



**HELAINÉ NAZARÉ FÁTIMA DE PAULA**

**A ATUAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR DURANTE O PERÍODO DA  
COVID-19: ANÁLISE DA PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO (2020-  
2022)**

**LAVRAS-MG  
2023**

**HELAINÉ NAZARÉ FÁTIMA DE PAULA**

**A ATUAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR DURANTE O PERÍODO DA  
COVID-19: ANÁLISE DA PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO (2020-  
2022)**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Universidade Federal De Lavras, como parte das  
exigências do Curso de Pedagogia, para a obtenção  
do título de Licenciada.

Prof. Dr. Regilson Maciel Borges  
Orientador

**LAVRAS-MG  
2023**

**HELAINÉ NAZARÉ FÁTIMA DE PAULA**

**A ATUAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR DURANTE O PERÍODO DA COVID-19:  
ANÁLISE DA PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO (2020-2022)**

APROVADO em 20 de junho de 2023.

Dra. Giovanna Rodrigues Cabral UFLA

Dr. Braian Garrito Veloso UFLA

Prof. Dr. Regilson Maciel Borges

Orientador

**LAVRAS-MG**

**2022**

## Sumário

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>4</b>
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>6</b>
2.1 Gestão Escolar: conceituações.....	6
2.2 O papel da Gestão Escolar.....	7
2.3 Educação no contexto da pandemia.....	8
2.4 A atuação da gestão escolar durante a pandemia.....	10
<b>3. METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>11</b>
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>12</b>
4.1 Mapeamento da produção de conhecimento pesquisada.....	12
4.2 Caracterizações dos artigos selecionados na pesquisa.....	15
4.3 Discussões sobre a atuação da gestão escolar durante o período da Covid-19.....	17
4.3.1 A questão da relação gestão escolar e comunidade.....	17
4.3.1.1 Meios de Comunicação.....	17
4.3.1.2 Participação nas decisões .....	18
4.3.1.3 Questionamentos do retorno presencial .....	19
4.3.2 A atuação dos gestores escolares durante a pandemia.....	20
4.3.2.1 Ações que minimizaram os impactos da Covid-19 .....	20
4.3.2.2 Barreiras impostas pela pandemia .....	21
4.3.2.3 Cuidados com a saúde .....	22
4.3.3 As desigualdades na escola em tempos de pandemia da covid-19.....	23
4.3.3.1 Acesso as mídias e plataformas .....	23
4.3.3.2 Diferenças Sociais .....	24
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>26</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>28</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A pandemia da Covid-19, que se espalhou pelo mundo desde o final do ano de 2019, instaurou mudanças em todos os contextos, e no âmbito educacional não foi diferente, toda a equipe da escola intensificou os trabalhos em volta da tecnologia e da internet que passaram a ser os meios utilizados para o prosseguimento das atividades de ensino-aprendizagem. Por isso, os professores tiveram que adaptar as aulas para que o aluno compreendesse da melhor forma, assim como os gestores também tiveram que administrar a comunicação por meio de redes sociais e do telefone.

A relação da equipe gestora com a comunidade é muito importante, pois aumenta as possibilidades de novos horizontes. Durante o percurso escolar de uma criança, ela se relaciona com toda a escola e todo o aprendizado é levado para a sua casa, atribuindo assim à família uma continuidade do processo do ser social e da relação da criança-adulto. É pertinente afirmar que a relação entre a escola e a família contribui para a compreensão do estudante, sobre o papel social da escola, como ambiente acolhedor e de interação.

Em um trecho do Parecer 05/2020, o Ministério da Saúde brasileiro declara “Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional, em razão da infecção humana pelo novo Corona vírus (COVID-19)” (BRASIL, 2020, p.1). Em virtude disso, os efeitos da pandemia levaram as escolas a fecharem no início do ano de 2020. Nesse contexto, os pais e responsáveis se tornaram ponte entre os seus filhos e a aprendizagem, entretanto a falta de preparo, a mudança repentina e os compromissos do cotidiano acarretaram dificuldades no desenvolvimento do necessário. Os professores, especialmente, tiveram as atividades desestabilizadas, pois a formação para tal momento foi acontecendo conforme as dificuldades foram aparecendo e uma das principais indagações seria como manter vínculos com os alunos na aprendizagem. Os estudantes, parte principal de todo o progresso de uma instituição educacional, durante a pandemia iniciaram as novas relações com o todo da escola, como as provas e trabalhos remotos, e a relação com o professor, que em muitos casos não se conheceram presencialmente.

O Ministério da Educação (MEC) ponderou algumas orientações para as melhores condições do ensino remoto emergencial no Parecer 05/2020. De início, para a Educação Básica, foi orientada a implementação da criação de um comitê de emergência para tratar dos assuntos pandêmicos, um sistema de monitoramento dos casos nas instituições educacionais, entrega de alimentos às famílias dos estudantes, curso para a formação de professores no enfrentamento da pandemia, curso online para alfabetizadores e recursos para o Programa

Dinheiro Direto na Escola (PDDE) em relação à higiene e aos cuidados com a propagação do vírus.

Logo, a escolha do tema deste trabalho interage com as experiências e observações para fomentar a maior discussão entre pedagogos e professores sobre o objetivo deste material que se caracteriza pela relação da gestão escolar com a comunidade. Nesse sentido, a escolha do tema de interesse nesta pesquisa se justifica pela necessidade de compreender como a gestão escolar se relacionou com a comunidade do seu entorno ao longo da pandemia ocasionada pela Covid-19, considerando que o período de ensino remoto decorrente da pandemia levou a escola à adoção das ferramentas de tecnologia digitais para o desenvolvimento das atividades de ensino-aprendizagem, isto não substituiu o papel que a gestão escolar teve que assumir no âmbito de suas ações, pois diretores e supervisores continuaram na gestão de todo o processo pedagógico frente às questões apresentadas pelo distanciamento social.

Somando-se a isso, nesse mesmo período tive a experiência de entrevistas no estágio obrigatório em Gestão Educacional realizado no ano de 2021, quando pude verificar a atenção e cuidado das gestoras da escola e isso me chamou atenção. Em determinado momento, notei que as gestoras tinham uma excelente relação com as famílias, o que poderia acontecer pelo fato de a cidade ser pequena, e, conseqüentemente, as pessoas se conhecem com mais proximidade. Imediatamente, constatei que tal relação com a comunidade escolar poderia favorecer o funcionamento daquela instituição. A partir disso, o problema de pesquisa busca investigar: Como a produção de conhecimento pontuou as ações da gestão escolar frente às demandas criadas ao longo da pandemia de Covid-19?

Em todos os níveis da educação básica, da creche ao ensino médio, os gestores tiveram que replanejar e traçar novas estratégias de trabalho, além disso, em uma pesquisa realizada por Giordano (2021) é explicitado como a atuação da gestão escolar na pandemia foi complexa e de forte demanda administrativa, conforme ressalta:

Com o tempo, outros desafios foram surgindo: formas de conseguir comunicação com todos os funcionários, alunos, pais e responsáveis; refazer o calendário escolar; dar suporte emocional e pedagógico aos alunos e suas respectivas famílias, aos professores e demais funcionários; repensar as atividades e aulas propostas junto com a equipe e corpo docente; pensar em formas de avaliações internas e refletir sobre os impactos das avaliações externas, entre tantos outros (GIORDANO, 2021, p. 130).

A partir disso, a presente pesquisa tem como objetivo geral analisar a atuação da gestão escolar a partir da produção de conhecimento que discute as ações da gestão frente às demandas criadas pelo ensino remoto emergencial instaurado pela pandemia de Covid-19. Sendo nossos objetivos específicos: identificar a produção de conhecimento que trata da gestão

escolar e suas ações ao longo da pandemia de Covid-19, considerando os estudos publicados entre 2020 a 2022; descrever as principais ações que a gestão escolar promoveu ao longo do período de ensino remoto emergencial; e refletir sobre as ações da gestão escolar pontuando como a gestão se relacionou com a comunidade escolar.

