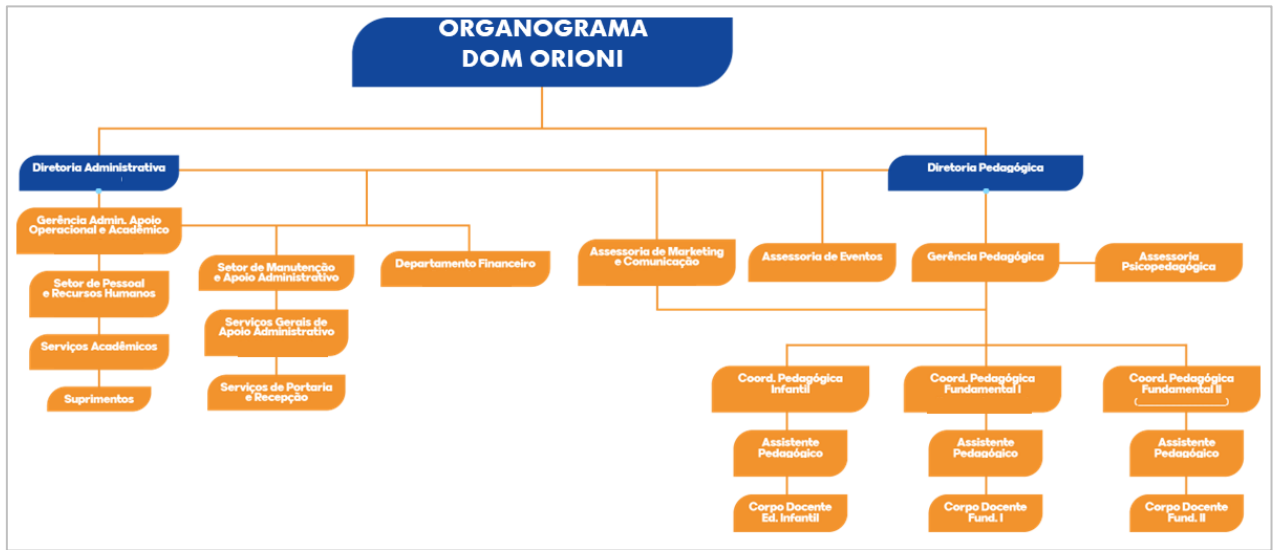
Para a coleta de dados foi empregado um questionário estruturado, aplicado no período de 29/11 a 03/12 com os cargos de liderança na instituição e um da entrevista em profundidade com a Diretora Geral, no dia 30/11, que permitiram obter uma resposta aos objetivos foco da pesquisa.

Foram entrevistados 5 profissionais que atuam na gestão da referida escola: 1 Direção geral e pedagógica; 1 Direção administrativa; 1 Coordenadora; 1 Gerente financeira e 1 Gerente de comunicação e inovação. As pesquisas foram aplicadas por meio da ferramenta “Google Forms”, com o objetivo de: (i) realizar um levantamento sociodemográfico dos participantes, incluindo informações sobre a formação acadêmica e atuação profissional; (ii) investigar a compreensão dos gestores sobre as dimensões da gestão escolar e suas formas de agir na escola e; e (iii) compreender os desafios e os impactos da gestão escolar agravados em virtude da pandemia do Covid-19. Os dados foram analisados considerando a técnica da análise de conteúdo.

O campo de pesquisa foi o Centro Educacional Dom Orioni que está localizado na Rua 01, R. 1, Número 8 - Quadra D - Cohaserma II, São Luís - MA, 65072-230. O Centro Educacional Dom Orioni é uma empresa familiar, foi fundado em 21 de novembro de 1981 pela pedagoga Maria dos Remédios Oliveira Lima que por admirar o trabalho e a vocação do padre João Luís Orione, deu o seu nome para a instituição de ensino. A escola oferece Educação

infantil, ensino fundamental I e II. Atualmente sua administração é composta pelos filhos da fundadora, conta com 468 alunos, 68 funcionários e tem a seguinte estrutura organizacional:

Figura 1 – Organograma da Escola Dom Orioni



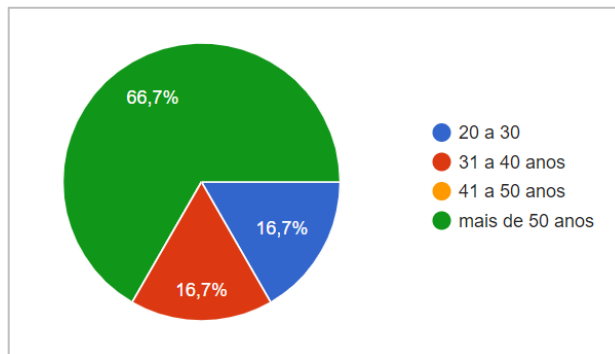
Fonte: Autor (2022)

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Essa pesquisa buscou analisar os desafios vivenciados pela gestão escolar de uma escola em São Luís e partindo dessa análise, apresenta-se as repostas dos profissionais que contribuiu para responder a problemática da pesquisa. Nessa direção, a discussão dos resultados apresenta a relação como a gestão escolar foi capaz de desenvolver o seu trabalho no cenário da pandemia de Covid-19.

