

# O gestor escolar na transição da pandemia para o pós-pandemia: desafios e transformações

*The school manager in the transition from pandemic to post-pandemic: challenges and transformations*  
*El director escolar en la transición de la pandemia a la pospandemia: retos y transformaciones*

LUCAS DA SILVA AZEVEDO<sup>1</sup>

LUIZ HENRIQUE DA SILVA<sup>2</sup>

ANA PAULA PEREIRA DOS PASSOS<sup>3</sup>

JOEL SOUZA DUTRA<sup>4</sup>

**Resumo:** Buscamos compreender os desafios e transformações enfrentados pelos gestores escolares durante a transição da pandemia para o pós-pandemia na rede privada de ensino de educação básica. Realizamos entrevistas com 10 gestores de um grupo privado de educação, cujos dados foram analisados por meio de análise de conteúdo. Os resultados revelaram preocupações com a saúde, o risco de perda de entes queridos, as questões financeiras, as incertezas em relação à permanência dos alunos, as dificuldades de adaptação às aulas remotas, os problemas tecnológicos, a falta de convivência social e as dificuldades no aprendizado.

**Palavras-chave:** Gestão escolar; Gestor escolar; Pandemia; Pós-pandemia.

1 ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-2249-8606>. Alfa Rede de Ensino. Florianópolis, SC, Brasil.

2 ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7076-831X>. Universidade de São Paulo. Programa de Pós-Graduação em Administração. São Paulo, SP, Brasil.

3 ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0684-8582>. Universidade do Vale do Itajaí. Programa de Pós-Graduação em Administração. Biguaçu, SC, Brasil.

4 ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3098-3656>. Universidade de São Paulo. Programa de Pós-Graduação em Administração. São Paulo, SP, Brasil.

**Abstract:** *We seek to understand the challenges and transformations faced by school managers during the transition from the pandemic to the post-pandemic in the private basic education network. We carried out interviews with 10 managers from a private education group, whose data were analyzed using content analysis. The results revealed health concerns, risk of losing loved ones, financial issues, uncertainty regarding students' permanence, difficulties adapting to remote classes, technological problems, lack of social interaction, and learning difficulties.*

---

**Keywords:** *School management; School manager; Pandemic; Post-pandemic.*

**Resumen:** *Buscamos comprender los retos y transformaciones que enfrentan los gestores escolares durante la transición de la pandemia a la pospandemia en la red docente de educación básica privada. Realizamos entrevistas a 10 directivos de un grupo de educación privada, cuyos datos fueron analizados mediante análisis de contenido. Los resultados revelaron problemas de salud, riesgo de perder a seres queridos, problemas financieros, incertidumbre sobre la permanencia de los estudiantes, dificultades de adaptación a clases remotas, problemas tecnológicos, falta de interacción social y dificultades de aprendizaje.*

---

**Palabras clave:** *Gestión escolar; Director de escuela; Pandemia; Pospandemia.*

## INTRODUÇÃO

A pandemia da Covid-19 foi declarada em 11 de março de 2020 (ONU, 2020) pela Organização Mundial de Saúde (OMS), desencadeando inúmeras consequências para milhões de pessoas em todo o mundo, sobretudo na área da educação. As escolas foram surpreendidas por medidas de segurança e, repentinamente, precisaram suspender as atividades presenciais devido à propagação do vírus (Martins et al., 2022). A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996 prevê o ensino a distância em situações de emergência. O Ministério da Educação (MEC), por meio da portaria nº 343 de março de 2020, autorizou a substituição das aulas presenciais por aulas online durante o período pandêmico. O Conselho Nacional de Educação (CNE), em maio de 2020, também emitiu pareceres favoráveis à reorganização dos calendários escolares e à contabilização de atividades não presenciais para cumprimento da carga horária mínima.

As escolas tiveram que se adaptar da melhor forma possível a essa nova realidade, recorrendo a atividades remotas para reduzir os efeitos negativos na aprendizagem dos estudantes (Bozkurt; Sharma, 2020). Neste novo contexto socioeducacional, surgiu a necessidade de lidar com as preocupações relacionadas à prioridade da saúde física e emocional e com a desestruturação das questões educacionais ocasionada pela transição para o ensino virtual. Essa situação resultou em diversos impactos nas escolas, nos profissionais da educação, nos estudantes e nas famílias (Peres, 2020).

Diversas dimensões sociais interagem e influenciam o contexto educacional (Silva et al., 2021). A pandemia afetou diretamente a forma como a gestão das escolas era conduzida, resultando em impactos significativos, tais como a saída de alunos, o cancelamento de matrículas e a necessidade de reestruturar as turmas (Costa;

Hermes, 2023). Isso exigiu uma dinâmica de gestão diferente, com maior ênfase na proatividade, inovação, reinvenção e criatividade no âmbito da educação digital (Guedes et al., 2021). Novos desafios emergiram para os profissionais da educação, uma vez que tiveram que tomar decisões para orientar as atividades educacionais e pedagógicas, com base em diretrizes que não faziam parte das preocupações diárias anteriormente estabelecidas (Hora et al. 2022).

O corpo docente passou a ter que produzir e acompanhar o conteúdo pedagógico online (Barreto; Rocha, 2020), tendo, assim, que reinventar suas práticas pedagógicas para garantir o processo de ensino e aprendizagem no meio virtual (Aguiar, 2020). Os gestores escolares, por sua vez, se viram sob a necessidade de promover a participação coletiva dos atores escolares nas decisões (Guedes et al., 2021) e enfrentaram o desafio de não apenas buscar melhorias nos indicadores educacionais de suas instituições, mas de se reinventar para liderar de forma eficaz e eficiente, garantindo a credibilidade do processo de ensino e aprendizagem mesmo diante das adversidades (Peres, 2020).

Dessa forma, nosso artigo teve por objetivo compreender os desafios e as transformações enfrentados pelos gestores escolares durante a transição da pandemia para o pós-pandemia na rede privada de ensino de educação básica. Destacamos a importância de realizar uma reflexão sobre as relações no ambiente escolar durante e pós-pandemia, considerando a perspectiva da gestão escolar (Almeida et al., 2021). Essa reflexão sobre as transformações ocorridas nas escolas neste contexto envolve analisar as possibilidades e as restrições desse processo (Gatti, 2020) e a nova realidade imposta que requereu uma abordagem renovada na gestão escolar, principalmente em relação à condução das propostas pedagógicas, administrativas, financeiras e relacionais, adotando-se novos olhares para enfrentar os desafios e se adaptar às mudanças provocadas por essa situação (Silva et al., 2021).

Esta pesquisa se justifica pela complexidade das funções desempenhadas pelos gestores escolares durante e pós-pandemia (Aagaard; Earnest, 2021; Silva et al., 2021), tornando-se um assunto de relevância amplamente investigado em escala global (Peres, 2020) que exige reflexões e análises aprofundadas (Silva et al., 2021). No pós-pandemia, o Senado Federal aprovou o Plano Nacional de Enfrentamento dos Efeitos da Pandemia de Covid-19 na Educação, visando diretrizes específicas para lidar com os impactos educacionais decorrentes da pandemia. A compreensão dos fatores que contribuíram para configurações bem-sucedidas ou fracassadas poderá ser usada em situações semelhantes. Isso também permitirá entender os pontos de vista dos gestores escolares sobre as decisões tomadas e como essas decisões refletiram na sua prática profissional (Costa; Hermes, 2023). Esperamos fornecer evidências que possam beneficiar gestores escolares em todo o Brasil.