O texto está estruturado em cinco seções, contando com esta introdução. No segundo item encontra-se a fundamentação teórica, que aborda os autores que embasam este trabalho. No terceiro, apresenta-se a metodologia de pesquisa com destaque para os procedimentos de coleta e organização dos dados. No quarto, são discutidos os resultados da pesquisa, conforme o mapeamento dos artigos feito para extrair as informações sobre a atuação dos gestores na pandemia. No quinto, tecemos nossas considerações finais, em que apontamos as principais constatações ao longo da pesquisa.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Gestão escolar: conceituações**

Na escola atuam diversas pessoas diariamente, em todo o contexto é perceptível o compartilhamento de saberes e organização na instituição. É notório que para uma efetiva gestão de uma escola é imprescindível que a equipe esteja em consonância para o bom funcionamento das práticas de administração do ambiente. Por isso, Libâneo ressalta que o primeiro sentido de gestão escolar está ligado à:

[...] ideia de que a escola, enquanto instituição é uma unidade social em que pessoas trabalham juntas (lugar de interação, lugar de relações) para alcançar determinados objetivos e, especificamente, o de promover o ensino-aprendizagem dos alunos (LIBÂNEO, 2015, p. 3).

De acordo com Paro (2020, p. 1), “a administração (ou gestão), em seu sentido mais sintético e abstrato, é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados”. Por isso, a equipe gestora necessita de um planejamento das suas ações e seus objetivos, considerando utilizar com inteligência os materiais que podem construir uma escola com princípios participativos e preocupados com resultados educacionais.

A gestão contribui para a observação dos problemas educacionais e busca por ações interligadas com toda a escola para solucionar os impasses. Sobre a conceituação de gestão escolar pode-se afirmar, ainda, que:

Gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e comprometido com os princípios da

democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) e auto-controle (acompanhamento e avaliação com retorno de informações). (LÜCK, 2009, p. 24).

A gestão educacional e a gestão escolar possuem caracterizações diferentes. Partindo desse princípio, a gestão educacional se entende como ações da esfera macro da educação, ou seja, as esferas Federais, estaduais e municipais. Já a atuação da gestão escolar se entende como ações educacionais dentro da escola, direcionadas à comunidade escolar, proporcionando ações sociais e respeitando os estudantes e as famílias, promovendo assim condições de acesso e permanência. O conceito de gestão escolar para Lück (2009, p. 23) “[...] constitui-se, pois, em um meio para a realização das finalidades, princípios, diretrizes e objetivos educacionais orientadores da promoção de ações educacionais com qualidade social [...]”.

## **2.2 O papel da Gestão escolar**

A gestão escolar considera “o caráter intencional de suas ações e as interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sócio-político, nas formas democráticas de tomada de decisões” (LIBÂNEO, 2007, p. 324). A gestão de uma escola é formada pela direção, pela supervisão ou coordenação e pela secretaria. Essas pessoas trabalham exclusivamente no funcionamento da escola, fazendo o planejamento e orientando os demais atuantes. Tal função pode ser uma das áreas de atuação da educação, nesse contexto de trabalho é essencial que o profissional aprecie a liderança.

A organização do ambiente escolar é uma forma de se dispor para conseguir atingir os resultados. Essa organização reflete nas práticas da gestão escolar, que resultam em gestão de pessoas, pedagógica, administrativa, da cultura escolar e do cotidiano escolar. Assim, a atuação da gestão pode-se basear na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, pois em seu Artigo 12 no inciso 2 afirma que: “os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de: II – administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros” (BRASIL, 2018, p. 14). É notório que a gestão precisa planejar e ter objetivos traçados, para o funcionamento da escola, articulados com todos os recursos presentes na instituição.

Vários autores defendem a gestão escolar democrática, esse parâmetro prioriza a participação e autonomia efetiva da comunidade escolar nas decisões e ações. Tal mudança atribui para a instituição o caráter de construção coletiva, que conseqüentemente entenderia as



verdadeiras necessidades da escola, em especial na construção do Projeto Político Pedagógico (PPP), no Regimento Escolar e nas práticas cotidianas. Segundo Libâneo (2002, p. 87), “o principal meio de assegurar a Gestão Democrática da escola é a participação direta dos sujeitos escolares, possibilitando, assim, o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da escola”.

Entre autores que defendem a atuação da gestão escolar democrática, destaca-se aqui a autora Heloísa Lück que defende a necessidade do envolvimento de todos os integrantes nas tomadas de decisões da escola, com a participação direta. Sendo assim, afirma-se que:

O princípio da gestão democrática, a realização do processo de gestão inclui também a participação ativa de todos os professores e da comunidade escolar como um todo, de modo a contribuírem para a efetivação da gestão democrática que garante qualidade para todos os alunos (LÜCK, 2009, p. 23).

A gestão democrática, como relatada, é o envolvimento de todos os agentes ativos na escola. Um exemplo de participação da comunidade escolar é a construção do PPP que “é um processo que, coordenado pelo gestor, deve contar com a colaboração de todos os segmentos envolvidos na vida da escola, passando por conflitos e divergências, até que consensos sejam alcançados” (FERREIRA, 2009, p. 55). Sendo assim, a função dos representantes da gestão da escola na construção das atividades democráticas (diretores, vice-diretores e supervisores) é promover e impulsionar a participação de todos e propiciar a construção da coletividade.

Sobre a forma de organização da gestão escola pública tradicional, Paro (1992, p. 262) afirma que “podemos constatar o caráter hierárquico da distribuição da autoridade, que visa a estabelecer relações verticais, de mando e submissão, em prejuízo de relações horizontais, favoráveis ao envolvimento democrático e participativo.” Esse tradicionalismo das escolas se revela como um impasse para a concretização da escola democrática. Deve-se considerar, assim, que a democratização atribuí para a instituição melhorias no funcionamento.

### **2.3 Educação no contexto da pandemia**

A pandemia instaurou mudanças em todos os âmbitos da sociedade, qual seja, a restrição de ir e vir. Na educação não seria diferente, todos os integrantes tiveram que replanejar suas ações. O Parecer 5/2020 afirma que o Conselho Nacional de Educação:

[...] veio a público elucidar aos sistemas e às redes de ensino, de todos os níveis, etapas e modalidades, considerando a necessidade de reorganizar as atividades acadêmicas por conta de ações preventivas à propagação da COVID-19 (BRASIL, 2020, p. 1).

Os estudantes tiveram que aprender pelo notebook, celular ou pela internet, os professores tiveram que aprender a lidar com as tecnologias, para atender à nova demanda e os

gestores e comunidade escolar tiveram que manter o contato por telefone ou redes sociais. “[...] O impacto foi à invasão da escola na casa, ou melhor, das escolas nas casas” (CURY, 2020, p. 13). Notadamente, o calendário foi comprometido, ocorreram retrocessos para os alunos que não mantinham as atividades regulares, ocorreram danos aos estudantes de baixa renda e aumentou a evasão escolar.

O calendário sofreu pela suspensão das aulas, em caráter emergencial, e algumas semanas e meses ficaram sem dias letivos. Os estudantes que não mantinham as atividades em dia não desenvolveram as habilidades necessárias daquela etapa proposta. No âmbito da família nota-se, que em alguns casos, a falta de escolaridade dos pais e a falta de tempo acarretaram desavenças familiares, ou seja, a família estava desamparada, já a evasão escolar é a junção de todos esses impasses, pois os estudantes não aguentaram a pressão das aulas remotas. “Também, como parte desta desigualdade estrutural, cabe registrar as diferenças existentes em relação às condições de acesso ao mundo digital por parte dos estudantes e de suas famílias” (BRASIL, 2020, p. 1). Todos esses impasses na pandemia da Covid- 19 colocaram a garantia dos direitos e objetivos da aprendizagem em questão.

A pandemia trouxe à tona um assunto global, isto é, a desigualdade social, pois nas escolas públicas há diferentes contextos familiares, sociais e econômicos. Na escola é perceptível que o ensino remoto afetou as crianças de modos diferentes. Os estudantes que possuíam boas internet, famílias presentes no dia a dia e tempo para se dedicar conseguiram consolidar as aprendizagens. Porém, para o estudante que via na escola um amparo, até para se alimentar, a pandemia instaurou profundas dificuldades, inicialmente para estudar pela internet e, ao decorrer do contexto social aparecia a falta de alimentação e os problemas familiares.

Os professores, em sua grande maioria, tiveram que se capacitar para utilizar as ferramentas digitais, a transmissão dos conteúdos que antes era passada por meio do contato presencial passou a ser por redes sociais, como, por exemplo, pelo WhatsApp (aplicativo de trocas de mensagens) e pelas plataformas das instituições. Segundo Carvalho (2020, p. 202), “o momento de adversidade nos colocou frente a uma emergencial adaptação, cujo propósito imediato foi garantir a continuidade do processo de ensino e aprendizagem por caminhos não presenciais.”