A partir desta perspectiva, foi perguntado sobre os dados sociodemográficos dos participantes da pesquisa, alcançando o seguinte resultado. Primeiro sobre a idade, de acordo com a Gráfico 1, os respondentes estão concentrados na faixa superior a 50 anos, representando 66,7%. Esse resultado corrobora com a pesquisa de Vieira e Vidal (2014) que encontrou uma faixa de incidência de gestores mais velhos, em que 13,3% estão na faixa de 50 a 54 anos e 10,2% estão na faixa de 55 anos ou mais.

Gráfico 1 – Idade

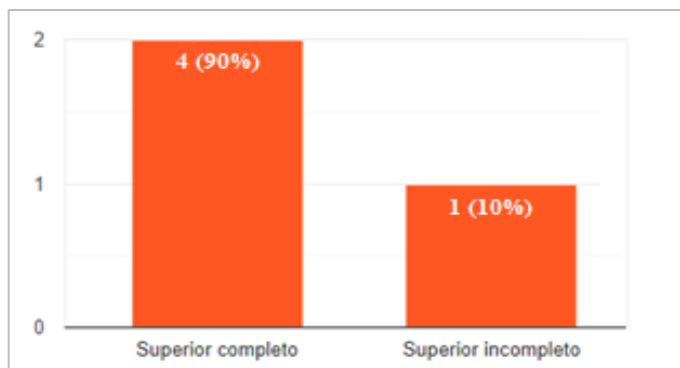


Fonte: Autor (2022).

Quanto ao sexo dos participantes, 100% dos entrevistados são do sexo feminino. A título de preservar-lhes a identidade, será adotada a nomenclatura Gestora, acrescida de um numeral para se referir a elas no decorrer do trabalho.

Quanto à escolaridade, foram obtidos os seguintes resultados, conforme o Gráfico 2, 90% têm nível superior completo e 01 (10%) superior incompleto. Por se tratar de um ambiente escolar, esperava-se esse resultado, que está de acordo com a pesquisa de Alves e Bispo (2022).

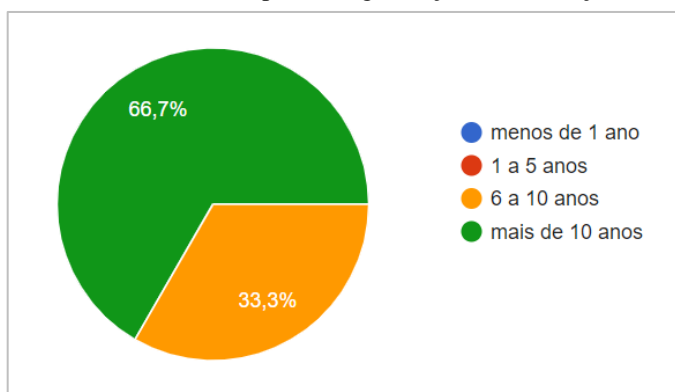
Gráfico 2 – Escolaridade



Fonte: Autor (2022).

Foi perguntado sobre o tempo que ocupa cargo/função na instituição em estudo, sendo 66,7% por mais de 10 anos, corroborando com a análise da idade e do modelo de gestão escolar de empresas familiares (Gráfico 3).

Gráfico 3 – Tempo no cargo/função na instituição



Fonte: Autor (2022).

Foi perguntado sobre o cargo e função que ocupa hoje, a que foi respondido da seguinte maneira: Diretora Administrativa; Coordenadora Geral; Gerente Financeiro; Gerente de comunicação e inovações e Diretora Geral e pedagógica.

A respeito sobre o uso de plataformas e sistemas adotados na sua área utilizavam antes da pandemia da Covid-19 e depois, As Gestoras 1,4 e 5 informaram que antes do período pandêmico utilizavam o sistema de Gerenciamento interno - “Sagashi” e as Gestoras 2 e 4 citaram a Plataforma de educação SAS, em entrevista com a Diretora Geral ela informou que no ano de 2019 foi o primeiro ano do SAS na instituição.

Especialmente dentro da área de atuação de cada uma, foi perguntado quais foram as necessidades sentidas durante a pandemia do covid-19. Sendo destacado que a Gestora 1 sentiu necessidade de suporte online, a Gestora 2, chamou a atenção para falta de conhecimento sobre tecnologia e uso das plataformas. Esse contexto é explicado por Alves e Bispo (2022) que ensina resultado similar, destacando que a implementação de ferramentas tecnológicas e dificuldade de acesso dos profissionais foram uns dos principais desafios para a gestão escolar. Para resumir a visão das gestoras sobre esse período, destaca-se a fala:

Durante a pandemia, com a suspensão das aulas presenciais a 1ª necessidade foi a que proporcionasse aulas remotas, assim como um suporte para enviar atividades, monitorar os alunos e como meio de comunicação, então incluímos durante a pandemia o Google for education, que permitia o google Meet, criação de e-mails institucionais (que usamos para professores e alunos) entre outros recursos proporcionados pelo Google. Em decorrência também se sentiu a necessidade de uma assessoria que dominasse esses recursos e que desse treinamentos e auxílio para o corpo docente. Outra necessidade foi de um sistema de gerenciamento que fosse online, para que no trabalho remoto conseguíssemos acessar as informações sobre alunos, contatos, pagamentos...Durante o período pandêmico, também sentimos a necessidade de uma assessoria educacional, que nos auxiliasse a ajustar a empresa as novas normas, replanejamentos e planejamentos educacionais, além da elaboração de documentações indicadas pelos Conselhos Nacional e Estadual de Educação, assim como Procon e vigilância sanitária. (Gestora 4)

A pandemia redefiniu processos educacionais para enfatizar estruturas de liderança mais adaptativas e distribuídas baseadas na confiança mútua para apoiar a resiliência individual e organizacional (FIRMINO, 2020). Muitos diretores de escolas foram deixados para navegar entre orientação responsável, decisões rápidas e a necessidade de permanecer vigilantes em um ambiente em constante mudança (COSTA, 2021).