Este artigo foi estruturado em cinco seções. Após esta Introdução, tem-se a seção de Referencial Teórico, com discussões sobre a gestão escolar na pandemia e a transição para o pós-pandemia. Seguida pela seção de Metodologia, com a apresentação da técnica de coleta e análise de dados aplicada e a seção de Resultados e Discussões, destacando os achados desta pesquisa e a sua relação com a literatura anterior. Por fim, são desenvolvidas considerações finais na seção de Reflexões Finais, encerrando o artigo.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### **GESTÃO ESCOLAR NA PANDEMIA**

A pandemia global da Covid-19 evidenciou as desigualdades, divisões e disparidades existentes entre os países, trazendo consigo uma série de consequências nas áreas econômica, política, social, educacional e de saúde (Guedes et al., 2021). As rotinas foram abruptamente interrompidas, resultando em sentimentos de impotência e medo. Todos os profissionais vivenciaram novos desafios, incluindo os gestores escolares e professores, que foram privados de ações decisivas, intencionais e autônomas, além de terem poucas oportunidades de refletir sobre seus próprios sentimentos e interagir uns com os outros para enfrentar as demandas decorrentes dessa nova realidade, estabeleceu-se um clima de insegurança em relação à aprendizagem, à socialização escolar e ao profissionalismo dos educadores (Almeida et al., 2021).

O artigo 205 da Constituição Federal afirma que todos têm direito à educação, sendo responsabilidade do Estado, da família e da sociedade promovê-la para garantir o pleno desenvolvimento pessoal, preparando para a cidadania e o trabalho. O artigo 206 estabelece princípios para orientar a administração pública na concretização desse direito, incluindo igualdade de acesso à escola e garantia de qualidade. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação, Lei nº 9.394/96, também enfatiza a igualdade de acesso ao ensino. Durante a pandemia, as escolas fecharam em todo o país devido à grande quantidade e à vulnerabilidade das crianças a doenças (Cordeiro, 2021). Mas, para garantir a educação, foi adotado o ensino online.

Destacamos que o fechamento das escolas e o envio dos alunos para suas residências sem uma previsão do retorno às aulas presenciais (Almeida et al., 2021) ocasionou uma série de desafios que envolveram a gestão da educação digital, a gestão das aprendizagens, o currículo, a formação inicial e contínua dos professores, o planejamento dos tempos escolares e a qualidade do ensino durante a pandemia

(Guedes et al., 2021). Nas aulas online, as escolas enfrentaram a falta do controle da presença dos alunos, a ausência de abertura de câmeras por parte deles e problemas na aplicação das avaliações (Bernardineli; Almeida, 2020).

A gestão escolar enfrentou um trabalho complexo diante de diversas situações conflituosas de natureza administrativa, financeira, pedagógica, tecnológica e humana. Os gestores se viram sob a necessidade de tomar decisões e promover a participação coletiva nesse contexto desafiador. Elas tiveram que enfrentar uma sobrecarga de trabalho devido ao excesso de demandas burocráticas, informações desencontradas e comunicações confusas. Também enfrentaram pressões indevidas, imposições e práticas abusivas de superiores hierárquicos no âmbito administrativo (Guedes et al., 2021).

Novas responsabilidades emergiram, além das demandas educacionais tradicionais. Exemplificadamente, destacam-se as responsabilidades sociais associadas aos protocolos de saúde, tais como o distanciamento social, o uso de máscaras, a capacitação dos profissionais, a medição de temperaturas, entre outras. Adicionalmente, houve a necessidade de cumprir as exigências legais, como estabelecido pela Portaria nº 343, de 17 de março de 2020. Os gestores escolares precisaram se dedicar constantemente à melhoria das métricas educacionais e à transição das aulas presenciais para ambientes virtuais. Eles enfrentaram desafios relacionados à própria falta de preparação para o uso de ferramentas tecnológicas em aulas virtuais, assim como ao despreparo dos professores nesse sentido (Costa; Hermes, 2023). Isso implicou administrar não apenas a própria falta de preparo, mas também dos professores no uso de ferramentas tecnológicas para o ensino virtual. Em muitos casos, eles também lidaram com a falta de recursos tecnológicos por parte das famílias dos seus alunos (Peres, 2020).

## **TRANSIÇÃO PARA O PÓS-PANDEMIA**

No pós-pandemia, as propostas de retorno escolar trouxeram consigo desafios significativos que exigiram ação direta por parte dos gestores escolares. Esses desafios incluíram a necessidade de readequação do calendário escolar, a possibilidade de retorno gradual e a implementação de medidas para lidar com uma redução na quantidade de alunos presentes nas salas de aula. O gestor precisou considerar a ausência de profissionais do grupo de risco, a organização de regras de distanciamento social e a intensificação dos protocolos de higiene e saúde exigidos pelas autoridades sanitárias. Todas essas questões tiveram como objetivo minimizar os possíveis riscos de contaminação e garantir a detecção precoce de sintomas da Covid-19, a fim de assegurar a segurança dos alunos, professores e demais membros da comunidade escolar (Peres, 2020).

Os gestores escolares enfrentaram também preocupações relacionadas à saúde física e emocional de todos os envolvidos (Costa; Hermes, 2023). O papel ativo da gestão na condução do cotidiano da escola tornou-se ainda mais necessário para a motivação e a orientação de toda a comunidade escolar. Esses gestores escolares precisaram promover uma cultura educacional proativa, influenciando e mobilizando os membros da comunidade escolar. No entanto, além da gestão de pessoas, a gestão escolar envolveu também a gestão administrativa, a obtenção de resultados pedagógicos, a organização do cotidiano escolar, a definição dos currículos, entre outras atribuições (Luck et al., 2008).

Nesta linha, para atuação durante a pandemia e no pós-pandemia, os gestores escolares precisam ser líderes, desenvolver competências de inteligência emocional e empregar uma abordagem da escuta ativa. Na organização escolar, assim como em outros ambientes, a liderança se justifica pela necessidade dos grupos de ter alguém que os guie e os conduza nas soluções dos problemas organizacionais cotidianos (De Carvalho, 2012). Níveis altos de inteligência emocional e a escuta ativa podem ajudar os líderes no controle das suas próprias emoções, na compreensão das emoções dos outros (Silva et al., 2019) e na consolidação de uma cultura de acolhimento dos membros da comunidade escolar (Monteiro, Quixadá, 2023). Estes atributos são relevantes para o novo papel do gestor escolar.

Após as aulas remotas e as atividades híbridas, observou-se os reflexos desse período em que a educação não cumpriu o seu papel de maneira efetiva, por conta das dificuldades com relação ao uso das plataformas digitais, sobretudo, nos segmentos da educação infantil e ensino fundamental (Giordano, 2021). Assim, a gestão escolar desempenha um papel fundamental na estruturação das propostas pedagógicas, assumindo o papel central no planejamento e na implementação das diversas novas ações a serem desenvolvidas dentro da escola. Os gestores são chamados a agir neste ambiente intenso, no qual enfrentam as demandas constantes das secretarias de educação, no que diz respeito às políticas de resultados, ao mesmo tempo que se preocupam com os estudantes e buscam encontrar formas eficazes de alcançá-los (Silva et al., 2021).

## **METODOLOGIA**

Para investigar os desafios e as transformações enfrentados pelos gestores escolares durante a transição da pandemia para o pós-pandemia na rede privada de ensino de educação básica, optamos por conduzir uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa. A escolha da pesquisa exploratória visou estimular o pensamento científico, promovendo uma compreensão mais aprofundada do problema em questão para a geração de novas ideias (Dias, 2000). A opção pela

abordagem qualitativa foi fundamentada na sua adequação para compreender a natureza de um fenômeno social, seus contextos e ambientes nos quais os participantes estão inseridos. Essa abordagem buscou uma compreensão detalhada dos significados e das características situacionais apresentadas (Creswell, 2014; Richardson, 1999). Esse procedimento teórico-metodológico permitiu a reflexão sobre uma realidade social específica e os aspectos subjetivos relacionados ao fenômeno em estudo, considerando as visões individuais, os sentidos compartilhados e a interação entre os eventos.