No ápice da pandemia, por causa do total isolamento social, os estudantes não se colocaram como protagonistas do processo educativo e estavam se acomodando com a facilidade de assistir ou não as aulas. Assim, o professor e a equipe de gestão escolar tiveram que articular ferramentas, para que os estudantes não perdessem o foco da escola naquele

período remoto. O melhor exemplo dessa ferramenta foi o contato direto com algumas famílias para a melhor continuidade das atividades, visto que estavam todos em casa.

#### **2.4 A atuação da gestão escolar durante a pandemia**

A gestão escolar sempre se empenhou em articular todas as áreas da escola para atingir uma educação de qualidade, segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), Lei nº 9394/96, em seu artigo 1º:

A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais (BRASIL, 1996).

Com o início da pandemia em março de 2020 no Brasil, os gestores viram a articulação com todos os setores da escola, que antes eram contato presencial, se transformar em tela de celulares, e os encontros presenciais somente ocorreram se não houvesse possibilidade de serem resolvidos por meio das tecnologias ou internet. Esses encontros só poderiam ser feitos com uso de máscaras e álcool em gel, buscando sempre não transmitir o vírus.

A escola notadamente teve que parar, mas os gestores continuaram trabalhando de suas casas, promovendo contato dos pais com professores e dos professores com os estudantes. “As relações dos professores com os alunos precisaram ser ressignificadas neste momento, assim como a orientação, a flexibilização e o alinhamento de ideias e protocolos da gestão com os docentes precisaram adotar novas ferramentas e concepções.” (FIRMINO, 2020, p. 277).

Demonstrando a atuação dos gestores na pandemia, é imprescindível destacar a relação dos gestores com os pais dos estudantes, pois eles que controlavam as ansiedades dos pais no contexto escolar trazido pela pandemia, isso influenciava ainda no trabalho de docência do professor, que também transparecia suas aflições para os gestores. Assim, todo o trabalho dos gestores, além de administração da escola, era de apartar as aflições da comunidade escolar diante dos impasses que chegavam. Sobre a atuação do gestor em momentos de crise, pode-se afirmar:

O que se espera do gestor em momentos de crise, como o que estamos vivendo e os que possivelmente virão, é que ele consiga manter uma postura crítica em relação à participação da comunidade escolar na tomada de decisões e à sua própria postura (FIRMINO, 2020, p. 278).

A atuação da gestão só atinge seus objetivos na escola quando a comunidade escolar entende que a escola é de todos e que todos devem desenvolver o trabalho com foco no desenvolvimento dos estudantes. Por isso, na pandemia a atuação da gestão deveria ser em consonância com a comunidade, já que todos estavam vivendo o mesmo momento e os mesmos

impasses e poderiam contribuir para a resolução dos problemas da instituição. Assim, destaca-se a importância da gestão democrática, colocando todos os atuantes na escola como centro do processo, em que as decisões são tomadas juntas.

### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia desta pesquisa é a bibliográfica, que segundo Gil (2002, p. 44), é “desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

A importância da pesquisa bibliográfica se dá pelo seu caráter exploratório, dada a necessidade de resolução de problemas da sociedade. Por isso, Gil (2002) afirma que “a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.” (p. 45).

A pesquisa bibliográfica é um processo delimitado por etapas, que se inicia com a escolha do tema, que pode ser decidido rápido ou não, dependendo do objetivo do pesquisador. Em seguida, há levantamento bibliográfico preliminar, a formulação de um problema, elaboração de um plano inicial sobre o assunto, as fontes que serão buscadas, a leitura do material que foi explorado, um fichamento, uma organização lógica do assunto e, por fim, a escrita do texto.

A análise dos dados ou periódicos, como qualquer processo elaboração de pesquisa, deve ter como objetivos:

- a) identificar as informações e os dados constantes do material impresso; b) estabelecer relações entre as informações e os dados obtidos com o problema proposto; c) analisar a consistência das informações e dados apresentados pelos autores (GIL, 2002, p. 77).

Pois bem, na pesquisa realizada foram consultadas bases de dados de periódicos científicos, tais como: Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) e Portal Educ@ Publicações online de Educação da Fundação Carlos Chagas, tendo como descritores de busca os termos “Gestão escolar”, “pandemia” e “Covid-19”. Nessa busca, foram encontrados o total de 20 artigos, sendo 6 desses selecionados para análise, fiz a leitura dos resumos e busquei os objetivos nos resumos. Cabe ressaltar que os artigos selecionados nas bases SciELO e Portal Educ@ foram os mesmos que já tinham sido selecionados no Portal de Periódicos CAPES. Os

artigos que foram desconsiderados tratam de âmbitos diferentes do objetivo deste trabalho, ou seja, não evidenciam em nenhum momento a relação da gestão com a comunidade escolar.

Os demais artigos que compõem o corpus de estudo foram acrescentados a partir de análise do artigo “Gestão Escolar na pandemia; uma revisão bibliográfica”, publicado no ano de 2022 de autoria de Luiz Affonso de Paula Junior (UCP/PY), Marcelo de Jesus Rodrigues de Nóbrega (UERJ) e Luiz Cláudio Rego Campos (FAVENI). Da pesquisa dos autores, foram retirados outros 7 artigos, pois contribuem para a análise de nossa pesquisa, na medida em que esses artigos tratam de aspectos diretamente relacionados com as discussões propostas neste estudo.

Após seleção do material e armazenamento das informações, os dados foram organizados em quadros contendo o ano de publicação, nome da revista, autoria, vínculo institucional do/a autor/a e título do artigo. Essas informações nos possibilitaram caracterizar os trabalhos a partir dos seus principais indicadores das produções selecionadas na pesquisa.

Em seguida os artigos selecionados foram lidos na íntegra e fichados, buscando extrair informações sobre a atuação da gestão escolar no período da pandemia, destacando a relação da gestão com a comunidade. Na ficha de leitura constaram a identificação do texto, o objetivo e metodologia do artigo, e dentro da estrutura e desenvolvimento dos artigos foram extraídas as informações sobre a relação dos gestores com a comunidade, a atuação dos gestores na pandemia e as desigualdades na escola em tempos de pandemia.

Organizadas as fichas de leitura, o passo seguinte foi a construção de categorias e subcategorias. Segundo André e Lüdke (1986):

O primeiro passo nessa análise é a construção de um conjunto de categorias descritivas. O referencial teórico do estudo fornece geralmente a base inicial de conceitos a partir dos quais é feita a primeira classificação dos dados. Em alguns casos, pode ser que essas categorias iniciais sejam suficientes, pois sua amplitude e flexibilidade permitem abranger a maior parte dos dados. Em outros casos, as características específicas da situação podem exigir a criação de novas categorias conceituais. (p. 48).

Finalizado o processo de categorização, o passo seguinte foi a análise e interpretação dos dados que considerou a fundamentação teórica da pesquisa, bem como o processo de elaboração do relatório final que se encontra exposto neste artigo.

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **4.1 Mapeamento da produção de conhecimento pesquisada**

Este item apresenta o mapeamento da produção de conhecimento resultante da pesquisa bibliográfica realizada sobre a atuação da gestão escolar na pandemia. Foram encontrados 13

artigos científicos da área educacional, publicados entre os anos 2020 e 2021, sendo seis desses resultantes de um primeiro levantamento realizado e os outros sete foram extraídos do estudo de Paula Júnior, Nóbrega e Campos (2022). No Quadro 1 abaixo são listados os artigos publicados no Periódicos CAPES:

**Quadro 1 - Artigos científicos publicados no Periódicos da CAPES.**

Ano de Publicação	Revista	Autoria	Título	Palavras-chave
2021	Jornal de Políticas Educacionais	Givanildo da Silva (UFPR); Alex Vieira da Silva (UFPR); Eva Pauliana da Silva Gomes (UFPR)	A gestão escolar em tempos de pandemia na capital alagoana.	Gestão Escolar; Pandemia; Escola Pública.
2021	Revista Interdisciplinar em Educação e Pesquisa	Giovana Alves de Souza Araújo (IFB)	Gestão Pública Escolar e o estresse ocupacional no contexto da pandemia da covid-19.	Gestão Escolar, Estresse, COVID - 19.
2021	Revista Educação	Leila Iannone (PUC-SP)	Desafios para gestores escolares em tempos de incerteza.	Educação; Gestão escolar; Pandemia
2021	Revista Iberoamericana de Educación	Sanny Silva da Rosa (USCS) Angela Maria Martins (Unicid)	Ensino remoto em sistemas municipais de educação no Brasil: Percepções dos gestores escolares	Ensino remoto; cenários; sistemas municipais de ensino; gestão escolar; Brasil.
2021	Revista de Gestão e Avaliação Educacional	Ione Oliveira Jatobá Leal (UEB); Cristiane Regina Dourado Vasconcelos (UFRGS); Lenizan Passos Rios (UEB); Jomária Alessandra Queiroz de Cerqueira Araújo (UEB)	O impacto da covid-19 no cotidiano escolar: um estudo sobre o trabalho de gestores escolar em Jacobina/BA	Gestão escolar; trabalho dos gestores; escolas municipais; pandemia.
2021	Revista de Gestão e Avaliação Educacional	José Wellington Freire Rodrigues (URCA); Maria Elyara Lima de Oliveira (IFSertãoPE)	Atuação de Gestores Escolares no cenário de ensino remoto no município de Araripe/CE	Pandemia covid-19; gestores escolares; organização escolar; educação de qualidade.