Sobre os profissionais se sentirem preparados para atuar em seus cargos no período pandêmico, dos gestores entrevistados, 04 (90%) responderam que não se sentiam preparados, enquanto 01 (10%) respondeu que sim. Nesse mesmo sentido, Arruda (2021) explica que durante a pandemia, os gestores se sentiram limitados para atuar e por serem os líderes de suas escolas, são os principais responsáveis por supervisionar o sucesso acadêmico de seus alunos e professores e esse papel de liderança se tornou complexo diante as medidas de isolamento social e contato por meio de dispositivos tecnológicos.

A maioria das respostas como “não” evidência e delinea a forma como a pandemia também teve um impacto negativo na saúde mental e emocional dos gestores escolares. Cardoso, Ferreira e Barbosa (2020) delinham o tremendo estresse que os líderes escolares têm sofrido durante a pandemia e enfatiza a extensão do estresse relatado pelos gestores, demonstrando que os profissionais não estavam preparados para as mudanças e pressões trazidas pela pandemia. Isso corrobora com a pesquisa aqui apresentada.

Sendo assim, observa-se que os gestores escolares continuam a administrar seu caminho através desta crise. Soares et al. (2022), reforçam como os administradores escolares estão lidando com as múltiplas demandas gerenciais criadas pela pandemia e como o maior senso de responsabilidade, acompanhando as demandas, está tendo um impacto negativo em seu bem-estar.

Na fase do funcionamento remoto, auge das medidas restritivas impostas às escolas, questionou-se sobre as mudanças nas plataformas ou sistemas utilizados, 100% dos entrevistados disseram Sim, ou seja, o período pandêmico afetou todas as áreas da escola. Dessa forma, pediu-se que as entrevistadas citassem, quais foram as mudanças e quais as melhorias e dificuldades encontradas durante tais mudanças, bem como suas implantações

Google for Education. (Gestora 1)

Implantação do Google classe, a princípio a dificuldade aconteceu durante o período de capacitação da plataforma devido à falta de habilidade tecnológica. Mas ao longo do processo o aprendizado foi sendo assimilado o que se transformou em algo bem significativo porque me oportunizou a buscar cursos na área da tecnologia educacional. (Gestora 2)

Classroom, Plataforma SAS e CADES. Melhorou quanto ao acesso remoto. (Gestora 3)

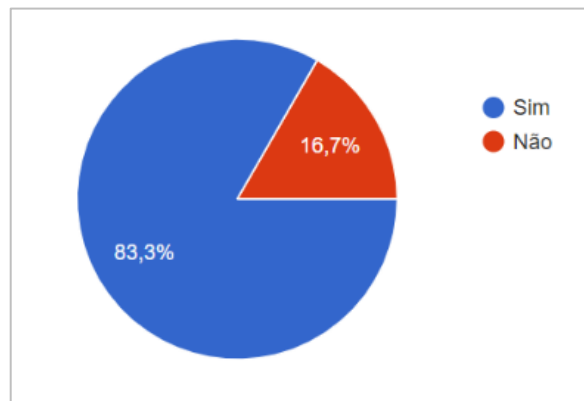
Devido a necessidade de acompanhamento remoto, a Escola tornou-se integrante da plataforma Google for Education, viabilizando assim as aulas online, comunicação interna e externa por emails institucionais, acompanhamento remoto dos alunos, envios de atividades, além de outras ferramentas ofertadas pela plataforma. Mudamos também o sistema de gestão Sagashi, para o CADES, que permitia o funcionamento online, para acompanharmos dados dos alunos, contatos e pagamentos. No ano da pandemia, seria o primeiro ano com o sistema SAS, plataforma de ensino, que para nós foi de grande valia, pois o sistema já contava com aulas online em seu portal e com ferramentas de conectividades e assessorias pedagógicas remotas. (Gestora 4)

De modo geral a maior dificuldade encontrada foi a adaptabilidade das novas ferramentas online e a conversão nas aulas remotas, tanto das famílias como do corpo pedagógico, que não tinham um bom conhecimento e expertises com tecnologia. Mudança do Sagashi, que funcionava de forma local e sem acesso online, para o Cades, que nos permitiu um acesso remoto de informações. Google Classroom, para aulas online e acompanhamento pedagógico. (Gestora 5)

Os registros destacam que a importância das mudanças e implementações dos recursos tecnológicos que estão sendo empregados para a condução das atividades propostas. Nos depoimentos de grande parte dos gestores, nota-se a ênfase na importância das plataformas digitais para o desenvolvimento dos trabalhos. Em conformidade com Peres (2020), o uso das ferramentas digitais ainda é um desafio na formação docente, esbarrando na lacuna da formação dos profissionais da educação para o uso significativo em meio aos dilemas enfrentados.