O estudo foi conduzido com um grupo de gestores escolares pertencentes a uma organização privada de educação no Brasil, que atua nas cinco regiões do país. A organização engloba escolas nos segmentos da educação infantil, ensino fundamental anos iniciais, ensino fundamental anos finais, ensino médio e pré-vestibular. Ela iniciou suas operações em 2013 e expandiu suas atividades por meio de aquisições e pela abertura de novas escolas de forma orgânica pelo país.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas. As entrevistas semiestruturadas foram realizadas a partir de um roteiro com questões abertas, elaborado com base em quatro categorias de análise pré-definidas, as quais foram validadas por três professores doutores especializados na área de estudo. As categorias de análise pré-definidas foram: (1) sentimentos vivenciados pelos atores escolares; (2) desafios enfrentados durante e pós-pandemia; (3) aprendizados obtidos pelos gestores; e (4) novo papel do gestor no pós-pandemia. Essas categorias se fundamentaram em Aagaard e Earnest (2021), Bagwell (2020), Guedes et al. (2021) e Peres (2020).

O convite para participar da pesquisa foi realizado por meio de um aplicativo de conversas digital, levando em consideração os gestores que possuíam pelo menos seis anos de experiência no setor de educação e buscando garantir a diversidade de vivências e realidades em diferentes estados brasileiros. Todos os entrevistados fazem parte do mesmo grupo de educação, porém estão vinculados a redes de escolas diferentes, cada uma com sua própria proposta pedagógica e localização geográfica distinta.

Na coleta dos dados, as entrevistas foram conduzidas online por meio da plataforma Google Meet durante os meses de julho e agosto de 2022. Os dez participantes assinaram um termo de consentimento e as conversas foram gravadas em formato de áudio para permitir uma análise aprofundada dos elementos discutidos. Para preservar o anonimato dos entrevistados, foram usados códigos de identificação, conforme apresentado na Tabela 1.

**Tabela 1 - Caracterização das entrevistadas**

Entrevistado	Código	Região	Sexo	Função
Gestor 1	GE1	Centro-Oeste	M	Diretor Escolar
Gestor 2	GE2	Sudeste	M	Diretor Regional
Gestor 3	GE3	Norte	M	Diretor Rede Escolar
Gestor 4	GE4	Sul	F	Diretor Escolar
Gestor 5	GE5	Centro-Oeste	M	Diretor Escolar
Gestor 6	GE6	Sudeste	F	Diretor Escolar
Gestor 7	GE7	Nordeste	M	Coordenador Escolar
Gestor 8	GE8	Nordeste	F	Diretor Escolar
Gestor 9	GE9	Norte	M	Diretor Escolar
Gestor 10	GE10	Sul	M	Diretor Escolar

Fonte: elaborado pelos autores (2023).

As entrevistas foram transcritas para preservar a qualidade do conteúdo. No processo de análise de dados, adotou-se a abordagem proposta por Bardin (2011) de análise de conteúdo, que foi dividida em três etapas principais. A primeira etapa consistiu na pré-análise, na qual os dados coletados foram preparados e organizados por meio de uma leitura flutuante de todas as páginas transcritas. A segunda etapa envolveu a exploração do material, na qual os dados foram codificados e categorizados com base nas categorias pré-definidas. Por fim, na terceira etapa, os dados codificados dentro das categorias foram examinados para identificar relacionamentos, padrões ou tendências.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

### PRIMEIRO EIXO DE ANÁLISE - SENTIMENTOS VIVENCIADOS NO CONTEXTO PANDÊMICO

A gestão escolar, devido aos desafios sociais vigentes, se tornou uma atividade singular que contempla amplo contato direto com todos os membros da comunidade escolar, independentemente de ser uma escola privada ou pública (Souza; Ribeiro, 2017). Ela envolve uma série de processos administrativos, políticas e ações que moldam o ambiente interno das escolas e, nessa engrenagem, o gestor escolar desempenha um papel crucial na promoção da democratização e autonomia, na estruturação do funcionamento da escola e na condução das práticas

educacionais. Para este papel, se requer uma aptidão dinâmica de reação diante de diferentes situações, integrando-as de maneira holística e levando em consideração a totalidade do contexto educativo (Werle, 2001).

O contexto da pandemia afetou as emoções de uma grande parte da população mundial, inclusive os gestores escolares, que tiveram que lidar não apenas com suas próprias emoções, mas também com as dos demais membros da comunidade escolar. No ano de 2020 e 2021, o sentimento mais prevalente identificado nas entrevistas foi o medo associado à doença em si ou ao risco de perder entes queridos e colaboradores. O GE6 relatou que houve uma oscilação em suas emoções, “eu passei por altos e baixos, alguns momentos de ansiedade e medo, muito por conta das notícias que nos bombardeavam o tempo todo”. Da mesma forma, o GE7 ressaltou que o medo foi intensificado e aflorado em diversos aspectos, incluindo preocupações com a equipe, a saúde financeira da escola, as questões orçamentárias, a doença e a perda de amigos e familiares.

Em complemento, o GE5 relatou o medo dos colaboradores de perderem seus empregos durante esse período, ocasionado principalmente pelas demandas da alta administração, as quais incluíam a implementação de planos de ação para a redução de custos e o controle da evasão dos alunos. Com o prolongamento inesperado da pandemia, também surgiram desafios relacionados à inadimplência, um elevado volume de solicitações de bolsas e uma diminuição na capacidade de investimento da instituição de ensino. Essas demandas acabaram por impactar negativamente os sentimentos de medo e insegurança na gestão escolar privada.

O entrevistado GE4, que atua em uma escola com uma grande parcela de alunos nos segmentos infantil e nos primeiros anos do ensino fundamental, compartilhou que:

O que mais afetou foi a insegurança da permanência dos alunos na escola privada, principalmente dos pequenos, por mais que o ensino remoto tenha ajudado, para essa faixa etária, ele não consegue ajudar tanto. Então, essa incerteza me afetou demais, não saber sobre a permanência me afetou demais. As crianças da educação infantil tinham uma permanência pequena no computador, com o risco de fechar turma. A pressão das famílias em cima da escola foi muito forte cobrando outras maneiras de ensinar e pedindo descontos. As famílias ficaram fora do controle sem saber o que fazer e como ajudar.

Os entrevistados também expressaram preocupação com a possibilidade de uma alta evasão de alunos e os impactos financeiros que isso poderia ter na escola. Souza et al. (2020) verificaram que a evasão de alunos tornou-se mais evidente durante a pandemia, destacando a urgência de implementar medidas para combatê-la. O entrevistado GE9 destacou que o estresse vivenciado durante um novo contexto precisou ser gerenciado pelos gestores, que tiveram que lidar com questões

peçoais dos atores da comunidade escolar, como problemas de emprego dos pais dos alunos e riscos à saúde. Essas observações corroboram com Ahlström et al. (2020), que, com base em um estudo realizado na Suécia, identificaram três desafios enfrentados pelos gestores escolares: a gestão de alunos, funcionários e a ansiedade dos pais. Bagwell (2020), por sua vez, constatou que os gestores precisavam aprender a equilibrar as demandas relacionadas ao bem-estar e à educação de professores e alunos.

Houve, no contexto pandêmico, uma tendência de sintomas psicológicos, como depressão, medo e ansiedade, tanto de alunos quanto de professores (Bernardineli; Almeida, 2020). Os gestores entrevistados também relataram essa preocupação no cotidiano das escolas e que percebiam tais sentimentos. Esses sintomas psicológicos refletem as dificuldades enfrentadas pelos gestores escolares neste contexto, reforçando a necessidade de atenção e o suporte tanto para os alunos quanto para os profissionais da educação. O GE10 expôs suas dificuldades emocionais em relação à conciliação entre sua vida profissional e pessoal no home office. Após o retorno individual do gestor ao trabalho presencial, ele enfrentou dificuldades para se adaptar a uma escola vazia, silenciosa, sem a presença de alunos e colegas de trabalho.