Fonte: Da autora (2023)

No Quadro 2, a seguir, estão listados o segundo grupo de artigos selecionado do estudo Paula Junior, Nóbrega e Campos (2022), que apresentam uma revisão bibliográfica sobre Gestão Escolar na pandemia:

**Quadro2** - Artigos selecionados com base no artigo de revisão bibliográfica de Paulo Junior, Nóbrega e Campos (2022).

Ano de Publicação	Revista	Autoria	Título	Palavras-chave
2020	Revista Mediação	Larissa Dulce Antunes (UFVJM)	Educação e pandemia: contribuições da teoria contingencial na gestão escolar em tempos de COVID-19	Ensino Remoto, Teoria Contingencial, COVID-19.
2020	Revista de Administração Educacional	Maria Regina Peres (UNICAMP)	Novos desafios da gestão escolar e de sala de aula em tempos de pandemia.	Educação. Ambiente virtual. Socioeducacional.
2020	Cadernos CERU	Norinês P. Bahia (UMESP)	Pandemia!!! E agora? Reflexões sobre o cotidiano escolar a distância.	Isolamento social. Aulas não presenciais. Cotidiano escolar a distância.
2021	Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação.	José Wellington Freire Rodrigues (URCA); Tatiane Bantim da Cruz (URCA)	Implicações da pandemia na educação: o trabalho do gestor escolar na rede privada de ensino	Gestão; Pandemia; Educação.
2021	Ensino em Perspectivas	Antônia Silva Araújo (UVA); José Marques Meneses (UVA); Francisco Lucas Venuto Vasconcelos (UVA)	Os desafios da gestão educacional democrática no cenário de pandemia.	Ensino Remoto; Gestão Democrática; Pandemia.
2021	Ensino em Perspectivas	Valquiria Soares Mota Saboia (Prefeitura Municipal de Crateús); Rozilda Pereira Barbosa (UECE)	Pandemias reais, currículo, gestão escolar e nós. E agora?	Pandemia; Ensino; Docência.
2021	Educação Básica Online	Daniele Xavier Ferreira Giordano (UFSCar)	Um olhar sobre o trabalho dos gestores escolares no contexto da pandemia.	Gestão democrática; Gestores escolares; Pandemia

Fonte: Da autora (2023)

Observa-se nos quadros que as produções concentram-se nos anos de 2020 e 2021. No ano de 2022, as publicações não enfatizaram a atuação da gestão escolar e a sua relação com a

comunidade, sendo assim não foram selecionados artigos que atingissem a necessidade do trabalho.

Dos 13 artigos selecionados, nota-se que os trabalhos foram publicados em 11 periódicos da área da educação, sendo 2 artigos, respectivamente, publicados nas revistas “Revista de Gestão e Avaliação Educacional” e “Ensino em Perspectivas”. Cabe destacar que no processo de difusão do conhecimento científico, os periódicos ocupam um lugar importante, considerando que a comunicação científica é um dos canais para a produção da ciência, tendo em vista que os estudos necessitam passar pelo crivo da comunidade, assim como chegar até outros pesquisadores e demais interessados pelas temáticas analisadas.

A respeito das palavras-chave que foram extraídas dos 13 artigos selecionados na pesquisa bibliográfica, conforme Quadros 1 e 2 apresentados anteriormente, chegamos à seguinte ilustração:

**Figura 1** – Nuvem de palavras-chave dos artigos selecionados na pesquisa



Fonte: Da autora (2023)

A nuvem de palavras consiste em uma representação visual que dá ênfase às palavras mais usadas no trabalho. Observa-se que na imagem retratada, a nuvem de palavras está em consonância com o objetivo deste trabalho, por isso pode-se concluir que as palavras-chave dos artigos buscados foram pertinentes no desenvolvimento dessa produção acadêmica. As palavras em evidência nessa nuvem foram: pandemia, gestão escolar, educação, ensino e Covid-19. Assim, podemos concluir que os trabalhos pesquisados estão alinhados à mesma proposta de escrita.



#### 4.2 Caracterizações dos artigos selecionados na pesquisa

Cinco dos artigos mostraram os desafios e dificuldades que os gestores enfrentaram na atuação durante a pandemia da Covid-19. Silva, Silva e Gomes (2021) tiveram como objetivo compreender o processo de organização escolar e os desafios na atuação dos diretores escolares. Iannone (2021) objetivou a prática da reflexão sobre os desafios da gestão escolar durante a pandemia. Bahia (2020) propõe algumas reflexões sobre as dificuldades da gestão escolar, com base em seu relato de experiência. Araújo, Meneses e Vasconcelos (2021) buscaram compreender os desafios da prática da gestão educacional. Araújo (2021) buscou identificar o estresse ocupacional advindo da pandemia da Covid-19 em diretores e vice-diretores de escolas públicas de ensino médio.

Quatro dos artigos analisaram como foi a realidade da gestão escolar no período de ensino remoto emergencial. Rodrigues e Oliveira (2021) investigaram a realidade enfrentada pelos gestores escolares e o cenário de ensino remoto emergencial. Peres (2020) refletiu e analisou a atual realidade da gestão escolar. Saboia e Barbosa (2021) relataram e discutiram as experiências educativas e as estratégias didático-pedagógicas adotadas pela gestão para o enfrentamento da pandemia nas escolas. Giordano (2021) analisou a gestão democrática e as funções dos gestores escolares, entrando na discussão sobre o trabalho desses profissionais em tempos de pandemia.

Em relação às mudanças que impactaram na vida dos gestores escolares e da comunidade, dois artigos abordaram o assunto. Leal, Vasconcelos, Rios e Araújo (2021) buscaram a compreensão das mudanças ocorridas no trabalho de gestores escolares com a pandemia da Covid-19. Rodrigues e Cruz (2021) investigaram os impactos da pandemia no trabalho da gestão escolar da rede privada.

Apenas dois artigos não possuíam semelhanças, as autoras Rosa e Martins (2021) trazem a percepção dos gestores quanto às políticas e estratégias adotadas por Sistemas Municipais de Educação no contexto da pandemia de Covid-19 no Brasil. Já a autora Antunes (2020) analisa as contribuições da Teoria da Contingência na gestão escolar durante o contexto atípico da pandemia da Covid-19.

Quanto à metodologia dos artigos, três artigos aplicaram questionários presenciais ou online. Silva, Silva e Gomes (2021) e Rodrigues e Oliveira (2021) aplicaram questionários online como instrumentos de coleta. Araújo (2021) aplicou também questionários, mas se baseou no Modelo Teórico de Explicação do Estresse Ocupacional em Gerentes, desenvolvido por Zille (2005), com questões adaptadas. Vale ressaltar que os autores Silva, Silva e Gomes (2021) e Rodrigues e Oliveira (2021) realizaram também a pesquisa exploratória para metodologia de

seus artigos. Além desses autores Leal, Vasconcelos, Rios e Araújo (2021) utilizaram da pesquisa exploratória em seus estudos na cidade de Jabocina/BA. Partindo do pressuposto de ter respostas mais justas e criteriosas que estão pré-estabelecidas, Antunes (2020) realizou também uma entrevista semiestruturada.