Juntamente com essas novas ferramentas tecnológicas implantadas, questionou-se: Na sua área, durante o período pandêmico, foram feitas contratações de empresas/pessoas especializadas para auxiliar a instituição (Gráfico 4).

Gráfico 4 – Contratações de empresas/pessoas especializadas para auxiliar a escola



Fonte: Autor (2022).

Para 83,3%, dos cargos foram feitas contratações de pessoas especializadas durante a pandemia, as respondentes destacaram as seguintes contratações:

A Meta Z26; (Gestora 2)

Z26, SAS e CADES. (Gestora 3)

z26 metaeducação, que é uma consultoria educacional especializada na implantação e formação de professores com uso das tecnologias. Consultoria Antônio e Genilson - Consultoria e Treinamentos educacionais. Sistema Cades - sistema de gestão escolar online. (Gestora 4)

Antônio e Genilson - Consultoria educacional, que nos auxiliaram na condução da elaboração de documentações indicadas pelos Conselhos Nacional e Estadual de

Educação e exigidas pelos órgãos fiscalizadores do Estado do Maranhão, Elaboração do Protocolos educacionais e sanitários, treinamentos para as lideranças e planos para retorno as aulas presenciais. Z26 - metaeducação, suporte para as aulas online e tecnologias necessárias. (Gestora 5).

Sobre se as contratações alcançaram os objetivos propostos, 100% responderam que sim. Outro ponto em destaque foi a percepção delas sobre a existência de dificuldade para atuar no seu cargo na fase do funcionamento remoto (auge da pandemia). As Gestoras 1 e 3 afirmaram que não tiveram dificuldades, já as Gestoras 2, 4 e 5 disseram que sim, e elencaram como as principais dificuldades:

Comunicação com os professores e a comunidade escolar, família e alunos. (Gestora 2)

Sim. Como tudo era muito novo, tive que procurar, estudar e analisar muitas alternativas para transformas a escola em online, busca de plataformas online e assessorias. Também uma das maiores dificuldades foi que a maioria dos funcionários não estavam preparados e não tinham conhecimento das ferramentas utilizadas. (Gestora 4)

Sim, no quesito de gerenciamento de pessoal, tendo que lidar com as instalações fechadas, balancear os custos, renegociar contratos com empresas terceirizadas para redução de custos, usar auxílio do governo para pagamentos de pessoal, assim como criar política de descontos em mensalidades e analisar inadimplência. (Gestora 5)

Além do ambiente interno do negócio e seus processos, perguntou-se sobre as estratégias utilizadas para o atendimento aos clientes do seu setor durante o funcionamento remoto. 05 (100%) citaram o uso de aplicativo de mensagem WhatsApp, além das ferramentas para aulas online citadas pelas Gestoras 1,2 e 3, para acompanhamento dos alunos e suas famílias:

Roteiro das atividades sendo enviados pela linha de transmissão WhatsApp; reuniões online pelo Meet ou zoom: as atividades em livros físicos ou xerocopiadas eram disponibilizadas e deixadas na secretaria da escola. (Gestora 1)

Aulas online interativas e via WhatsApp. (Gestora 2)

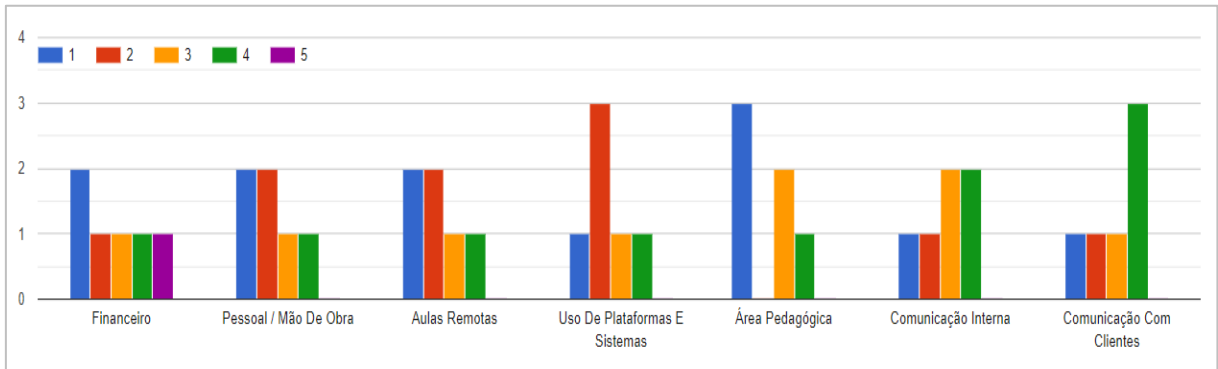
Atendimento via WhatsApp. (Gestora 3)

Disponibilizamos a todos os alunos E-mails institucionais, existia também o painel do google sala de aula, além do WhatsApp da instituição. (Gestora 4)

Para situações financeiras usamos principalmente o WhatsApp. (Gestora 5)

Nesse mesmo sentido, Giordano (2021) explica que os administradores escolares declararam que mais ênfase deve ser dada aos cuidados de saúde após a pandemia dentro e que devem ser incluídos no questões relacionadas com o que fazer contra a pandemia enquanto se faz planos de ação. Os administradores escolares têm a opinião de que a liderança, gestão de crises e a tecnologia são necessidades importantes no processo pandêmico e suas competências devem ser desenvolvidas nessas matérias.