O entrevistado GE9 relatou que, para apoiar a saúde emocional, realizou na escola um sarau de poesias, que reuniu a comunidade escolar de forma online. Esse evento teve o propósito de promover conversas sobre diversas linguagens e artes, buscando, assim, minimizar os efeitos emocionais negativos neste período. Por fim, destacamos, conforme mencionado pelos entrevistados, que o período pandêmico foi desafiador e repleto de sentimentos e emoções para todos os membros da comunidade escolar, incluindo alunos, professores, colaboradores administrativos, pais e responsáveis. Todos tiveram que se adaptar a uma nova dinâmica e buscar soluções para garantir a continuidade do ano letivo.

## **SEGUNDO EIXO DE ANÁLISE - DIFICULDADES ENFRENTADAS NO NOVO CONTEXTO ESCOLAR**

Os gestores escolares observaram que os alunos apresentaram reações diversas diante da pandemia, influenciadas pela faixa etária e pelos recursos disponíveis em suas casas para acompanhar as aulas remotas. Foi destacado que muitos estudantes sofreram com a falta de convivência social durante esse período. O GE3 mencionou que, inicialmente, os alunos demonstraram certo contentamento em poder estudar em casa, na cama, com a câmera desligada e a possibilidade de dormir mais. No entanto, ao longo do tempo, eles passaram a sentir mais falta da interação social, o que prejudicou tanto o aspecto emocional quanto o aprendizado

dos alunos. O GE4 abordou as dificuldades enfrentadas pelos estudantes em relação às ferramentas utilizadas nas aulas remotas, os alunos não tinham experiência prévia com o ensino remoto, o que resultou em situações de abertura de microfone indesejada e discussões pelo chat.

A transição para aulas remotas foi uma novidade para os alunos, que não sabiam como se comportar nesse novo ambiente de aprendizagem. Mesmo no contexto de escolas particulares, o GE7 destacou a existência de dois cenários divergentes entre os alunos.

Alguns alunos se adaptaram muito bem e conseguiram conquistar autonomia e tiveram ajuda familiar na adaptação e alguns alunos enfrentaram de maneira péssima e não conseguiram aprender e tiveram dificuldade dentro da sua estrutura familiar, seja por questões estruturais dentro de casa, seja por problemas familiares e divisão de espaço dentro de casa.

Barrot et al. (2021) verificaram que a extensão dos desafios enfrentados pelos alunos variou de forma individual, sendo influenciada pelos recursos disponíveis para eles, pela interação com professores e colegas, bem como pelas políticas e diretrizes estabelecidas pela escola para o ensino online. No estudo de Fawaz et al. (2022), os alunos compartilharam suas preocupações em relação aos métodos de aprendizagem e avaliação, à sobrecarga de tarefas, às dificuldades técnicas e ao isolamento causado pelo confinamento.

Os gestores também ressaltaram que os professores foram afetados de diferentes formas. O GE8 destacou que “muitos professores antigos se viram obrigados a se verem de frente a uma tela. Os pais estavam em casa e os professores estavam em uma vitrine e os questionamentos ficaram recorrentes”. O GE9 relatou a falta de habilidade de alguns professores para o contexto virtual, no qual saíram de uma sala de aula física e se deslocaram para a frente das câmeras, sem possuírem expertise para essa nova função, a qual gerou estresse e ansiedade.

O GE10 evidenciou que alguns professores precisaram se reinventar e repensar sua atuação profissional, uma vez que muitos deles não demonstraram afinidade em trabalhar no ambiente virtual. Quando questionado sobre as dificuldades enfrentadas pelos membros da comunidade escolar, o GE3 abordou esse tema, afirmando:

O primeiro afetado foi o professor, principalmente o professor dos pequenos, do nada teve que dar aula no computador para um pequeno que ainda está aprendendo a ler e escrever e a família dentro da sala de aula intervindo na aula e dando opinião, o professor ficava inseguro de chamar atenção de um aluno ou de falar algo indevido, pois a família ouvia tudo.

Nessa mesma linha, o GE4 comentou:

Os professores foram muito afetados, recebi muitos chorando que nunca tinham feito uma aula online e desesperados para saber como usar o quadro, “como vou alfabetizar sem pegar na mão dessa criança, sem estar do lado dessa criança”. Nós dormimos no presencial e acordamos no remoto e o curso de pedagogia não tem essa formação. Muito desespero com os alunos na tela [...] no híbrido também foi muito difícil, pois o professor tinha que dar conta de quem estava em casa e quem estava em sala. Em 2022, estávamos confiantes com o retorno 100% presencial, mas não lembramos que o aluno ficou dois anos afastado da escola, muitas habilidades sociais foram perdidas: paciência, convívio social, esperar o momento do lanche e a vez de falar.

Os gestores escolares tiveram que lidar com o despreparo dos professores para o uso de ferramentas tecnológicas (Costa; Hermes, 2023). Alguns deles aproveitaram as mídias sociais como forma de conectar seus professores a outros educadores, facilitando o compartilhamento de recursos e ampliando as opções de ensino por meio do ensino à distância (Bagwell, 2020). Aagaard e Earnest (2021) constataram que, durante esse período sem precedentes, os professores assumiram a responsabilidade de encontrar métodos criativos e eficazes para educar os alunos, mesmo diante de condições desafiadoras, priorizando sempre a segurança no processo de aprendizado.

Além disso, os relatos das entrevistas evidenciam que os gestores escolares da rede privada confrontaram uma interseção de desafios financeiros, operacionais e de relacionamento durante o período de transição para o ensino remoto. Houve um aumento significativo na taxa de evasão escolar, notadamente no segmento infantil para crianças com menos de 4 anos, para as quais a presença não era compulsória. Nos anos precedentes, a evasão situava-se entre 5% e 10%, enquanto, durante a pandemia, atingiu uma média de 30%. A transição para o ensino online pode ter contribuído para esse incremento, com alguns pais optando por transferir seus filhos para instituições de ensino público. Alguns conflitos emergiram em decorrência da cobrança de mensalidades neste contexto desafiador, no qual algumas famílias enfrentavam dificuldades financeiras. Os gestores da rede privada tiveram de lidar com inadimplências até reclamações registradas no Programa de Proteção de Defesa do Consumidor (PROCON).

## TERCEIRO EIXO DE ANÁLISE - APRENDIZADOS OBTIDOS PELOS GESTORES ESCOLARES

Apesar dos sentimentos negativos e dos desafios vivenciados pelos atores escolares, também surgiram nas falas dos gestores comentários relativos aos aprendizados durante esse período. O GE1 mencionou uma mudança em sua percepção da vida, valorizando mais as pessoas ao seu redor e desenvolvendo uma maior sensibilidade. GE6 relatou “eu saí mais forte da pandemia, passamos por tantas privações e eu tenho a sensação que saí mais forte, mesmo com todos os desafios e me vejo como outra pessoa depois da pandemia”. Seguindo essa mesma linha de pensamento, o GE8 trouxe a seguinte reflexão:

Eu vejo os dois lados nesse momento de muita tensão, mas eu vejo que me afetou de maneira positiva, pois eu passei a valorizar as pequenas alegrias da vida que passavam despercebidas e aflorou em mim o meu lado mais humano, até de maneira de ser mais solidário e de ter mais empatia pela dor do outro.