A revisão de literatura ou pesquisa bibliográfica teve presença na metodologia de três artigos. Importante especificar que toda pesquisa envolve revisão bibliográfica, mas é diferente de um artigo voltado exclusivamente à revisão bibliográfica. Ianonne (2020) afirma o uso de referenciais teóricos para a construção da sua escrita, os autores que utiliza apontam o caminho democrático e participativo para as reflexões. Peres (2020) também utiliza de pressupostos teóricos e focaliza nos estudos de Schon (2000), Alarcão (2003) e Lück (2010). Em Giordano (2021) a autora utiliza diversos autores na caracterização de seu artigo para responder ao problema de sua pesquisa.

Quatro dos artigos utilizaram a metodologia de pesquisa bibliográfica. Além da entrevista semiestruturada, Antunes (2020) realizou a pesquisa a partir de análise de documentos oficiais, artigos e textos científicos para a análise dos dados. Rodrigues e Cruz (2021) utilizaram a pesquisa bibliográfica, e a caracterizam como um “[...] basilar na preparação de qualquer discussão referente ao assunto estudado [...]” (RODRIGUES; CRUZ, 2021, p. 226). Araújo, Meneses e Vasconcelos (2020) da mesma forma utilizaram a pesquisa bibliográfica, para ajudar na compreensão das concepções teóricas.

O relato de experiência esteve presente em dois artigos. Bahia (2020) utiliza de suas contribuições durante a experiência do ensino remoto, sendo uma gestora atuante. Araújo, Meneses e Vasconcelos (2020), além de utilizarem a pesquisa bibliográfica, partiram da realização do estágio em gestão Educacional e, assim, estiveram presentes também na metodologia do relato de experiência.

Dois artigos utilizaram a pesquisa de campo. Rodrigues e Cruz (2021) usaram tal metodologia para relacionar teoria e prática. Saboia e Barbosa (2021) utilizaram a pesquisa de campo, com o foco no atendimento domiciliar realizado com as famílias.

As autoras Rosa e Martins (2021) necessitaram usar uma metodologia não vista nos outros artigos escolhidos. A metodologia se deu por meio da técnica bola de neve (*snowball sampling*), pode-se afirmar que essa metodologia é uma:

[...] forma de amostra não probabilística, que utiliza cadeias de referência, que a partir desse tipo específico de amostragem não é possível determinar a probabilidade de seleção de cada participante na pesquisa, mas torna-se útil para estudar determinados grupos difíceis de serem acessado (VINUTO, 2014, p. 203).

As produções tiveram metodologias diferentes, mas que se complementaram para que pudessem contribuir com o seu diferencial e trazer enriquecimento para escritas posteriores, por isso houve a necessidade de leitura de todos os artigos, para que fosse retirada a parte que mais atendia à necessidade da pesquisa naquele momento.

### **4.3 Discussões sobre a atuação da gestão escolar durante o período da Covid-19**

#### **4.3.1 A questão da relação gestão escolar e comunidade**

##### **4.3.1.1 Meios de Comunicação**

A respeito das formas de como os gestores chegaram às famílias no contexto instaurado pela pandemia da Covid-19, foram necessários meios de comunicação seguros para a realização das reuniões e encontros presenciais devido ao aumento e propagação de contágio do novo coronavírus. Segundo os resultados dos questionários aplicados por Araújo (2021, p. 51) em sua pesquisa, “quando perguntado aos gestores sobre os maiores desafios enfrentados diante da realidade do ensino remoto, os fatores mais apontados foram em relação à tecnologia e sua utilização e acesso por toda a comunidade escolar”. Vale ressaltar que o maior meio de comunicação entre os gestores e a comunidade escolar foi o WhatsApp, um aplicativo de mensagens, em que o contato é instantâneo.

Uma das mais importantes atribuições do gestor na pandemia foi o diálogo com todas as esferas presentes na escola, conversando e repassando informações burocráticas e pedagógicas. Leal, Vasconcelos, Rios e Araújo (2021) apontam a necessidade de comunicação de quem continuou indo às escolas resolvendo os impasses, com quem estava em casa realizando as tarefas em “*Home Office*”, para que todos conseguissem organizar suas tarefas que não poderiam parar. A repentina mudança de ambiente é retratada por Cury (2020, p. 13) ao afirmar que “[...] o impacto foi à invasão da escola na casa, ou melhor, das escolas nas casas”.

É imprescindível destacar que os meios de comunicação recaíram na falta de costume das famílias com a tecnologia, pois o contato com gestores e professores na maioria dos casos, antes da pandemia, era de fácil acesso. Para Antunes (2020), a comunicação possuiu grandes impasses, visto que em cidades pequenas as crianças, quando tinham dúvidas, recorriam às professoras, indo até em suas casas. Assim, como meio de comunicação entre os alunos e professores, os gestores tentaram efetivar melhores formas de sanar as dúvidas.

O diálogo e a parceria com os pais e responsáveis também se vinculam a um meio de comunicação, pois muitas famílias estavam sem destino, e não sabiam como seriam as aulas. O maior incentivo de comunicação partiu dos gestores, que prezavam por resolver as diversas demandas. Assim:

O gestor teve que se reinventar, planejar e organizar meios que possibilitassem o desenvolvimento dessas atividades remotamente. Considerando que estas atividades devem estar em consonância com professores e a comunidade escolar, para que seja possível o sucesso escolar em meio a uma crise de saúde pública [...]. (RODRIGUES, 2021, p. 228).

Assim, a comunicação ficou dependente das necessidades de cada família, neste caso professores e gestores tiveram que se desdobrar para conseguir atender às necessidades básicas e ao progresso do ensino.

#### **4.3.1.2 Participação nas decisões**

Se tratando da participação da comunidade nas decisões sobre os andamentos escolares durante a pandemia, pode-se afirmar que em alguns casos as decisões eram tomadas fora da escola, ou seja, eram de nível municipal ou até federal. Disso, nota-se que mesmo os gestores, em diversas situações, somente acatavam o que chegavam como demanda burocrática. Por isso Rosa e Martins (2021) revelam que, na maioria das vezes, a participação da comunidade na pandemia esteve muito mais distante que em contextos normais, por isso o princípio da gestão democrática defendido pelos documentos oficiais que regem a educação pública não estava sendo concretizado. De tal modo, o hierarquismo presente na escola é, segundo Paro (1992), desfavorável à participação da comunidade e, portanto, nas escolas há autoridade, mando e submissão.

A melhoria de participação pode partir de todos os componentes da escola, mas a busca pela democracia na escola recai na atuação do gestor, para que, assim, as decisões não fiquem centralizadas. Os autores Silva, Silva e Gomes (2021) utilizam a visão de Heloísa Lück (2013), para afirmar que:

cabe ao gestor escolar dinamizar o processo, articulando as vozes dos participantes com a finalidade de vivenciar a gestão participativa, por meio do protagonismo dos pais, dos estudantes, dos profissionais da educação e da comunidade local (SILVA; SILVA; GOMES, 2021, p. 8).

A gestão democrática é a melhor saída para a melhoria da educação e pode ajudar buscando soluções que auxiliem os gestores, por isso a escola deve receber e permitir as reivindicações e as pontualidades que a comunidade traz. Portanto, mesmo na pandemia, a participação da comunidade escolar foi necessária e coube ao “gestor escolar se colocar em meio a esse processo tentando construir e gerir as melhorias estratégias para que seja garantido ao menos o mínimo de qualidade nos processos educativos” (RODRIGUES; OLIVEIRA, 2021, p. 3).

Em algumas escolas há indícios de uma educação pública com princípios sociais e democráticos, que contam com a participação da comunidade e, assim, acontecem as trocas de conhecimentos. Dessa forma, Araújo, Meneses e Vasconcelos (2021) pontuam que é o gestor que melhora a cultura organizacional e ele que busca a modificação quando se democratiza o processo, trazendo para as decisões todos os atuantes. Assim, os índices de participação da comunidade nas decisões mudam de acordo com o princípio da equipe gestora de cada escola.

#### **4.3.1.3 Questionamentos do retorno presencial**

No período da pandemia, o retorno presencial e a volta à normalidade eram os momentos mais aguardados por todos. Houve diversas indagações e busca por respostas, mas a escola estava preocupada com a propagação do vírus. Nesse sentido, a relação da gestão e comunidade sobre o retorno presencial foi a mesma em todos os lugares, a espera da vacina e consequentemente a baixa do contágio. Giordano (2021) pontua que, além das demandas da escola, os gestores tiveram que perpassar o nível escolar e lidar com situações que a pandemia trouxe como desemprego dos pais e até mesmo falecimento pelo contágio.