Considerando áreas específicas destacadas na literatura como de maior dificuldade ou mudança durante a pandemia, a percepção das gestoras foi a seguinte (Gráfico 5) avaliação a partir da escala Likert de 5 pontos (1 a mais afetada e 5 a menos).

Gráfico 5 – Área mais difícil de administrar

Fonte: Autor (2022).

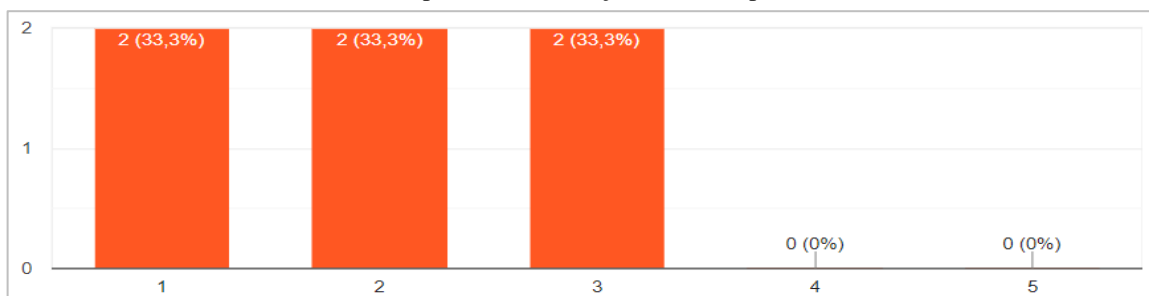
A área financeira foi sentida pela gestora 1, os demais deram pontuação muito baixa, possivelmente pela divisão de trabalho na escola e sua estrutura organizacional como descrito no item 3.2. Pessoal e aulas remotas tiveram mesmas notas, com gestora 1 e 2 dando maior pontuação que as outras gestoras. As áreas que foram mais afetadas na percepção da gestora 2 foi o uso de plataformas, enquanto para 1 e 4, foram pedagógicas e comunicação com clientes. Vale destacar que a gestora 5 não mostra perceber grande mudança em nenhuma das áreas e a gestora 3 pontua uma mudança, mesmo que mínima, em todas as áreas.

Ferreira (2021) fundamenta essa análise ao dizer que as áreas mais afetadas foram uso de sistemas e plataformas educacionais (39%), acesso limitado à tecnologia para aulas remotas (21%) e comunicação interna limitada (40%), isso implica que os bloqueios gerados pela pandemia tornaram esses aspectos mais vulneráveis e foram os que mais sofreram.

O sistema educacional dificilmente estava preparado para enfrentar os efeitos perturbadores da pandemia. Os recursos limitados e o aumento da demanda por ensino à distância de alta qualidade apresentaram desafios significativos (SILVA, 2021). Um uso mais eficaz das habilidades do pessoal e uma maior necessidade de exercer mais liderança emocional emergiram como dois fatores significativos (AMORIM; OLIVEIRA, 2021).

Durante uma crise prolongada há um risco significativo de que a tensão a longo prazo possa exceder a capacidade individual e os recursos de trabalho disponíveis. Além disso, o risco de sobrecarga de papéis e conflitos entre trabalho e família devido ao trabalho em casa surgiu como um fator de risco de queima e exaustão durante a pandemia (CARVALHO; MORAIS; BRITO, 2020).

E para analisar o desempenho da instituição na visão das gestoras em questão, pediu-se que em uma escala de 1 a 5 (sendo 1 muito satisfatório e 5 deixou a desejar), elas avaliassem o desempenho da instituição durante a pandemia covid-19. E os resultados obtidos (Gráfico 6) evidenciaram que o desempenho da instituição foi considerado satisfatório na visão da gestão. Logo em seguida, foi solicitado que fizessem um breve resumo de como foi a pandemia covid-19 na Escola Dom Orioni

Gráfico 6 – Desempenho da instituição durante a pandemia Covi-19

Fonte: Autor (2022).

Em uma abordagem mais subjetiva, pediu-se que as gestoras colocassem sua visão, sobre como foi o enfrentamento a pandemia covid-19 na Escola Dom Orioni.

No início nos pegou de surpresa, assim como muitas escolas, eu creio, mas com a ajuda da Z26 conseguimos nos organizar e dar conta do recado. (Gestora 1)