Os gestores entrevistados relataram que foram impelidos a agir e conduzir as situações com uma perspectiva mais voltada para as pessoas, como disse GE8 ao afirmar que “para gestão foi um grande laboratório”. O GE2 questionou “será que as pessoas estão pensando na escola pós-pandemia ou olhando a escola no pré-pandemia? Os pais estão enxergando que a escola está tentando uma nova organização? Ainda estamos no processo de adaptação?”. Nesse processo de adaptação, os gestores escolares têm buscado alternativas para promover o equilíbrio emocional na comunidade escolar e o exercício da empatia mostra-se como um dos pilares da gestão. O GE1 abordou:

Tenho utilizado a escuta ativa individual separando momentos para chamar membros da equipe pedagógica, sobretudo professores que precisam conduzir a sala de aula e que, neste primeiro semestre, demonstraram vários momentos de insegurança. Em alguns momentos chamo alunos também. Só de ter o momento de escuta é muito rico e muito válido e percebo gratidão por parte deles.

GE8 destacou que “uma das grandes lições que aprendi foi escutar mais e compreender mais as necessidades de cada um. Uma escuta mais ativa está sendo muito importante para antecipar e atender melhor os colaboradores”. Nesse contexto, Martins (2023) destaca a gestão escolar sob uma perspectiva democrática, na qual as práticas individualistas são superadas e fortalecidas pelo trabalho coletivo. Para isso, é essencial que os gestores promovam oportunidades de intercâmbio, que

devem ser criadas a partir da realidade escolar. Dois programas desenvolvidos pelos entrevistados têm se destacado como boas alternativas para enfrentar os novos desafios escolares. Um exemplo é a solução proposta pelo GE2:

Criei um programa interno chamado “cuidar de quem cuida”, diretores e coordenadores são chamados a refletir “nós estamos olhando para quem cuida dos alunos, para os professores, serviços gerais e inspetores?”. A liderança não coloca a mão na massa como o professor, por exemplo, então é importante olhar para eles. Temos encontros mensais com esses colaboradores para ver o que estamos colocando em prática para cuidar dessas pessoas.

O GE7 também desenvolveu uma iniciativa que merece destaque:

Aqui nós fizemos a criação de momentos individuais com a equipe tanto como a criação de momentos significativos em grupo. Promovendo alinhamentos regulares para garantir que todos tenham as mesmas informações e estão na mesma página, e não só sendo um momento expositivo, mas deixando a equipe expor as situações e propondo soluções colaborativas e deixando a equipe partilhar. Muitos momentos de escuta com professores e alunos com representantes de turma para serem porta voz de situações que estavam acontecendo na escola com momentos mensais. Momento de escuta com professores chamado “AMAR” (atenção, mudança, apoio e reconhecimento).

Outros gestores entrevistados reconheceram a necessidade de uma reintegração efetiva dos alunos e suas famílias à escola, visando reduzir conflitos interpessoais e acelerar o processo de adaptação. O GE3 ressaltou a importância de envolver os pais e os alunos em eventos e atividades no contraturno, proporcionando oportunidades de reaproximação com as famílias, que não estejam relacionadas a questões indisciplinares ou de rendimento escolar. Essa abordagem visa fortalecer os laços entre a escola e a comunidade, promovendo um ambiente mais acolhedor.

Por sua vez, o GE4 implementou uma série de iniciativas voltadas para os diversos agentes da comunidade escolar. Ele enfatizou a importância da atuação de uma psicóloga escolar nesse processo, bem como a inclusão de ferramentas socioemocionais na grade curricular. O gestor compartilhou o seguinte relato:

Nós temos feito na unidade “O projeto escola para pais”, trazendo profissionais para falar “quem é seu filho pós pandemia?” e mostrando para os pais que eles precisam ter um novo olhar para os filhos e qual é a contribuição da família nesse sentido. Funciona com uma palestra por mês para os pais. Para professores, o trabalho tem sido feito pela psicóloga escolar com encontros individuais. Também tem o trabalho “Adolescer” que a psicóloga também desenvolve com os alunos e tem dado um resultado bem bacana com os alunos trazendo uma tranquilidade maior para o contexto escolar. No início do ano, parecia que em quatro meses nós já tínhamos passado por um ano, tamanho o cansaço e o desgaste. O LIV (laboratório inteligência de vida, ferramenta socioemocional que a escola utiliza) tem tido um papel muito importante para tratarmos as dores das perdas da pandemia (GE4).

Sider (2020) conduziu uma pesquisa com gestores escolares no Canadá, os quais precisaram direcionar serviços aos alunos enquanto trabalhavam remotamente durante a pandemia. Esses gestores destacaram três lições aprendidas: a necessidade de rever as crenças sobre a inclusão, intensificar o trabalho e ter agilidade na liderança. Lien et al. (2023), por meio de um estudo realizado com gestores escolares na Noruega durante os primeiros seis meses da pandemia, identificaram os principais aprendizados, incluindo o uso de tecnologias no processo de ensino, uma maior aproximação entre professores e alunos e a necessidade de se adaptar a uma situação imprevisível e em constante mudança.

## **QUARTO EIXO DE ANÁLISE - NOVAS DIFICULDADES NO PÓS-PANDEMIA**

O ano letivo de 2022 marcou o retorno dos alunos às escolas em um formato 100% presencial. Os gestores entrevistados relataram que, nos primeiros dias, foi observada uma diferença no comportamento dos alunos que voltaram com entusiasmo para reencontrar colegas e professores. No entanto, a maioria também apresentou dificuldades em respeitar as regras de convivência escolar, o que resultou em conflitos que precisaram ser gerenciados pelos gestores. O GE5 disse que “a palavra indisciplina da forma jamais vista por essa geração! Aprender a conviver tem sido o maior desafio, então aprender as matérias ficou até em segundo plano nesse momento”.

O GE7 descreveu o cenário vivenciado pelas escolas durante o primeiro semestre de 2022,

O principal é a expectativa das famílias sobre qual é o papel da escola sobre a disciplina dos alunos e a aprendizagem, vale ressaltar que todas as escolas estão com dificuldade nessa questão de aprendizagem, mas existe um senso de urgência para minimizar esses gaps o mais rápido possível. E, ao mesmo tempo, o aluno desacostumou com os comportamentos em sala de aula, muitos conflitos, o que dificulta muito esse processo de aprendizagem, muitos problemas disciplinares. E está sendo exigido um trabalho contínuo e uma maior parceria família e escola.

O GE8 reforçou a afirmação do problema da indisciplina e destacou a necessidade de reaprender a ser professor, pois a realidade da escola que ele conhecia em 2020 é diferente da que encontrou em 2022. Em complemento, o GE4 ressaltou que os professores estavam perdendo a paciência e se sentindo desgastados devido aos conflitos com os alunos. Os pais e responsáveis, que seriam os principais beneficiados com o retorno das aulas presenciais, demonstraram intolerância e iam à escola para reclamar por motivos banais. Essas questões, que antes da pandemia eram resolvidas de maneira pacífica, se tornaram fonte de tensão, como mencionado pelos entrevistados GE2 e GE3.

Neste contexto, os gestores são constantemente exigidos e cobrados por soluções. As alternativas propostas estão alinhadas com a abordagem da escuta ativa e do acompanhamento individualizado para cada solução, como afirmado por GE5, “não existe fórmula mágica e a ideia é estar mais próximo dos professores, dos alunos e das famílias, criando conexão com a comunidade escolar?”. O GE4 tem adotado uma abordagem semelhante, enfatizando a importância de se preocupar genuinamente com cada membro da equipe, para que eles se sintam valorizados e acolhidos. O GE7 apresentou um plano de ação abrangente que tem sido implementado com sucesso em sua equipe.