A preocupação com os contextos em que os participantes estão inseridos é uma sinalização de empatia e de reconhecimento da importância deles para a escola e os seus diferentes atores (SILVA; SILVA; GOMES, 2021). Foi necessária a compreensão do momento que as famílias estavam passando, a necessidade de escutar as suas demandas e aflições, visto que a escola para muitas famílias é o amparo e a certeza de uma boa alimentação dos filhos.

Carvalho (2020, p. 202) reafirma essa situação ao destacar que “o momento de adversidade nos colocou frente a uma emergencial adaptação, cujo propósito imediato foi garantir a continuidade do processo de ensino e aprendizagem por caminhos não presenciais”. Por isso, visando ao progresso do ensino pelas atividades online, aconteceram os esclarecimentos sobre o retorno presencial pelas redes sociais e para aquelas famílias que não tinham acesso à internet, os esclarecimentos foram presenciais usando as proteções recomendadas pela Organização Mundial da Saúde (OMS).

#### **4.3.2. A atuação dos gestores escolares durante a pandemia**

##### **4.3.2.1 Ações que minimizaram os impactos da Covid-19**

Ao se tratar da atuação dos gestores na pandemia, é necessário explicitar quais foram as ações que esses profissionais fizeram para conter o impacto da Covid-19 nas escolas. Durante esse contexto emergencial a obrigatoriedade de uma educação de qualidade não poderia perder suas conquistas que estão respaldadas na Constituição Federal de 1988 e ainda buscar melhores

formas de acesso e igualdade de direitos na escola. Por isso, a equipe gestora se colocou frente às novas e velhas necessidades dos estudantes e da escola. Silva, Silva e Gomes (2021) em sua pesquisa elencaram diversas ações que os gestores fizeram, afirmando que os gestores foram solícitos às famílias e dispostos a ajudar. Por meio de atendimentos, reuniões e envio de atividades via WhatsApp e Google Meet, realizaram planos de ações para amenizar as consequências da pandemia, incentivaram os servidores que estavam em casa, afirmaram para as famílias a importância e a necessidade das aulas online naquele momento.

Os gestores se preocuparam com a efetivação dos conhecimentos necessários da etapa que estava inserida, de tal modo que “estes profissionais estão enfrentando dificuldades, em função do número de atividades que precisam executar para manter parte das atividades da escola em funcionamento, mesmo com o distanciamento social” (LEAL; VASCONCELOS; RIOS; ARAÚJO, 2021, p. 11). Além disso, os professores buscavam sempre os gestores para expor suas aflições e necessidades, o que colocava os gestores em constante procura de melhorias, pois sem os docentes satisfeitos e prontamente realizando suas tarefas, a defasagem e o impacto na educação seriam maiores. Essa preocupação dos gestores é afirmada por Lück (2009, p. 23) em seu conceito de gestão escolar que

É de conhecimento que a atuação dos gestores perpassa os muros da escola quando o foco é a qualidade de vida das famílias e dos estudantes e na pandemia aumentou o serviço da escola para a comunidade. Araújo (2021) afirma que os gestores, além das suas atribuições principais e obrigatórias, participaram e coordenaram as diversas distribuições de cestas básicas e cestas verdes para a comunidade. Além disso, os alimentos que eram perecíveis foram remanejados para lugares em que seriam utilizados em curto prazo, como instituições de serviço social.

#### **4.3.2.2 Barreiras impostas pela pandemia**

No que se pode afirmar sobre as dificuldades da pandemia na escola, é imprescindível destacar que todos sofreram com o distanciamento social e com as obrigatoriedades do período. O marco da mudança escolar foi o Parecer 5/2020 (BRASIL, 2020), em que o Conselho Nacional de Educação (CNE) destacou a necessidade de um replanejamento das atividades em virtude da propagação da Covid-19. Os gestores estavam em um intenso trabalho de conter as barreiras que a pandemia instaurou, por isso houve dificuldades, tanto burocráticas quanto pedagógicas.

As novas exigências foram as maiores barreiras, pois todos os atores da escola tiveram que se adequar às burocracias. Sobre essas as exigências enfrentadas pode-se afirmar que:

Os gestores escolares são convocados para agir em uma arena intensa, na qual, de um lado, estão presentes as exigências das secretarias que não param de chegar no chão da escola, especialmente com as políticas de resultados, e, do outro, a necessidade de preocupação com os estudantes e as diferentes formas de chegar até eles (SILVA; SILVA; GOMES, 2021, p. 8).

A gestão escolar teve que se desdobrar para atender a todos, Bahia (2020) pontuou sobre as diversas incoerências vindas de orientações oficiais e, além disso, os gestores eram procurados a todo o momento, sem restrição de finais de semana, ou seja, foram solicitados a qualquer dia e hora. No que se trata das orientações oficiais de saúde ou funcionamento do ensino, as escolas recebiam diversas restrições e mudanças constantemente, conforme a progressão do contágio. Já sobre o controle de procura da gestão escolar perpassar a escola, é necessário que toda a comunidade tenha compreensão de que o momento era passado por todos e não somente por eles, ou seja, os gestores também tinham suas famílias para cuidar.

A característica mais importante da pandemia foi a mudança das maneiras de socialização, essa questão é tratada por Firmino (2020) ao mencionar que as relações dos professores com os alunos precisavam ser ressignificadas nesse momento. Essa foi uma das mudanças que necessitou da atuação dos gestores em relação às orientações dos prosseguimentos. Por isso, não somente os professores, mas toda a escola necessitou da equipe gestora para fazer a mediação das barreiras que a pandemia trouxe.

Há impasses maiores em se tratando das condições de acesso à escola, por isso Araújo, Meneses e Vasconcelos (2021), assim como Giordano (2021), evidenciam diversos desafios dos gestores na pandemia, inicialmente com os alunos que não possuíam acesso à internet e com professores que não estavam se adequando às ferramentas tecnológicas, posteriormente com a necessidade de regulação do currículo e calendário, a presença do profissional se misturando com o pessoal, sendo necessária ajuda emocional no contexto instaurado; houve a ajuda dos professores no incentivo à participação dos alunos nas aulas e nas atividades, haviam muitos pais e responsáveis que não possuíam tempo e ainda tiveram que se programar para a chegada das avaliações internas e externas.

#### **4.3.2.3 Cuidados com a saúde**

O principal medo da escola na pandemia foi ser um transmissor do vírus e trazer riscos à saúde das crianças e da família. Por isso, as medidas sanitárias e as aulas remotas foram obrigatórias e necessárias para o fim da pandemia. “Com a instauração de tempos e espaços excepcionais, os gestores escolares têm uma difícil tarefa, a de orientar e conduzir todo o processo pedagógico, por meio das novas interfaces e de um contexto complexo e preocupante”

(SILVA; SILVA; GOMES, 2021, p. 8). Diante disso, conciliando a obrigatoriedade de uma educação pública e gratuita e os cuidados à saúde, os gestores estavam presentes em todas as esferas, cuidando e seguindo ordens oficiais.

O contato com as famílias possibilitaria chegar às informações sobre a doença e como a escola estava lidando com o contexto. Considerando essa situação, Rosa e Martins (2021) afirmam que os gestores estavam preocupados e atentos às necessidades, mas os estudos apontaram que no contexto da pesquisa 70% dos gestores entrevistados alegaram ter dificuldades para o contato com a família para passar os cuidados com a saúde. Isso é preocupante, visto que todos os professores necessitam dos gestores para chegar às famílias, ou seja, se o gestor não chegava para ajudar nas necessidades básicas e informações de saúde pública, tampouco chegava para acompanhar a realização das atividades.

Partindo para dentro da escola, os gestores também procuraram cuidados com a saúde dos funcionários e corpo docente, fazendo assim novas organizações de trabalho. Rodrigues e Oliveira (2021) salientam que as ações foram necessárias para firmar a continuidade do processo de ensino. Iniciaram com revezamento e reuniões online com os funcionários e como seria o trabalho dos docentes no ensino remoto. Essa discussão é tratada por Carvalho (2020, p. 202) ao pontuar que “o momento de adversidade nos colocou frente a uma emergencial adaptação, cujo propósito imediato foi garantir a continuidade do processo de ensino e aprendizagem por caminhos não presenciais”. É notório que uma escola em bom funcionamento, mesmo no contexto pandêmico, revela que há gestores persistentes no processo de ensino-aprendizagem.