O Dom Orioni, assim como todo o Planeta, sofreu bruscamente o impacto da covid 19, tendo em vista que todas as ações pedagógicas ou não, gradualmente estava passando por implementação de mudanças com ferramenta tecnológicas. O grande investimento, ou podemos chamar de divisor de águas é que no mesmo ano da covid 19, o Dom Orioni implantou a plataforma educacional SAS (Sistema Ari de Sá), algo que facilitou bastante no uso das ferramentas tecnológicas e possibilitou tanto os discentes, quanto as professoras no momento das aulas online, com acesso às atividades gamificadas e realizar atividades de verificação da aprendizagem, provas no Google classrom. Enquanto os alunos do Ensino Fundamental Anos Iniciais e finais estavam sendo inseridos no contexto das aulas online e acessando os livros didáticos, os alunos da Educação Infantil estavam exigindo da equipe um esforço gigantesco no que concerne a participação das aulas remotas, pois foram necessárias estratégias diversas com adaptações de horários, com intuito de reter o tempo de atenção da criança. Essa turminha, até então acostumada com o celular, televisão como uma forma de entretenimento e não para olhar a sua professora do outro lado da telinha... O período de adaptação, podemos assim chamar foi bem desafiador, no entanto cheio de novas possibilidades de aprendizagem e reinvenções, onde todos da escola Dom Orioni foram capazes de aprender a aprender e ser inseridos nesse "novo mundo". O grande legado foi a continuidade das plataformas tecnológicas, a inserção de metodologias ativas e a interação que os pequenos da Educação Infantil estão tendo com as atividades gamificadas, leitura dos livros digitais através do Qrcode. Enfim podemos dizer que a pandemia no Dom Orioni foi uma grande revolução que permeou diversos setores os munido de novos conhecimentos. (Gestora 2)

No início foi desafiante, mas depois conseguimos nos adaptar e manter as atividades. (Gestora 3)

Um grande desafio, pois a escola não possuía ferramentas online consolidadas, além da mão de obra que não estava totalmente qualificada para parte tecnológica, mas que com muito esforço, dedicação e estudos conseguimos transformar o Dom em online. Nos reinventamos em um tempo recorde, trouxemos a realidade virtual para a instituição, além de formações, auxílio para as famílias que também foram bem afetadas. Considero o saldo positivo pois ainda em meio a pandemia, estávamos recebendo matrículas de novos alunos e muitos feedbacks positivos dos pais.

Além do sucesso, como considero a instituição na pandemia, sofremos também um grande baque, pois no mês de maio do ano de 2020 a fundadora da instituição faleceu por conta da covid, o que trouxe uma desestabilização, pois a instituição é familiar e sua direção era composta por duas filhas da fundadora. E algum tempo após essa fatalidade a escola teve seu quadro diretório alterado, pois a fundadora deixou a instituição para os seus 4 filhos. (Gestora 4)

Primeiramente essa pandemia trouxe um resultado muito negativo para a nossa instituição, pela fatalidade da fundadora (minha mãe), a pessoa responsável pela criação e base da escola, que devastou a todos da escola, também tivemos a perda de uma professora da educação infantil, o que nosso corpo docente também sentiu bastante. Um certo tempo depois da perda da fundadora a escola passou por um processo de mudança na gestão, pois em seu testamento ela deixou a escola para os 4 filhos, o que antes a escola contava apenas com a direção de 2 filhas (eu, na direção geral e minha irmã no administrativo). Apesar dessa fatalidade, a nossa instituição teve um excelente desempenho, com muita dedicação conseguimos bons resultados na oferta do ensino remoto. Tivemos que nos adequar as portarias do Estado do Maranhão e as do ministério da educação, oferecemos o sistema online e híbrido quando permitido, adquirimos tabletes para dar o suporte aos professores para as aulas online, concedemos descontos nas mensalidades, fomos muito humanos nessas

situações, mas também tivemos uma boa parceria com os pais que honraram seus compromissos. Ajustamos os custos, para que conseguíssemos manter nossas contas no verde, organizamos nossas instalações para o futuro retorno das aulas presenciais e fazendo revezamento de grupo de alunos. Durante o período pandêmico, conseguimos analisar também algumas lacunas que nossa escola estava aberta, conseguimos avaliar melhor o desempenho de nossas lideranças, o que estava funcionando ou não e até mesmo demitir e fazer novas contratações para os cargos em questão. (Gestora 5)

De acordo com as vozes das gestoras, através de seus relatos, mais da metade declararam que o processo de educação à distância (EAD) não poderia ser realizado de forma adequada para garantir a continuidade da educação durante o processo pandêmico, mas após um curto período conseguiram transformar sua forma de ensino e seu gerenciamento para o modo Online, permitindo assim o ensino online e recursos gerenciais de forma remota. Após tais transformações, revelou-se que o resultado das mudanças lhe trouxera retornos notórios em forma de captação de novos alunos.

Nesse sentido, os desafios vividos no âmbito escolar tiveram relação com preparação do sistema educacional preparado para enfrentar os efeitos da crise causados na pandemia. Os recursos limitados e o aumento da demanda por ensino à distância de alta qualidade apresentaram desafios significativos (SILVA, 2021). Um uso mais eficaz das habilidades do pessoal e uma maior necessidade de exercer mais liderança emocional emergiram como dois fatores significativos (AMORIM; OLIVEIRA, 2021).

A partir dos relatos, percebeu-se que a gestão enfrentou como o principal desafio, déficits de recursos tecnológicos, juntamente como mão de obra capacitada para lidar com o novo cenário. Porém ficou evidente que a escola conseguiu se organizar para ofertar aos alunos e funcionários todo suporte necessário para dar continuidade ao processo de ensino e aprendizagem. Além disso, a gestão se mostrou bastante aberta para escutar as famílias, possibilitando a compreensão acerca da realidade vivenciada pelas famílias em relação as aulas remotas durante a pandemia. Tem-se claro também, que através de todas as dificuldades, a instituição continua o seu processo de mudança e fortalecimento de recursos e suportes tecnológicos tanto para o aprendizado, como para sua administração.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Portanto, este estudo identificou os desafios da pandemia da Covid-19 para a gestão escolar e administrativa da instituição, do ponto de vista dos administradores escolares, é um estudo realizado a fim de revelar a situação da atuação da gestão escolar durante a pandemia. Pretende-se dizer que esse estudo será uma fonte para estudos relacionados com os efeitos da pandemia Covid-19 na educação e na gestão escolar.