Existe um grande desafio da escola de mostrar que dentro do nosso conteúdo programático estamos mostrando que temos também estratégias para resolver essas lacunas. Planejamento e comunicação, reuniões de alinhamento, plantões pedagógicos, núcleo de psicopedagogos para atenderem alunos e familiares. Garantir que todas as tarefas pedagógicas estão sendo executadas e alinhando com as famílias o que tem sido feito e traçando um diagnóstico para traçar estratégias individuais para garantir que iremos resolver. Escutar os nossos alunos, criar espaços para escuta, garantindo que a liderança está atuando com propriedade e garantindo uma formação contínua para receber nossos alunos e os treinamentos estão sendo muito importantes. Algumas dinâmicas estão sendo aplicadas também para mapear as principais situações e garantindo uma melhor comunicação de tudo que está sendo implementado.

Em complemento, o entrevistado GE10 destacou algumas ações importantes para lidar com as dificuldades pós-pandemia, como: o alinhamento diário contínuo com a equipe, a presença do líder nas salas de aula que necessitavam de maior controle para oferecer suporte aos docentes e o diálogo constante na sala dos professores para compreender as reais necessidades da escola. Portanto, observou-se pelas falas, que cada gestor escolar adotou uma abordagem distinta na gestão escolar pós-pandemia, embora tenham apresentado similaridades em suas emoções, iniciativas e no objetivo de tornar essas diferentes fases da pandemia mais suportáveis e pedagogicamente produtivas, na medida do possível. As principais estratégias verificadas foram: escuta ativa, diálogo aberto e visão sistêmica para solucionar tais situações.

## **QUINTO EIXO DE ANÁLISE - O NOVO PAPEL DO GESTOR NO PÓS-PANDEMIA**

Os entrevistados ressaltaram que o papel do gestor escolar, especialmente no setor privado, durante a pandemia, demandou uma postura semelhante à de um “proprietário da escola”. Eles foram encarregados da responsabilidade pela satisfação e negociação com todos os membros da comunidade escolar, visando garantir o funcionamento da instituição. Os gestores tiveram que assumir um papel comercial ao lidar com as frequentes reclamações das famílias, abordando questões relacionadas à redução de custos nas mensalidades e à qualidade do ensino online. Isso se deve ao fato de que, na rede privada, o aluno é percebido como um cliente e a escola busca a obtenção de lucro para sua sustentabilidade.

Nessa linha, os gestores escolares privados precisaram assegurar os resultados financeiros da escola, que enfrentou desafios devido à perda de receitas com mensalidades e custos adicionais para se adaptar ao ensino remoto. Adicionalmente, esses gestores tiveram que gerenciar o cronograma do ano letivo em termos de receitas e despesas, especialmente em um período de crise, o que demandou um papel crítico devido às circunstâncias excepcionais ocasionadas pela pandemia.

Os gestores escolares também afirmaram que o papel do gestor escolar não diferiu substancialmente após a pandemia, aspectos relacionados à liderança e ao direcionamento das atividades administrativas e pedagógicas foram mantidos. O que se alterou foi a ênfase na atenção aos aspectos emocionais, tanto dos alunos quanto dos funcionários, desempenhando um papel mais proeminente em demandas que, anteriormente, não eram tão frequentes.

No pós-pandemia, o GE6 destacou que os colaboradores tiveram que se readaptar a uma escola com uma nova dinâmica, que demandava um papel diferente para o gestor. O GE1 enfatizou a importância esclarecer para a equipe que a escola estava passando por um período de transição, de fornecer uma direção para a sua equipe e declarar qual é o objetivo final. O GE9 descreveu esse novo papel do gestor como norteador das ações da escola:

O papel principal do líder escolar está relacionado a ser uma bússola, orientando as ações da escola. O líder acaba inevitavelmente refletindo o que podemos esperar de uma instituição [...] Nesse novo contexto pós-pandemia, o líder escolar desempenha um papel fundamental que é demonstrar que a escola é um ambiente excelente para se estar.

O GE10 complementou:

Minha abordagem como líder e gestor é estar constantemente próximo das pessoas, de mãos dadas, formando uma corrente em que todos se ajudavam o tempo todo [...] então conseguimos construir uma série de ações que foram fundamentais para manter o funcionamento da unidade. Esse novo papel de liderança se baseia no acolhimento e na humanização.

O GE2 afirmou que “uma nova liderança vem surgindo no pós-pandemia”, principalmente devido às novas realidades enfrentadas pelas escolas, à importância de focar no aspecto emocional das pessoas e à necessidade do gestor se reinventar, uma vez que a escola não é mais a mesma de 2019. O GE3 mencionou a importância de ter empatia com as pessoas nesse momento de fragilidade e o GE4 complementou, destacando a importância do líder ser acessível e oferecer tranquilidade para que os liderados possam compartilhar relatos e problemas. Por fim, o GE7 ressaltou:

Garantir um espaço de acolhimento com base principalmente no respeito a cada uma das diferentes realidades que atendemos na escola de toda a comunidade escolar e criar um espaço seguro que elas consigam compartilhar as situações que as atravessam e assim fazer com que todos possam cumprir com seus objetivos [...] Temos que criar soluções de maneira colaborativa e desenvolver a confiança um no outro.

Por fim, os gestores elencaram que as competências que estão sendo mais exigidas nesse novo contexto. O GE4 relacionou a inteligência emocional ao reconhecimento das emoções e à habilidade de lidar com elas, enfatizando também a importância da adaptabilidade diante das mudanças cada vez mais rápidas. O GE5 mencionou a relação entre inteligência emocional e tomada de decisão, ressaltando que o gestor deve tomar decisões constantemente e precisa evitar que a emoção domine nesses momentos difíceis. O GE9 apontou a paciência e a escuta

ativa. Por sua vez, GE6 destacou a importância da resiliência, da liderança, do equilíbrio emocional e da empatia, das competências que considera extremamente relevantes para continuar liderando a equipe em tempos difíceis. Salientamos que o desenvolvimento contínuo dessas competências é fundamental para que os gestores escolares desempenhem um papel efetivo na condução da escola nesse cenário de transformações.

## REFLEXÕES FINAIS

Este estudo buscou compreender os desafios e transformações enfrentados pelos gestores escolares durante a transição da pandemia para o pós-pandemia na rede privada de ensino de educação básica. Os principais achados desta pesquisa revelaram que a pandemia afetou significativamente os sentimentos dos gestores escolares. Eles expressaram preocupações com a saúde, o risco de perda de entes queridos, as questões financeiras e as incertezas em relação à permanência dos alunos. Também enfrentaram desafios no novo contexto escolar, como a falta de convivência social dos alunos, as dificuldades de adaptação às aulas remotas, os problemas tecnológicos e os impactos negativos no aprendizado. Houve uma variedade de reações e comportamentos dos alunos, influenciados por sua faixa etária e pelas condições disponíveis em suas casas para acompanhar as aulas remotas. Os professores também foram afetados, enfrentando desafios na transição para o ensino remoto e lidando com uma maior pressão dos pais e familiares. É relevante destacar que a gestão escolar também foi tensionada pelas normas e legislações provenientes do sistema educacional, as quais nem sempre contemplavam plenamente a realidade das escolas.

Também verificou-se uma mudança de percepção e fortalecimento pessoal. Os gestores relataram uma maior valorização das pessoas ao seu redor e o desenvolvimento de sensibilidade. Destacaram a importância das competências de inteligência emocional, como a escuta ativa e a compreensão das necessidades individuais para lidar com as próprias emoções e dos membros da comunidade escolar. Programas internos de cuidado e suporte foram implementados, promovendo momentos de reflexão, alinhamento de informações e soluções colaborativas. A ênfase na saúde emocional e socioemocional também se mostrou fundamental, com iniciativas voltadas para os pais, professores e alunos. Esses aprendizados refletem uma abordagem mais humanizada e preocupada com o bem-estar geral, fortalecendo os laços entre a escola e a comunidade escolar, além de promover o desenvolvimento socioemocional dos alunos.