Portanto, ao mencionar todos os agentes e seus problemas, os gestores ficaram esquecidos e suas prioridades e necessidades ficaram para segundo plano. Rodrigues (2021) explicitou o excessivo trabalho dos gestores e o cuidado que eles deveriam ter com si, com a saúde física e mental. O gestor também estava em desespero, mas como afirma Peres (2020), ele teve que saber se administrar para ajudar os docentes em relação principalmente às ferramentas tecnológicas ou à ausência delas.

### **4.3.3. As desigualdades na escola em tempos de Pandemia Covid-19**

#### **4.3.3.1 Acesso às mídias e plataformas**

Quanto aos problemas sociais presentes na escola, pode-se afirmar que as desigualdades se intensificaram em decorrência da pandemia, sendo uma das maiores dificuldades na escola a questão das mídias e plataformas digitais. Silva, Silva e Gomes (2021) em consonância com a discussão que é afirmada por Brasil (2020) pontuam que a desigualdade



estrutural trouxe à tona as diferenças que o mundo digital propaga na problemática do acesso à educação por parte dos estudantes e suas famílias.

Por se tratar de um dos problemas do progresso da educação na pandemia, pode-se afirmar que as escolas buscaram soluções para o acesso das plataformas digitais, mas que não se concretizaram, pois o impasse era maior e os estudantes sem acesso à internet são aqueles que estão sempre sofrendo com as desigualdades:

O perfil desses estudantes sem acesso à internet não foge à regra, quase 75% desses estudantes sem acesso à internet são estudantes oriundos das escolas públicas, são jovens negros, periféricos e também moradores da zona rural, isso é estudantes indígenas, quilombolas e ribeirinhos, são os que mais são afetados neste ensino remoto (ANTUNES, 2020, p. 65).

Observa-se que as crianças pobres continuam sendo o grupo que não tem inserção no meio social, pois os impasses para conseguir o acesso à escola não são fáceis de reverter. Sem acesso concreto e de qualidade na pandemia, a mediação do professor ficou restrita. Por isso, o ensino a distância nos anos iniciais somente pode acontecer em momentos excepcionais, pois as crianças aprendem melhor no presencial. Sendo dentro ou fora do contexto pandêmico é presente a “[...] necessidade de se pensar políticas que democratizem a inserção digital destes discentes.” (RODRIGUES; OLIVEIRA, 2021, p. 11).

Antunes (2020) e Saboia e Barbosa (2021) destacam que as condições de cada criança são diferentes, nem sempre o celular que a criança tem possui acesso à internet e às vezes nem comporta o aplicativo necessário, ou na casa há somente um celular em que todos usam e ainda pegam internet do vizinho para acessar. A experiência de Bahia (2020) como gestora é necessária para afirmar sobre um exemplo da dificuldade do acesso à internet na pandemia e se expressa nos alunos que trabalhavam o dia todo e só conseguiam acesso aos aplicativos à noite. A pandemia foi um dos maiores desafios dos gestores, pois além de serem profissionais da educação, são seres humanos que se sensibilizaram com as dificuldades e vontade dos estudantes de continuar na escola em um momento tão difícil.

#### **4.3.3.2 Diferenças Sociais**

No tocante às diferenças sociais, pode-se afirmar que é na escola que as necessidades são desveladas. Em um contexto emergencial como a pandemia, em que as famílias se viram sem a ida das crianças à escola, as diferenças sociais aumentaram e as necessidades básicas das crianças não eram concretizadas. Por isso, “as consequências seguramente foram mais graves para os estudantes em situação de maior vulnerabilidade que pertencem às classes socialmente menos privilegiadas da população brasileira” (ROSA; MARTINS, 2021, p. 91). Como notório

em um sistema capitalista como o que rege o mundo são necessárias melhores políticas públicas de permanência.

A distância entre o rico e o pobre está em todos os segmentos da vida em sociedade, Rosa e Martins (2021) afirmam que essa distância na pandemia foi retratada nas diferenças de oportunidades educacionais. Nas escolas públicas é possível ver diversos cenários que são retratos da sociedade, há desde as crianças com melhores condições de vida, até as crianças com vulnerabilidade socioeconômica. Pode-se afirmar então que algumas crianças puderam se desenvolver e consultar normalmente os professores, mas outra grande parcela ficou prejudicada pela falta do acesso às mídias e plataformas, que eram necessárias para a aprendizagem.

Os impasses na pandemia trouxeram consigo a queda no desempenho escolar, na maioria das vezes atingindo crianças com vulnerabilidade socioeconômica, pois se na escola já ocorrem problemas de aprendizagem, no contexto pandêmico essa situação aumentou. Dessa forma, “foi possível identificar a preocupação dos gestores com o fato de que as questões de desigualdade social possuem um peso significativo em relação ao desempenho escolar, e o contexto de pandemia acentuou essas diferenças” (ARAÚJO, 2021, p. 52). Assim, confirma-se que a pandemia somente colocou à mostra todas as desigualdades sociais, econômicas e culturais.

Cabe destacar que os gestores também foram e são reféns das diferenças sociais, como, por exemplo, a existência do gestor que necessitava de celulares modernos para uso das redes sociais, essa afirmação é relatada na pesquisa de Leal, Vasconcelos, Rios e Araújo (2021), quando apontam que havia gestores que não tinham computadores, nem acesso à internet em suas casas. Portanto, isso acarretou diferenças nas ações comparado com outros gestores com melhores condições e que conseguiram buscar melhores soluções para os problemas da escola. Além das diferenças sociais, em sua grande maioria os gestores estavam necessitando de atendimento médico e o trabalho excessivo trouxe problemas psicológicos.

Saboia e Barbosa (2021) afirmam em sua pesquisa dois dilemas vividos na escola em relação às diferenças sociais: o primeiro se revela em saber qual a melhor estratégia para ensinar em um contexto pandêmico, sabendo a dificuldade de acesso à escola pelas famílias em vulnerabilidade; e o segundo dilema é visto até mesmo fora da pandemia, que se caracteriza em qual seria a melhor maneira de chegar às crianças que necessitam de mais cuidado, mas que as circunstâncias sociais atrapalham o pleno desenvolvimento dessas crianças. Como afirma Libâneo (2015), o papel do gestor faz ligação com a ideia de escola, que enquanto unidade

social possui as pessoas que lá estão para a busca de objetivos e principalmente melhorar ensino-aprendizagem das crianças.

Assim, “ainda há muita ‘falácia’ sobre a acessibilidade do ensino, mas a realidade é bem cruel para quem conhece, planeja e ensina sob a égide da verdade” (SABOIA; BARBOSA, 2021, p.3). Portanto, sendo reflexo de uma sociedade desigual a escola era o amparo das crianças e ela fechada se concretizou como um dos maiores impactos do cotidiano familiar.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Nesta pesquisa foi estudado a atuação da gestão escolar frente às demandas criadas pelo ensino remoto emergencial instaurado pela pandemia de Covid-19, com ênfase na relação da gestão escolar com a comunidade. Sendo assim, o problema se voltou a investigar como a produção de conhecimento pontuou as ações da gestão escolar no período pandêmico. Na busca pela metodologia que satisfizesse os objetivos da pesquisa, foi realizada uma pesquisa bibliográfica que interagiu com os artigos científicos e tratou de estudos exploratórios. Nas discussões apresentadas, foi investigado como os artigos abordam o desenvolvimento dos gestores em suas atividades durante a pandemia.

A primeira categoria tratou da relação da gestão escolar com a comunidade. Foram analisados os meios de comunicação que os gestores fizeram para chegar às famílias e aos alunos. O maior impasse observado foi o acesso e utilização da tecnologia por todos, até mesmo pelos gestores. Com a necessidade de uma comunicação mais rápida, o WhatsApp foi o aplicativo mais utilizado, pois as mensagens enviadas chegam de forma instantânea. Foi abordada, também, a participação da comunidade nas decisões da escola na pandemia, entretanto, foi observado que as decisões não eram passadas à comunidade e as restrições ou ações viam de órgãos superiores, assim os gestores não estavam abertos à elaboração das ações. Entretanto, se a equipe se comprometer com a gestão democrática, os índices de participação da comunidade nas decisões mudam de acordo com a prática da escola. Foram explorados, também, os questionamentos que recaiam sobre os gestores em relação ao retorno presencial, e, assim como em todos os âmbitos de socialização, houve a espera da vacina e consequentemente a baixa do contágio. Os gestores, então, procuravam esclarecer sobre as dúvidas da comunidade com reuniões online e presenciais, com os devidos cuidados.