Revelando as opiniões dos gestores da escola e problemas enfrentados por eles, que são um dos mais importantes atores do processo de liderança e gestão, em relação ao período pandêmico da Covid-19, fornecendo dados importantes sobre como estabelecer o sistema de educação no cenário de crise que se instalou e ainda tem seus efeitos.

Observa-se que a gestão da instituição não tinha um plano de ação emergencial em relação ao processo pandêmico, mas concordam que as habilidades de liderança, ferramentas tecnológicas e gerenciamento de crises foram requisitos essenciais durante o processo pandêmico.

No contexto educacional, para fornecer e manter uma educação de qualidade apesar da pandemia a política educacional normal deve ser levada em consideração pelos gestores.

Portanto, conforme os dados obtidos, a escola estudada e os relatos das gestoras, no começo não se sentiam preparados para atuar na crise pandêmica, tinham como principais desafios a Gestão Financeira, de pessoal e de recursos tecnológicos. no entanto, utilizaram

estratégias de gestão com monitoramento da situação, utilização de tecnologias da informação, consultorias especializadas, comunicação e interpretação da situação para aumentar os esforços de resiliência organizacional para gerenciar a escola no período pandêmico. E após o cenário crítico ter passado, incluíram e fortaleceram a Gestão Pedagógica, recursos educacionais e administrativos, por meio da inclusão tecnológica.

São necessárias futuras pesquisas que ajudem a consolidar o conhecimento e contribuam para o desenvolvimento de competências de qualificação de gestores no uso da tecnologia da informação e computadores, na gestão de liderança e na administração para apoiar o aprendizado on-line eficaz precisa ser um programa prioritário da escola.

REFERÊNCIAS

AMORIM, Elaine Heloísa de. OLIVEIRA, Jussara de Fátima Alves Campos. **Gestão escolar democrática em tempos de pandemia**. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano. 2021.

ARRUDA, Izabele do Nascimento. **Desafios e possibilidades na gestão escolar em meio à pandemia de Covid 19, no município de Caraúbas Cariri Paraibano**. 52 f. Universidade Federal de Campina Grande, 2021.

ALVES, Thaís Lopes de Lucena. BISPO Marcelo de Souza. Formação de gestores públicos escolares à luz da reflexividade prática. Artigo. **Rev. Adm. Pública**, v. 56, n. 2, Mar-Abr. 2022.

CARDOSO, C.A. FERREIRA, V.A. BARBOSA, F.C.G. (Des)igualdade de acesso à educação em tempos de pandemia: uma análise do acesso às tecnologias e das alternativas de ensino remoto. **Revista Com Censo**, 7(3), 38-46, 2020.

CARVALHO, Genyvana Criscya Garcia Carvalho Garcia. MORAIS, Ivonalda Brito de Almeida. BRITO, Maria do Carmo Amaral. Os desafios da gestão educacional em tempos de pandemia da covid-19. **South American Development Society Journal**, [S.l.], v. 6, n. 18, p. 191, dez. 2020.

COSTA, Enailton dos Santos Nascimento. **A gestão escolar no período da pandemia da Covid-19: experiências no município de Mundonovo - BA**. 52 f. João Pessoa - UFPB/2021.

FERREIRA, A. S. As novas práticas de gestão escolar em tempos de pandemia: um estudo do plano pedagógico estratégico de apoio as escolas (PPEAE) da escola estadual “22 de Maio” da cidade de Rio Branco – MT. **Revista de Estudos Acadêmicos de Letras**, [S. l.], v. 14, n. 2, p. 101–107, 2021.

FIRMINO, M. A. R. **Os desafios do gestor escolar em tempos de aprendizagem remota**. Pedagogia em Ação, Belo Horizonte, v. 13, n. 1, p.275-278, 2020.

GABRIEL, N.S. et al. O retorno às aulas no pós-pandemia: estudo de caso e análise comparativa entre o ensino público e o ensino privado. **Terra e Didática**, Campinas/SP, v. 17, n. 1, p. 1-13, 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIORDANO, Daniele Xavier Ferreira. **A pandemia e as consequências no setor educacional: desafios para os gestores escolares.** Anais do II Colóquios de Política e Gestão da Educação - n.2, p.28-35, 2021.

GUERRA, Gerusa Cabral. et al. Educação em tempos pandêmicos: o uso do aplicativo WhatsApp como proposta de comunicação em aulas remotas. **Revista Docência e Cibercultura**, v. 5, n. 4, p. 273-285, 2021.

LEMOS, Carolyne Santos. Pandemia da covid-19 e o papel da gestão escolar na formação continuada voltada ao domínio das Tics. **Revista Panorâmica** – V. 33 – Maio/Ago. 2021.

PERES, M. R. Novos desafios da gestão escolar e de sala de aula em tempos de pandemia. **Revista Administração Educacional da UFPE**, Recife-PE, v. 11 n. 1 p. 20-31, jan./jun. 2020.