Em relação às novas dificuldades no pós-pandemia, os achados mostraram que as escolas enfrentaram desafios significativos na readaptação dos alunos à sala de aula presencial. A indisciplina dos alunos e a falta de respeito às regras de convivência escolar se tornaram problemas recorrentes, demandando uma gestão ativa por parte dos gestores. As lacunas de aprendizagem ficaram em segundo plano, com foco na reintegração dos alunos ao ambiente escolar. A relação entre famílias e escola também se desgastou, com cobranças excessivas e reclamações por motivos banais. Houve uma necessidade de um novo papel do gestor, que se tornou uma bússola orientadora das ações da escola, buscando demonstrar que a escola é um ambiente excelente para se estar. As competências mais exigidas nesse novo contexto foram a empatia, a inteligência emocional, a resiliência e a liderança. A paciência, a escuta ativa e o equilíbrio emocional também foram destacados como importantes para enfrentar os desafios.

Este artigo oferece importantes contribuições para a área de gestão escolar, ao abordar as dificuldades enfrentadas pelos gestores, como a gestão de alunos, funcionários e a ansiedade dos pais, a pesquisa evidencia a complexidade do papel do gestor escolar e a importância de se adaptar às novas demandas e aos desafios. Essas descobertas destacam a relevância do desenvolvimento de competências de liderança, resiliência e capacidade de adaptação. Os aprendizados obtidos pelos gestores durante a pandemia, como a importância da escuta ativa e do cuidado com as pessoas, contribuem para a criação de ambientes acolhedores. Por fim, as novas dificuldades no pós-pandemia, como a indisciplina dos alunos e o desgaste na relação entre famílias e escola, apontam para a necessidade de uma gestão ativa e orientada para soluções. Essas contribuições podem embasar práticas e políticas educacionais, visando aprimorar o ambiente escolar e oferecer suporte efetivo aos gestores escolares, professores, alunos e famílias.

## REFERÊNCIAS

AAGAARD, E. M.; EARNEST, M. Educational leadership in the time of a pandemic: Lessons from two institutions. **FASEB BioAdvances**, v. 3, n. 3, p. 182, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1096/fba.2020-00113> . Acesso em: 10 ago. 2023.

AGUIAR, F. R. M. Pandemia da covid-19 e demandas de atuação docente. **Revista Diálogos Acadêmicos**, v. 9, n. 1, 2020. Disponível em: <http://revista.fametro.com.br/index.php/RDA/article/viewFile/268/222> . Acesso em: 10 ago. 2023.

AHLSTRÖM, B. et al. School leadership as (un) usual. Insights from principals in Sweden during a pandemic. **International Studies in Educational Administration**, v. 48, n. 2, p. 35-41, 2020. Disponível em: <https://cceam.net/wp-content/uploads/2020/08/ISEA-2020-48-2.pdf#page=41> . Acesso em: 12 set. 2023.

ALMEIDA, P. R. et al. Relações no ambiente escolar pós-pandemia: enfrentamentos na volta às aulas presenciais. **Actualidades Investigativas en Educación**, v. 21, n. 3, p. 275-302, 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.15517/aie.v21i3.46287> . Acesso em: 10 ago. 2023.

BAGWELL, J. Leading through a pandemic: Adaptive leadership and purposeful action. **Journal of School Administration Research and Development**, v. 5, p. 30-34, 2020.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Edições 70: São Paulo, 2011.

BARRETO, A. C. F.; ROCHA, D. S.. Covid 19 e educação: resistências, desafios e (im) possibilidades. **Revista Encantar**, v. 2, p. 01-11, 2020. Disponível em: <https://www.revistas.uneb.br/index.php/encantar/article/view/8480> . Acesso em: 10 ago. 2023.

BARROT, J. S.; LLENARES, I. I.; DEL ROSARIO, L. S. Students' online learning challenges during the pandemic and how they cope with them: The case of the Philippines. **Education and Information Technologies**, v. 26, n. 6, p. 7321-7338, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10639-021-10589-x> . Acesso em: 12 set. 2023.

BERNARDINELLI, M. C.; ALMEIDA, C. S. A. A transgressão do direito fundamental à educação e os retrocessos no ensino consequência do COVID 19: desafios da educação no pós pandemia. **Pensar Acadêmico**, v. 18, n. 5, p. 923-949, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.21576/pa.2020v18i5.1990> . Acesso em: 12 set. 2023.

BOZKURT, A.; SHARMA, R. C. Emergency remote teaching in a time of global crisis due to CoronaVirus pandemic. **Asian Journal of Distance Education**, v. 15, n. 1, p. 1-6, 2020. Disponível em: <http://asianjde.com/ojs/index.php/AsianJDE/article/view/447> . Acesso em: 10 ago. 2023.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de Dezembro de 1996**. Dispõe sobre as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 1996.

BRASIL. **Lei nº 3520, de 18 de abril de 2021**. Plano Nacional de Enfrentamento dos Efeitos da Pandemia de Covid-19 na Educação. Brasília, DF: Senado Federal, 2021.

CORDEIRO, F. G. A garantia do direito fundamental à educação e a pandemia da Covid-19. **Revista Eletrônica do Ministério Público do Estado do Piauí**, v. 1, n. 1, p. 79-97, 2021. Disponível em: <https://www.mppi.mp.br/internet/wp-content/uploads/2022/01/A-garantia-do-direito-fundamental-a-educac-educac%CC%A7a%CC%83o-e-a-pandemia-da-Covid-19-A-accountability-do-Ministe%CC%81rio-Pu%CC%81blico.pdf> . Acesso em: 20 nov. 2023.

COSTA, M. J. S.; HERMES, E. G. C. Gestão escolar em tempos de pós-pandemia. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 9, n. 5, p. 3885-3898, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.51891/rease.v9i5.9851> . Acesso em: 12 set. 2023.

CRESWELL, J. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. Porto Alegre: Penso Editora, 2014.

DE CARVALHO, M. J. A liderança na organização escolar: o diretor. **Práxis Educacional**, v. 8, n. 13, p. 193-209, 2012. Disponível em: <https://periodicos2.uesb.br/index.php/praxis/article/download/717/603> . Acesso em: 20 nov. 2023.

DIAS, C. Grupo focal: técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas. **Informação & Sociedade**, v. 10, n. 2, p. 1-12, 2000. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/330> . Acesso em: 20 nov. 2023.

FAWAZ, M.; AL NAKHAL, M.; ITANI, M. COVID-19 quarantine stressors and management among Lebanese students: A qualitative study. **Current Psychology**, v. 41, p. 7628–7635, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s12144-020-01307-w> . Acesso em: 10 ago. 2023.

GATTI, B. A. Possível reconfiguração dos modelos educacionais pós-pandemia. **Estudos Avançados**, v. 34, p. 29-41, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0103-4014.2020.34100.003> . Acesso em: 12 set. 2023.

GIORDANO, D. X. F. Um olhar sobre o trabalho dos gestores escolares no contexto da pandemia. **Educação Básica Online**, v. 1, n. 1, p. 125-133, 2021. Disponível em: <https://scholar.archive.org/work/mmik6yzeg5ckvlltrbkmpzkqe/access/wayback/https://periodicos.editorialaar.com/index.php/educacaobasicaonline/article/download/15/14> . Acesso em: 12 set. 2023.

GUEDES, M. Q.; ROSA, E. M.; ANJOS, A. P. S. P. Gestão escolar: novos desafios e perspectivas frente à pandemia. **Humanidades & Inovação**, v. 8, n. 61, p. 130-144, 2021. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/4106> . Acesso em: 10 ago. 2023.

HORA, D. L.; CORRÊA, I.; OLIVEIRA, N. C. M. Os reflexos da pandemia da COVID-19 no cotidiano escolar paraense. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 38, n. 1, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.21573/vol38n12022.111575> . Acesso em: 10 ago. 2023.

LIEN, C. M.; KHAN, S.; EID, J. School principals' experiences and learning from the Covid-19 pandemic in Norway. **Scandinavian Journal of Educational Research**, v. 67, n. 5, p. 775-790, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/0013831.2022.2043430> . Acesso em: 12 set. 2023.

LUCK, H. et al. Heloisa. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2008.

MARTINS, E. B. A. Freire e suas contribuições para pensar gestão escolar em contexto de pandemia. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 39, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.21573/vol39n12023.115967> . Acesso em: 10 ago. 2023.

MARTINS, A. M.; MACHADO, C.; PASSONE, E. Diálogos com gestores escolares: desafios e oportunidades no contexto pandêmico. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 38, n. 1, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.21573/vol38n002022.119509> . Acesso em: 12 set. 2023.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Portaria nº 343, de 17 de março de 2020.** Dispõe sobre a substituição das aulas presenciais por aulas em meios digitais enquanto durar a situação de pandemia do Novo Coronavírus - COVID-19. Brasília, DF: GABINETE DO MINISTRO, 2020. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/portaria/prt/portaria%20n%C2%BA%20343-20-mec.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/portaria/prt/portaria%20n%C2%BA%20343-20-mec.htm) . Acesso em: 20 nov. 2023.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Parecer CNE/CP nº 5/2020, aprovado em 28 de abril de 2020.** Reorganização do Calendário Escolar e da possibilidade de cômputo de atividades não presenciais para fins de cumprimento da carga horária mínima anual, em razão da Pandemia da COVID-19. Brasília, DF: GABINETE DO MINISTRO, 2020. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=145011-pcp005-20&category\\_slug=marco-2020-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=145011-pcp005-20&category_slug=marco-2020-pdf&Itemid=30192) . Acesso em: 20 nov. 2023.

MONTEIRO, C. M. F. S.; QUIXADÁ, L. M. Reflexões sobre a empatia e a escuta ativa no contexto escolar. **Práticas Educativas, Memórias e Oralidades-Rev. Pemo**, v. 5, p. 1-17, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.47149/pemo.v5.e11420> . Acesso em: 20 nov. 2023.

ONU News. **Organização Mundial da Saúde declara novo Coronavírus uma pandemia.** 2020. Disponível em: <https://news.un.org/pt/story/2020/03/1706881> . Acesso em: 10 set. 2022.

PERES, M. R. Novos desafios da gestão escolar e de sala de aula em tempos de pandemia. **Revista de Administração Educacional**, v. 11, n. 1, p. 20-31, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.51359/2359-1382.2020.246089> . Acesso em: 10 ago. 2023.

RICHARDSON, R. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

SIDER, S. R. School Principals and Students With Special Education Needs in a Pandemic: Emerging Insights From Ontario, Canada. **International Studies in Educational Administration**, v. 48, n. 2, p. 78-84, 2020. Disponível em: <https://journals.sfu.ca/cje/index.php/cje-rce/article/view/2417> . Acesso em: 10 ago. 2023.

SILVA, G.; SILVA, A. V.; GOMES, E. P. S. A gestão escolar em tempos de pandemia na capital alagoana. **Jornal de Políticas Educacionais**, v. 15, 2021. Disponível em: <http://10.0.21.4/jpe.v14i0.77531> . Acesso em: 12 set. 2023.

SILVA, J. S. et al. Domínio da inteligência emocional no processo de liderança. **Revista Eletrônica Cosmopolita em Ação**, v. 4, n. 2, p. 72-98, 2019. Disponível em: <http://revistas.icesp.br/index.php/Cosmopolita/article/view/262> . Acesso em: 20 nov. 2023.

SOUZA, C. M. P.; PEREIRA, J. M.; RANKE, M. C. J.. Reflexos da pandemia na evasão/abandono escolar: a democratização do acesso e permanência. **Revista Brasileira de Educação do Campo**, v. 5, p. 1-20, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.20873/uft.rbec.e10844> . Acesso em: 10 ago. 2023.

SOUZA, L. D. M.; RIBEIRO, M. S. S. O Perfil do Gestor Escolar Contemporâneo: das permanências as incorporações para exercício da função. **Revista Espaço do Currículo**, v. 10, n. 1, p. 106-122, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.15687/rec.v10i1.33386> . Acesso em: 20 nov. 2023.

WERLE, F. O. C. Novos tempos, novas designações e demandas: diretor, administrados ou gestor escolar. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 17, n. 2, p. 147-160, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.21573/vol17n22001.25571> . Acesso em: 20 nov. 2023.

## **SOBRE OS AUTORES**

---

### **Lucas da Silva Azevedo**

Especialista MBA em Gestão de Pessoas com ênfase em Liderança pela Universidade de São Paulo (USP). Graduado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Formado em Coaching & Mentoring pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), Coach Criacional pelo IGT International Coaching e Analista de Mapeamento de Perfil Comportamental. Atualmente exerce o cargo de Diretor Geral do Núcleo Centro-Oeste no Grupo Salta Educação, atua há mais de 10 anos no setor de educação, é líder na área desde 2016, mentor de líderes desde 2018, professor do módulo de Tomada de Decisão da Escola de Diretores do mesmo grupo e facilitador do Workshop Despertar.

E-mail: [lucas.azevedo080592@gmail.com](mailto:lucas.azevedo080592@gmail.com)

### **Luiz Henrique da Silva**

Doutorando em Administração pela Universidade de São Paulo (USP), com área de concentração em Gestão de Pessoas nas Organizações. Possui mestrado em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), especialização em MBA em Gestão de Pessoas pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE), especialização em Gestão e Negócios pelo Instituto Federal Catarinense (IFC), especialização em Controle da Gestão Pública Municipal pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e especialização em Docência para a Educação Profissional e Tecnológica pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo (IFES). É graduado em Administração pela UFSC e em Comércio Exterior pela UNIVALI. Atua como professor orientador no MBA de Gestão de Pessoas da USP. Suas áreas de pesquisa incluem Gestão de Pessoas, Liderança, Competências Coletivas, Diversidade e Inclusão, Ensino e Pesquisa em Administração.

E-mail: luizhenrique301@hotmail.com

### **Ana Paula Pereira dos Passos**

Doutoranda e Mestra em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), com área de concentração em Estratégias Organizacionais. Possui especialização em Administração de Pessoas pelo Centro Universitário Leonardo da Vinci (UNIASSELVI) e em Docência para a Educação Profissional e Tecnológica pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo (IFES). É graduada em Administração pela UNIVALI. Membro do Grupo de Estudos sobre Estratégia e Performance (GEEP). Atua como professora orientadora no MBA de Gestão de Pessoas da Universidade de São Paulo (USP). Tutora externa no curso de Administração e Gestão de Recursos Humanos da UNIASSELVI. Foi assistente de pesquisa em projetos desenvolvidos pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV) e Wharton Business School (UPenn) e codificadora voluntária no projeto Oxford Covid-19 Government Response Tracker (OxCGRT) da Blavatnik School of Government (OXFORD). Suas áreas de pesquisa incluem Gestão de Pessoas, Estratégias de Não Mercado e Governança Corporativa.

E-mail: passosapp@gmail.com

### **Joel de Souza Dutra**

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP). Mestrado e Graduação em Administração pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Atualmente é Professor livre-docente no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da USP e Coordenador do Programa de Estudos em Gestão de Pessoas da Fundação Instituto de Administração (FIA). Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração de Recursos Humanos, atuando principalmente nos seguintes temas: gestão por competências, carreiras, gestão de pessoas e desenvolvimento de lideranças.

E-mail: jdutra@usp.br

*Recebido em: 10/10/2023  
Aprovado em: 08/12/2023*