Na segunda categoria, encontrou-se nos artigos a atuação dos gestores durante a pandemia. Inicialmente foram analisadas quais ações minimizaram os impactos da pandemia. Por isso, além das demandas cotidianas, foram acrescentadas as demandas que o contexto da Covid-19 trouxe. Foram pontuadas diversas ações dos gestores, desde aquelas de dentro da

escola, até as que se inserem no meio social e na qualidade de vida. Houve as barreiras impostas pela pandemia e as necessidades burocráticas que conseqüentemente apareceram e demandaram tempo para solucioná-las. Por isso, além do trabalho na escola, os gestores estavam sendo ocupados em casa e no tempo livre. As barreiras estavam em todos os âmbitos da escola e até mesmo na saúde dos funcionários, inclusive dos gestores, que necessitavam de cuidado médico e psicológico, visto que estavam sobrecarregados. Em relação à saúde da comunidade escolar, os gestores entraram em contato com as famílias para esclarecer as dúvidas e não tornar a escola um propagador do vírus.

Na terceira categoria, foram encontradas diversas ênfases nas desigualdades presentes nas escolas no período da pandemia, partindo do acesso de mídias e plataformas, pode-se afirmar que nem todos tinham acesso digno aos materiais e aulas. A desigualdade esteve presente antes e durante a pandemia nas escolas e os estudantes continuaram sofrendo com a falta das necessidades básicas. Vale ressaltar que a vulnerabilidade passa pelo atraso no desempenho escolar e esclarece ainda mais as diferenças sociais. Por fim, as diferenças sociais segregam e colocam, em dois mundos, o rico e o pobre e na escola não é diferente, pois se tenta passar a "falácia" da acessibilidade do ensino e coloca sobre o gestor a missão de resolver todos os impasses, um deles é o de aumentar as oportunidades educacionais.

A partir dos resultados das produções de conhecimento analisadas, pode-se constatar que o trabalho da equipe gestora foi incansável, e foram dias e dias de problemas burocráticos e sociais. A realidade de uma escola é um fator primordial para todo o seu funcionamento, e não seria diferente na pandemia, por isso na análise desta pesquisa concluiu-se que a atuação dos gestores teve uma maior dificuldade em escolas situadas em cidades ou bairros com vulnerabilidade social e econômica, pois a informação e o ensino não chegavam para dar continuidade ao processo de aprendizagem realizado presencialmente pelos professores.

A relação da gestão com a comunidade escolar poderia ter sido mais satisfatória se houvesse melhores políticas públicas direcionadas à educação para as famílias no período instaurado, como apoio à alimentação básica das crianças e das famílias, planos de internet para as famílias ou até mesmo o celular. Em relação à saúde, os psicólogos poderiam atender os pais ou responsáveis para que eles soubessem lidar com a situação instaurada. Então, houve a necessidade de políticas de capacitação para as famílias, em relação ao uso das plataformas e da internet, como forma de contribuir para o progresso da aprendizagem. Com apoio financeiro, os gestores teriam um grande leque de oportunidades, iniciativas e projetos para a comunidade escolar, oferecendo foco na melhoria do acesso das famílias nas mídias e plataformas e até mesmo em necessidades básicas, como a alimentação e a saúde.

## REFERÊNCIAS

- ANTUNES, Larissa. Educação e Pandemia: Contribuições da Teoria Contingencial na Gestão Escolar em Tempos de Covid-19. **Revista Mediação**, v, n.11, Belo Horizonte, jul./dez.de 2020.
- ARAÚJO, Antônia; MENESES, José; VASCONCELOS, Francisco. Os desafios da gestão educacional democrática no cenário de pandemia. **Ensino em Perspectivas**, Fortaleza, v. 2, n.3, p.1-12, 2021.
- ARAÚJO, Giovana Alves de Souza. Gestão Pública Escolar e o estresse ocupacional no contexto da pandemia da covid-19 em Ceilandia-DF. **Revista Interdisciplinar em Educação e Pesquisa, Brasília**, v.2, n.2, 39-55, jan. 2021.
- BAHIA, Norinês. Pandemia!!!E agora? Reflexões sobre o cotidiano escolar à distância. **Cadernos CERU**, v. 31, n.1, jun. 2020.
- BRASIL, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Lei n. 9.394/96**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm).
- CARVALHO, Filipe. A educação na quarentena: oportunidade de mudanças na direção de uma maior interdisciplinaridade. **Pedagogia em Ação**, Minas Gerais, v. 13, p. 193-204, 5 jul. 2020.
- CURY, Carlos. Educação Escolar e Pandemia. **Pedagogia em Ação**, Minas Gerais, v. 13, n. 1, p. 8-16, 4 jul. 2020.
- FERREIRA, Naura. Gestão e Organização Escolar, [S.l.: s.n.], p.1-78, 2009.
- FIRMINO, Mariana. Os desafios do gestor escolar em tempos de aprendizagem remota. **Pedagogia em Ação**, Minas Gerais, p. 275-278, 5 jul. 2020.
- GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: **Atlas**, 2002.
- GIORDANO, Daniele. Um olhar sobre o trabalho dos gestores escolares no contexto da pandemia. **Educação Básica Online**, v.1, p.125-133, jan./abr. 2021.
- IANNONE, Leila. Desafios para gestores escolares em tempos de incerteza. **Revista Educação**, São Paulo, v. 16, n.3, abril de 2021.
- JUNIOR, Luiz; NÓBREGA, Marcelo; CAMPOS, Luiz. Gestão Escolar na pandemia: uma revisão bibliográfica. **Projectus**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 4, p. 94-104, 13 nov. 2022.
- LEAL, Ione; VASCONCELOS, Regina; RIOS, Lenizan; ARAÚJO; Jomária. O impacto da covid-19 no cotidiano escolar: um estudo sobre o trabalho de gestores escolares em JacobiNa-BA. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, v.10, n.19, p. 1-13, março de 2021.
- LIBÂNEO, José Carlos. A organização e a gestão da escola: teoria e prática. Goiânia: **Alternativa**, 2007.

- LIBÂNEO, José Carlos. As práticas de organização e gestão da escola: objetivos e formas de funcionamento a serviço da aprendizagem de professores e alunos. **Gestão da Escola**, Cascavel- PR, 2015.
- LUCK, Heloisa. Dimensões da Gestão Escolar e suas competências. Curitiba: **Positivo**, 2009. 1-144 p.
- LÜDKE, Menga; MARLI, André. A análise de dados e algumas questões relacionadas à objetividade e a validade nas abordagens qualitativas. In: LÜDKE, Menga; MARLI, André. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: E.P.U,1986. p. 45-53.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (Brasil). Conselho Nacional de Educação. **Parecer 05/2020**, 2020.
- PARO, Vitor. Gestão da Escola Pública: Participação da Comunidade. São Paulo, 1992.
- PARO, Vitor. O que é gestão escolar? 9 jun. 2020. Disponível em: <https://www.vitorparo.com.br/27-o-que-e-gestao-escolar/>. Acesso em: 6 ago. 2022.
- PERES, Maria. Novos desafios da gestão escolar e de sala de aula em tempos de pandemia. **Revista Administração Educacional**, v.11, n.1, Recife-PE, jan./jun. 2020.
- RODRIGUES, José; CRUZ, Tatiane. Implicações da pandemia na educação: o trabalho do gestor escolar na rede privada de ensino. **Revista Ibero- Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, São Paulo, v.7, n.8, ago. 2021.
- RODRIGUES, José; OLIVEIRA, Maria. Atuação de gestores escolares no cenário de ensino remoto no município de Araripe/CE. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, vol.10, n.19, p. 1-16, out. de 2021.
- ROSA, Sanny; MARTINS, Angela. Ensino remoto em sistemas municipais de educação no Brasil: percepções dos gestores escolares. **Revista Iberoamericana de Educación**, v. 86 n. 2, p. 77-93, 2021.
- SABOIA, Valquíria; BARBOSA; Rosilda. Pandemias reais, currículo, gestão escolar e nós. E agora? **Ensino em Perspectivas**, Fortaleza, v.2, n.1, p.1-11, 2021.
- SILVA, Givanildo; SILVA, Alex Vieira; GOMES; Eva Pauliana da Silva. A gestão escolar em tempos de pandemia na capital alagoana. **Jornal de Políticas Educacionais**, Curitiba, v.15, n.01, 1-20, jan. 2021.