SOARES, T.P. et al. Gestão escolar e clima organizacional: a influência da comunicação. **Revista Educar Mais**, [S. l.], v. 6, p. 372–381, 2022.

RABELLO, L.G. et al. Desafios da gestão escolar agravados em tempos de pandemia. *Interação - Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão*, v. 23, n. 2, p. 100-124, 28 dez. 2021.

RIBEIRO, G.S. ANDRADE JOSÉ, M. C. Gestão escolar e a Covid-19: dinâmicas de trabalho e desafios profissionais durante a pandemia de 2020. In: SILVA, A. J. N.; BOMFIM, A. L. (orgs.). **Militância política e teórico-científica da educação no Brasil**. Ponta Grossa/PR: Atena, 2020.

SILVA, Givanildo da; SILVA, Alex Vieira da; GOMES, Eva Pauliana da Silva. A Gestão escolar em tempos de pandemia na capital alagoana. **Jornal de Políticas Educacionais**, [S.l.], v. 15, n. 01, jan. 2021.

SILVA, T. B. Uma análise sobre a gestão escolar de uma escola no município de Garanhuns-PE durante a pandemia da covid-19. **Educação e (Trans)formação**, [S. l.], v. 6, p. 33–48, 2021.

APÊNDICE I - ENTREVISTA

Entrevista aplicada para coleta de dados

06/12/22, 15:59

UMA ANÁLISE DAS VIVÊNCIAS DA ESCOLA DOM ORIONI NO PERÍODO PANDEMICO.

PREZADOS

PARTICIPANTES: Esta pesquisa objetiva o levantamento de dados para trabalho monográfico de graduação em bacharelado em Administração realizado na Universidade Federal do Maranhão. Tem como objetivo estudar e demonstrar as dificuldades e as mudanças vividas no âmbito educacional, decorrente do processo da pandemia da covid-19, a qual vem exigindo novos rumos gestão educacional. Convidamos a todos a participar deste estudo. Ressalta-se que o nome da(s) pessoas/respondentes não serão retratadas no trabalho escrito. Serão resguardadas todas as informações de caracterização pessoal. Pedimos, portanto, o consentimento para levantamento dos dados que se pede no questionário abaixo.

***Obrigatório**

1. Idade:

Marcar apenas uma oval.

- 20 a 30
- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- mais de 50 anos

2. Sexo:

Marcar apenas uma oval.

- feminino
- masculino

3. Escolaridade

4. Tempo de serviço na empresa:

Marcar apenas uma oval.

- menos de 1 ano
- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- mais de 10 anos

5. Cargo/função que já ocupou na empresa:

06/12/22, 15:59

UMA ANÁLISE DAS VIVÊNCIAS DA ESCOLA DOM ORIONI NO PERÍODO PANDEMICO.

6. Cargo e função que ocupa hoje:

CÊNARIO ANTES E DURANTE A PANDEMIA COVID-19

7. Dentro da sua área de atuação, quais plataformas e sistemas utilizavam antes da pandemia da covid-19?

8. Dentro da sua área de atuação, quais foram as necessidades sentidas durante a pandemia do covid-19?

9. Você estava preparado para o exercício do cargo durante a pandemia?

10. Na fase do funcionamento remoto, houve alguma mudança nas plataformas ou sistemas utilizados?

Marcar apenas uma oval.

sim

Não

11. Se sim, quais foram elas e quais as melhorias e dificuldades encontradas durante tais mudanças e implantações?

12. Na sua área, durante o período pandêmico, foram feitas contratações de empresas/pessoas especializadas para auxiliar a instituição?

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

13. Se sim, quais?

14. As contratações alcançaram os objetivos propostos?

Marcar apenas uma oval.

Sim

06/12/22, 15:59

UMA ANÁLISE DAS VIVÊNCIAS DA ESCOLA DOM ORIONI NO PERÍODO PANDEMICO.

Não

15. Você sentiu alguma dificuldade para atuar no seu cargo na fase do funcionamento remoto? Quais as principais?
16. Quais as estratégias utilizadas para o atendimento aos clientes do seu setor durante o funcionamento remoto?
17. Na sua opinião, qual foi a área mais difícil de administrar durante o período pandêmico? (classifique em ordem crescente de 1 a 5 – 1 a mais afetada e 5 a menos) *

Marque todas que se aplicam.

	1	2	3	4	5
Financeiro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pessoal / Mão De Obra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Áreas Remotas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uso De Plataformas E Sistemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Área Pedagógica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicação Interna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicação Com Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Análise final

18. Após o período pandêmico as novas plataformas ou sistemas utilizados permaneceram?

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

06/12/22, 15:59

UMA ANÁLISE DAS VIVÊNCIAS DA ESCOLA DOM ORIONI NO PERÍODO PANDEMICO.

19. Após a pandemia covid-19, quais contratações continuaram?
20. Em uma escala de 1 a 5 (sendo 1 muito satisfatório e 5 deixou a desejar), como você avalia o desempenho da instituição durante a pandemia covi-19?

Marcar apenas uma oval.

Muito satisfatório

1

2

3

4

5

Deixou a desejar

21. Na sua visão, faça um breve resumo de como foi a pandemia covid-19 na Escola Dom Orioni.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários