

Exame sobre a gestão em instituição de ensino técnico profissional durante a pandemia de covid-19

Exam on management in a professional technical education institution during the COVID-19 pandemic

Examen de gestión en una institución de educación técnica profesional durante la pandemia de COVID-19

Carlos Vital Giordano¹

Celi Langhi²

Anna Beatriz Cautela Tvrzská de Gouvea³

Kelly Regina Zambrano Lavezzo⁴

¹ Pós-doutorado pelo Programa de Estudos Pós-Graduados em Ciências Contábeis, Controladoria e Finanças da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, doutorado em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e mestrado em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Professor do Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional na Unidade de Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza e do Centro Universitário Belas Artes. **E-mail:** giordanofatec@yahoo.com.br, **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5557-9529>

² Doutorado e mestrado em Psicologia Escolar e do Desenvolvimento Humano pela Universidade de São Paulo (USP). Mestrado em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo. Graduação em Pedagogia pela Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de São Caetano do Sul. Professora do Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional na Unidade de Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. **E-mail:** celi@infolearning.com.br, **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5527-2412>

³ Doutorado em Hospitalidade pela Universidade Anhembi Morumbi. Mestrado em Administração pela Fundação Universidade Regional de Blumenau (FURB). MBA Executivo Internacional em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Especialização em Marketing pela Universidade Paulista (UNIP). Graduação em Tradutor e Intérprete – Português/Inglês pela Faculdade Ibero-Americana de Letras e Ciências Humana, em Secretariado Executivo Bilingue pela UNIP e em Administração de Empresas pela Faculdade Ibes Sociesc. Professora e coordenadora no Centro Universitário Belas Artes. **E-mail:** anna.gouvea@belasartes.br, **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-7984-8121>

⁴ Mestranda em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional pelo Centro Estadual de Educação Profissional Paula Souza. Graduação em Eletrônica pelo Liceu de Artes e Ofícios de São Paulo e em Análise de Sistemas pela UNIP. Professora de ensino técnico na Etec Mairiporã. **E-mail:** kelly.lavezzo@cpspos.sp.gov.br, **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0001-0445-1007>

Resumo: Empregando pesquisa com gestores e gestoras de instituição de ensino técnico profissional durante a pandemia de covid-19, a investigação discorre sobre os resultados obtidos a partir das respostas sobre posicionamento, dificuldades, comunicação e concretização de projetos durante o isolamento físico. O objetivo principal se pauta em analisar a gestão de instituição de ensino técnico profissional durante os anos de 2020 e 2021, anos em que, motivada pela pandemia de covid-19, encontrava-se em isolamento. Realizou-se a pesquisa por meio de questionário tipo Likert, direcionado aos gestores e às gestoras atuantes na instituição no período. Os arranjos estatísticos da análise das respostas se estabeleceram em tabelas e gráficos para melhor visualização, discussão e considerações. Apresentam-se as considerações finais em forma de reflexões, após as discussões comparativas dos resultados obtidos.

Palavras-chave: gestão escolar; formação técnica; execução de projetos.

Abstract: Using research with managers of professional technical education institutions during the COVID-19 pandemic, the investigation discusses the results obtained from responses about positioning, difficulties, communication and implementation of projects during physical isolation. The main objective is to analyze the management of a professional technical education institution during the years 2020 and 2021, years in which, motivated by the COVID-19 pandemic, it was in isolation. The research was carried out using a Likert-type questionnaire, aimed at managers working at the institution during the period. The statistical arrangements for analyzing the responses were established in tables and graphs, for better visualization, discussion and considerations. Final considerations are presented in the form of reflections, after comparative discussions of the results obtained.

Keywords: school management; technical graduation; project implementation.

Resumen: A partir de investigaciones con directivos de instituciones de educación técnica profesional durante la pandemia de COVID-19, la investigación discute los resultados obtenidos de las respuestas sobre posicionamiento, dificultades, comunicación e implementación de proyectos durante el aislamiento físico. El objetivo principal es analizar la gestión de una institución de educación técnica profesional durante los años 2020 y 2021, años en los que motivado por la pandemia de COVID-19 se encontraba en aislamiento. La investigación se realizó mediante un cuestionario tipo Likert, dirigido a los directivos que laboraron en la institución durante el período. Los arreglos estadísticos para el análisis de las respuestas se establecieron en tablas y gráficos, para una mejor visualización, discusión y consideraciones. Las consideraciones finales se presentan en forma de reflexiones, después de discusiones comparativas de los resultados obtenidos.

Palabras clave: gestión escolar; formación técnica; implementación de proyecto.

1 INTRODUÇÃO

Durante a vigência do Decreto n. 64.864 (Assembleia Legislativa do estado de São Paulo, 2020), implementado e publicado pelo Governo do estado de São Paulo em decorrência da pandemia provocada pelo covid-19, vigeu a obrigatoriedade do isolamento físico em diversos setores, incluindo-se as Instituições de Ensino Técnico (IET). Naquele momento, as IET buscaram alternativas para que a continuidade do ensino prevalecesse, por meio de soluções sistêmicas denominadas Ensino Remoto Emergencial (ERE).

Implantou-se o ERE, como o próprio nome diz, de maneira emergencial, como contingência à situação de isolamento momentânea. Desta forma, as instituições que atuavam no regime acadêmico presencial migraram para o modelo on-line, a fim de que a relação de ensino e aprendizagem entre docentes e discentes continuasse efetiva.

Sem saber ao certo a temporalidade da implantação da emergência, gestores, gestoras e líderes acadêmicos adaptaram a instituição e a estrutura escolar ao ERE, que se configura modalidade on-line, porém não considerada como portadora dos mesmos moldes do Ensino a Distância (EAD).

Na migração sistêmica e tecnológica, utilizou-se as adaptabilidades necessárias a partir da experiência de gestores, gestoras, coordenadores, orientadores educacionais e demais lideranças e, naquele momento, foram implementados mentorias e cursos para capacitação dos novos procedimentos, isso à medida que tudo se transformava.

A implementação completa continuou seu percurso até o final da pandemia, quando outras adaptações inevitáveis aconteceram, uma delas a migração do ERE ao modelo original presencial, e, apesar desta ser a modalidade original de ensino nas instituições, vivenciava-se um panorama novo, com cenários diferentes daqueles quando empreendido e com pessoas em certo sentido renovadas, porém com diferentes habilidades, competências e experiências descobertas e adquiridas no período pandêmico. A volta à modalidade presencial após o período ERE se realizou de forma híbrida, mesclando e adaptando os discentes e docentes paulatinamente.

A necessidade do conhecimento sobre a visão da gestão, os desafios encontrados e as soluções apontadas motivaram a pesquisa. Assim, justifica-

-se o estudo por intencional compreender, por meio de instrumento de pesquisa, como a gestão escolar da instituição de ensino técnico atuou durante o isolamento físico.

Destarte, o objetivo geral se pauta em examinar e identificar os empenhos e as ocorrências enfrentadas pela gestão, em seus diferentes níveis. Em complemento, em termos específicos, verificar quais problemas relativos à gestão da instituição sobressaíram. Em vista disso, a pergunta de pesquisa se configura em: Como a gestão da instituição de ensino técnico atuou diante dos novos desafios provocados pela pandemia do covid-19?

Mediante a pergunta de pesquisa e os objetivos assinalados, entende-se a viabilidade de se estabelecer a Hipótese 1: após a pandemia, os gestores e as gestoras da IET evoluíram e se mostram mais preparados para enfrentar situações de gerenciamento diferenciadas.

Sublinha-se que a pesquisa, em formato de análise em uma só IET, estrutura-se como descritiva/exploratória, alicerçada em análise quantitativa baseada na aplicação de questionário composto por afirmações tipo Likert e por tabulações e discussões a partir dos dados obtidos por meio das respostas dos entrevistados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Responsabilidade da gestão escolar na pandemia

Ao se tratar do conceito de escola, Lima (2008) destaca que a instituição de ensino é um objeto de estudo complexo e polifacetado, o que por si só já caracteriza as diferentes referências analíticas necessárias para o seu estudo.

Constituída sob influência de tradições, de estudos, de contextualizações históricas, de movimentos e acontecimentos, de ações das partes interessadas, das organizações familiares, entre outros, e regida por fatores socioeconômicos regionais e globais e por interesses políticos, as escolas permeiam gestões atuantes sob esses inúmeros prismas, com a focalização em seu objetivo final: o ensino e a aprendizagem.

Reforçando e ampliando essa análise conceitual, Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) sistematizam a “escola” como uma instituição que existe para realizar objetivos de aprendizagem escolar, formação de cidadania, valores e atitudes, ampliando os conceitos do objetivo final da educação. Sendo assim, para que seja possível a realização da gestão escolar, faz-se necessária a visualização de sua amplitude e da capilaridade em que a escola atua. Em conformidade com os mesmos autores citados, os conceitos de organização, gestão, direção e cultura organizacional necessitam de claras interpretações que antecipam as ações diretas de atuação prática.

À organização escolar se atribui as demandas de realização do planejamento do trabalho da instituição de ensino, da coordenação dos recursos humanos e da análise dos seus resultados.

Sobre a gestão escolar, identificam-se inúmeras responsabilidades atribuídas aos gestores e gestoras, que devem reunir qualificações a fim de organizar o conjunto de ações, recursos, procedimentos e meios para que o objetivo final seja alcançado (Libâneo; Oliveira; Toschi, 2012).

Entende-se que a pandemia provocada pelo covid-19 surgiu de maneira abrupta em certo sentido, e os gestores e as gestoras escolares de instituições voltadas aos cursos presenciais, ao menos do Brasil, acumularam tarefas inéditas. Ademais, a população como um todo enfrentou, seja de forma direta, seja de forma indireta, os impactos provocados pela pandemia.

Destaca-se, em especial, a comunidade escolar que teve, de uma hora para outra, as instituições fechadas fisicamente. O isolamento físico imposto em decorrência da pandemia provocada pelo covid-19 se fez por meio da implantação do Decreto n. 64.864 (Assembleia Legislativa do estado de São Paulo, 2020), publicado pelo governo do estado de São Paulo, fazendo com que se adicionasse aos gestores e às gestoras escolares outra árdua missão: a de aprender com o novo e a administrar a “nova” instituição.

2.2 Gestão de uma instituição de ensino técnico na pandemia

Libâneo (2018, p. 238) descreve que “[...] as práticas de gestão escolar se constituem em meios, instrumentalidade, da ação educativa e docente, que se dividem em ações de natureza técnico-administrativa e pedagógico-

-curricular”, e explica que a primeira ação, a de natureza técnico administrativa, é responsável pela legislação escolar, pelas normas administrativas, pela direção, pela administração e pelos recursos, sejam eles materiais, sejam eles financeiros.

Portanto, a gestão escolar concentra grande parte da organização funcional da instituição, mesmo que seja uma gestão colaborativa, participativa ou de qualquer outra forma de atuação. O sério desafio dos gestores e das gestoras da instituição escolar se intensificou com o advento da pandemia, ao incorporar novas regras, recursos e projetos que interferiram sobremaneira na atuação dos gestores e das gestoras das unidades de ensino.

Todo e qualquer conhecimento adquirido e trabalhado pelos gestores e pelas gestoras antes da pandemia somou-se aos novos desafios e se destinaram a manter a instituição ativa, viva e atuante durante o isolamento físico.

Basso e Pierozan (2021) salientam a necessidade de se repensar questões consideradas básicas, como: o convívio social e a intensidade de mudanças ocorridas em atividades rotineiras, tais como planejar reuniões, tomar decisões ou gerir documentações. Segundo Gatti (2020), a necessidade de envolvimento de todos da comunidade escolar contribui para que os gestores e as gestoras possam tomar as decisões e possam colocar em prática as ações da maneira mais assertiva possível.

2.3 Ensino Remoto Emergencial (ERE)

Nóvoa (2020) comenta a transformação da sociedade em poucos dias, isso por meio de diferentes espaços de aprendizagem, horários de estudo e de trabalho, a partir da implementação de métodos pedagógicos apropriados, na pesquisa com a implementação do Ensino Remoto Emergencial (ERE).

A necessidade se sobrepõe à inércia, explica Nóvoa (2020), destacando principalmente sobre algumas ações tecnológicas que estavam para ser implementadas na educação e se firmaram durante a pandemia.

O ERE surge como solução para os tempos incertos, intermediando a transição digital de maneira sutil, entrando nos lares de forma improvisada e urgente, como seu próprio nome anuncia. Ao encontro do exposto, há a existência de sociedades que incentivam o ensino de crianças e jovens em

suas próprias residências, os cursos por correspondência e por meio dos canais de comunicações existentes, tais como rádio, televisão e internet, intensificaram-se mesmo antes da pandemia, ao utilizar as técnicas de ensino a distância (Moore; Kearsley, 2013).

2.4 Organização da rotina escolar na pandemia

Libâneo (2018) observa que a direção e a coordenação escolar se conduzem como funções típicas dos profissionais que respondem por uma área ou setor da escola. O autor complementa ao explicar que dirigir e coordenar configuram-se como tarefas que canalizam o esforço coletivo das pessoas para os objetivos e metas estabelecidos. As tarefas contemplam diversas características, entre elas: liderar, coordenar, planejar, avaliar, organizar, acompanhar, dirigir, assegurar o desenvolvimento dos processos e suas execuções. Englobam, ao final, atividades e responsabilidades complexas que não se resumem a uma palavra nem ao menos a uma pessoa, e sim ao conjunto, ao todo, à totalidade de sua complexidade e de suas necessidades diversificadas. Isso em se tratando da rotina escolar em sua normalidade.

Durante o período pandêmico, o que era muito se tornou ainda maior. As necessidades do uso de ferramentas tecnológicas para a realização do ERE limitaram os gestores e as gestoras, que a princípio somente tinham acesso às plataformas no tocante ao produto do ensino, as aulas. A realização das demais tarefas se moldaram especificamente para cada gestor e gestora, que colocaram em prática suas habilidades e competências desenvolvidas ao longo da vida, calcadas em suas experiências nos recursos existentes.

A prática educativa também sofreu alterações. Zabala (1998) demonstra que o professor modifica algum aspecto de sua prática docente como resposta a algum problema prático, depois de comprovar sua eficácia em resolvê-lo. Diante do exposto, organizou-se, com os recursos existentes, a rotina escolar na pandemia.

2.5 Capacitação dos gestores, das gestoras, dos formadores e das formadoras durante a pandemia

O campo da educação enfrenta, naturalmente, desafios rotineiros, necessitando de capacitações constantes para as mais diversas adaptações e mudanças ocorridas. As perspectivas da revolução tecnológica e a globalização circundam desafios fundamentais no contexto da atualidade (Libâneo; Oliveira; Toschi, 2012).

Adicionalmente, a pandemia tornou mais crítico o cenário, ao dificultar as capacitações dos gestores e das gestoras das instituições de ensino técnico devido às inúmeras restrições estabelecidas. A busca por soluções criativas com o propósito de garantir o aprimoramento contínuo dos gestores e das gestoras nesse contexto se enfatiza por meio de capacitações on-line. Cursos virtuais, treinamentos remotos, *webinars* disponibilizados e conduzidos por meio de plataformas virtuais de aprendizagem configuram-se promissores ao permitirem a troca de experiência entre gestores e gestoras. Deste modo, durante a pandemia, as capacitações continuaram ao organizar um novo modelo e se moldando, a partir da utilização dos recursos disponíveis.

2.6 Comunicação da gestão com seus pares durante a pandemia

Em 2018, Zwierewicz, Cruz e Garrote (2018) mapearam as principais competências exigidas dos profissionais do século 21, em que constaram que a necessidade de analisar, respeitar e/ou utilizar novas formas de comunicação se definem como itens de competência comunicacional. Realçam que um dos pontos indispensáveis para a boa liderança é a comunicação entre pares, o que molda o destino das organizações. Transparência, clareza, agilidade e segurança são imprescindíveis na comunicação eficiente e refletem o que se espera na ponta final como resultado.

Mesmo assim, comunicação no ambiente escolar é um dilema a ser analisado. Reuniões com carga horária previamente estabelecida muitas vezes perdem o foco se não bem conduzidas, e pautas ficam sem tratamento, trazendo consequências nem sempre agradáveis. O ambiente acadêmico apresenta as suas particularidades e não deve ser comparado ao empresarial. Durante a pandemia, a comunicação da gestão com seus pares ocorreu

virtualmente, como alternativa às restrições estabelecidas pelas legislações vigentes no período, ao intentar garantir a continuidade das atividades educacionais e o engajamento da equipe diante do cenário desafiador.

3 MÉTODO

A pesquisa se pauta como descritiva/exploratória, ao utilizar a análise quantitativa baseada na aplicação de instrumento dotado de afirmações tipo Likert e de tabulações e discussões a partir das respostas obtidas (Sampieri; Collado; Lucio, 2013). O instrumento tipo Likert remete a escala de respostas que permite aos participantes expressarem o seu grau de concordância ou discordância em relação às afirmações. Os entrevistados responderam cada afirmação em escala de 1 (menor valor, âncora à esquerda) a 4 (maior valor, âncora à direita).

Participaram da pesquisa gestores e gestoras de cargos diferentes, como: diretor administrativo, diretora acadêmica, coordenadores e coordenadora de curso e orientadora educacional, todos selecionados por conveniência e pelas atribuições nos cargos de gestão durante o período em que se baseia a pesquisa.

Validou-se o questionário, essencial, segundo Severino (2013), por três profissionais técnicos da área de educação, não participantes da pesquisa, que analisaram e validaram as afirmações. O objetivo da validação se fundamenta em confirmar se as questões estavam claras e de fácil compreensão, excluindo-se a possibilidade de dúvidas no momento das respostas. As evidências das avaliações se encontram em posse dos autores.

A cada afirmação foram atribuídos nomes de A1 a A6 e criadas âncoras próprias (textos depois transformados em valores numéricos), ver Quadros 1, 2 e texto explicativo.

Quadro 1 – Nomes, afirmações e âncoras

A1	Ao ser decretada a pandemia em março de 2020, ocorreram mudanças no funcionamento da gestão da escola. Assinale a afirmação de como foram as mudanças: não sei, não se aplica, não desafiadoras, pouco desafiadoras, muito desafiadoras e extremamente desafiadoras.
A2	Sobre os projetos escolares em andamento na sua pasta de gestão, considerando a instituição presencial que, por força da situação pandêmica, migrou para o virtual, assinale a afirmação sobre a realização dos projetos: não sei, não se aplica, nenhum, poucos realizados, todos realizados e todos realizados e implementado novos.
A3	Sua formação como profissional e gestor(a) escolar permitiu maior facilidade de adaptação ao novo cenário imposto pela pandemia. Não sei, não se aplica, discordo totalmente, discordo, concordo e concordo totalmente.
A4	A comunicação entre as esferas superiores e a instituição na qual você atuou como gestor(a) foi clara e objetiva durante a pandemia, assim como anteriormente. Não sei, não se aplica, discordo totalmente, discordo, concordo e concordo totalmente.
A5	As capacitações fornecidas pela instituição durante a pandemia se mostraram assertivas, com temas e orientações pertinentes ao cenário do momento. Não sei, não se aplica, discordo totalmente, discordo, concordo e concordo totalmente
A6	Atualmente estou mais preparado(a) para trabalhar a gestão escolar de forma virtual, se necessário, desenvolvendo, gerenciando e implementando os projetos e as tarefas que me são atribuídas. Não sei, não se aplica, discordo totalmente, discordo, concordo e concordo totalmente.

Fonte: autores (2024)

Os cálculos matemáticos e estatísticos se basearam nos referenciais expostos por Dowing e Clark (2012) e Barbeta (2012). A fim de viabilizar os devidos cálculos, as respostas dadas, converteram-se os textos âncora em valores numéricos (ver detalhes nos Quadros 1, 2 e texto explicativo).

Assim, converteram-se as respostas “não sei” e “não se aplica” para Nulo, “discordo totalmente” para 1, “discordo” para 2, “concordo” para 3 e “concordo totalmente” para 4. A conversão se justifica pela necessidade da realização de análise de dados estatísticos, isso válido para as afirmações de A3 a A6.

O Quadro 2 apresenta as conversões específicas de A1 e A2, em que o conteúdo das âncoras se diferenciam dos critérios anteriores (mais detalhes, ver Quadro 1).

Quadro 2 – Conversões numéricas das âncoras das afirmações A1 e A2

Não se aplica		Não se aplica	
Não sei		Não sei	
Não desafiadoras	1	Nenhum Projeto foi realizado	1
Pouco desafiadoras	2	Poucos projetos foram realizados	2
Muito desafiadoras	3	Todos projetos foram realizados	3
Extremamente desafiadoras	4	Todos projetos foram realizados e foram implementados novos	4

Fonte: pesquisa e autores (2024)

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Resultados

A Tabela 1, na coluna à esquerda, identifica o entrevistado (E) e, nas colunas seguintes, o valor atribuído às respostas dadas a cada afirmação (A). Para mais detalhes ver Quadros 1 e 2.

Tabela 1 – Respostas dos entrevistados (E) às afirmações (A)

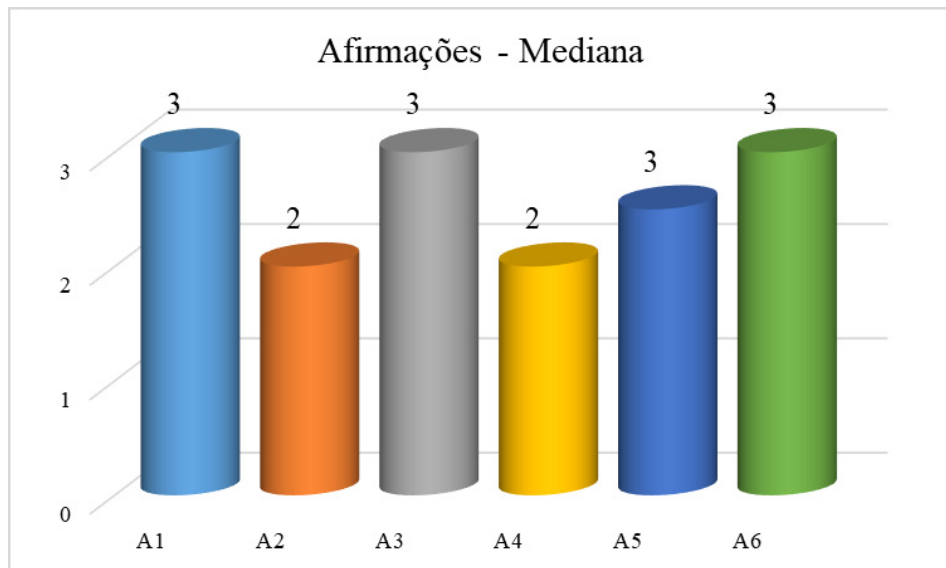
E/A	A1	A2	A3	A4	A5	A6
E1	3	3	3	2	3	3
E2	3	4	4	2	4	4
E3	4	2	4	4	2	3
E4	3	2	2	2	3	3
E5	4	2	3	3	2	3
E6	3	2	2	2		
Mediana	3	2	3	2	3	3
Moda	3	2	2	2	2	3
Moda			3		3	
Moda			4			

Fonte: pesquisa e autores (2024)

Observa-se que na A3 há a notação de cálculo trimodal para a Moda (2, 3 e 4) e, na A5, há a notação de cálculo bimodal para a Moda (2 e 3). Ressalta-se também a mediana 2 encontrada em A2 e A4, indicadoras de não apreciáveis resultados.

Ao contribuir para outra visualização, o Gráfico 1 apresenta os resultados das respostas em forma de gráfico de colunas.

Gráfico 1 – Respostas dos entrevistados – Medianas



Fonte: pesquisa e autores (2024)

No Quadro 3, ajustam-se as medianas calculadas em conformidade aos textos âncoras. Enfatiza-se que, a fim de atender ao estabelecido na estrutura estatística da pesquisa, usam-se nas análises e discussão, prioritariamente, os valores das medianas, pela coleta se concentrar em variável ordinal, escala tipo Likert (Creswell, 2007).

Quadro 3 – Resultados das respostas dadas (entre parênteses, mediana)

A1	Ao ser decretada a pandemia em março de 2020, ocorreram mudanças no funcionamento da gestão da escola. Assinale a afirmação de como foram as mudanças. Muito desafiadoras (3).
A2	Sobre os projetos escolares em andamento na sua pasta de gestão, considerando a instituição presencial que, por força da situação pandêmica, migrou para o virtual, assinale a afirmação sobre a realização dos projetos. Poucos realizados (2).

A3	Sua formação como profissional e gestor(a) escolar permitiu maior facilidade de adaptação ao novo cenário imposto pela pandemia. Concordo (3).
A4	A comunicação entre as esferas superiores e a instituição na qual você atuou como gestor(a) foi clara e objetiva durante a pandemia, assim como anteriormente. Discordo (2).
A5	As capacitações fornecidas pela instituição durante a pandemia se mostraram assertivas, com temas e orientações pertinentes ao cenário do momento. Concordo (3).
A6	Atualmente estou mais preparado (a) para trabalhar a gestão escolar de forma virtual, se necessário, desenvolvendo, gerenciando e implementando os projetos e as tarefas que me são atribuídas. Concordo (3).

Fonte: pesquisa e autores (2024)

Observa-se, no Quadro 3, que em nenhuma das afirmações, ao se observar como referência a mediana, há a pontuação maior (4), bem como não há também a pontuação menor (1). Para mais detalhes, ver Tabela 1 e textos negritos no Quadro 3.

4.2 Discussões

Os resultados apresentados enriquecem a discussão sobre a gestão da IET no período do isolamento físico provocado pela pandemia do covid-19, entre os anos de 2020 e 2021. Destacam-se as possíveis adaptações realizadas pela gestão da instituição, como indicado por Nóvoa (2020), que salienta a transformação da sociedade em poucos dias, com diferentes espaços de aprendizagem, de horários de estudo e de trabalho, ao implementar métodos pedagógicos apropriados.

Desta forma, o projeto do instrumento da investigação se pautou nas bases, nos objetivos e nas variáveis de interesse da pesquisa, abordando temas entendidos como relevantes ao estudo.

A cada afirmação se atribuiu nomes (de A1 a A6) e âncoras próprias (textos transformados em valores de 1 a 4), ver Quadros 1 e 2, e na apresentação dos resultados, ver Quadro 3, analisam-se os resultados das respostas dos entrevistados, após análise estatística, em que se vê principalmente a existência de mudanças durante a pandemia do covid-19, por parte da gestão escolar.

A definição de “muito desafiadoras” completa a resposta sobre o perfil das mudanças efetivadas. Destaca-se na discussão da resposta “muito desafiadora”, Basso e Pierozan (2021) que argumentam sobre a necessidade de repensar questões consideradas básicas, como o convívio social e a intensidade de mudanças ocorridas em atividades rotineiras, tais como planejar reuniões, tomar decisões ou gerir documentações. Repensar e remodelar exigem mudanças e reafirmam a pergunta inicial de pesquisa sobre a existência de diferenças na atuação da gestão da instituição de ensino técnico durante o período de isolamento físico.

Devido à migração da modalidade de ensino da instituição para o virtual, inicialmente estabelecida no modelo presencial, os gestores afirmaram que foram implementados poucos dos projetos existentes e/ou desenvolvidos, demonstrando dificuldades na condução dos projetos concebidos para o modelo presencial e com necessidade de implementação no virtual (Quadro 3).

Entende-se que a formação anterior como gestores e gestoras contribuiu para a adaptação ao cenário proposto no período, e a comunicação entre as esferas superiores e a instituição de ensino técnico não foi estabelecida conforme anteriormente.

Avaliaram-se as capacitações realizadas pela instituição para os gestores e gestoras durante a pandemia como assertivas, ao relacionar temas atuais e necessários para o momento. Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) sinalizam que as perspectivas da revolução tecnológica e a globalização circundam desafios fundamentais no contexto da atualidade.

Os gestores e as gestoras entrevistados concordam com a afirmação sobre o preparo atual para atuar com a gestão de forma virtual, se necessário. A convicção afirmada é a de que o período do isolamento físico provocado pela pandemia do covid-19 fortaleceu os profissionais atuantes na instituição no sentido de desenvolver, gerenciar e implementar os projetos e as tarefas atribuídas na modalidade virtual.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pergunta de pesquisa se pauta em questionar se ocorreram diferenças na atuação da gestão da IET durante o período de isolamento físico,

fato comprovado pelas evidências nos resultados da pesquisa realizada na instituição selecionada. Aponta-se, no entanto, que as considerações aqui delineadas sofrem a limitação de se circunscreverem à instituição pesquisada, não podendo, diretamente, serem transferidas inadvertidamente a outras instituições.

Fundamentando-se pelas análises das respostas obtidas, identifica-se adicionalmente que se atingiram e se cumpriram, de maneira integral, os objetivos declarados na pesquisa. Recomenda-se, porém, estudos mais profundos para compreender ao certo as dificuldades mais complexas não suportadas pelas respostas.

Por fim, ao analisar a Hipótese 1, considera-se a aceitação dela, porque os gestores e as gestoras da IET pesquisada declararam que, após a pandemia, alcançaram maior preparo para enfrentar dificuldades que possam vir a ocorrer na gestão virtual, na atribuição de tarefas e na implementação de projetos (A6 no Quadro 3).

Complementando, considera-se também que as mudanças se configuraram muito desafiadoras. Poucos projetos foram realizados, a formação profissional facilitou a adaptação ao novo cenário e as capacitações fornecidas durante o período pandêmico reforçaram e garantiram o bom desempenho dos gestores e gestoras. O item não almejado pesquisado se centra na realização e finalização de poucos projetos que estavam em andamento ou que seriam iniciados.

REFERÊNCIAS

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DE SÃO PAULO. *Decreto 64864*, de 16 março de 2020. Dispõe sobre a adoção de medidas adicionais, de caráter temporário e emergencial, de prevenção de contágio pelo COVID-19 (Novo Coronavírus), e dá providências correlatas. São Paulo: Assembleia Legislativa do estado de São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/norma/193318>. Acesso em: 10/05/2024.

BASSO, C. V.; PIEROZAN, S. S. H. Desafios da gestão escolar: Tempos de incertezas na escola pública. Disponível em: <https://rd.uffs.edu.br/bitstream/prefix/4968/1/BASSO.pdf>. Acesso em: 8 maio 2024.

BARBETTA, P. A. *Estatística aplicada às Ciências Sociais*. Florianópolis: Editora

UFSC, 2012.

CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DOWING, D.; CLARK, J. *Estatística aplicada*. São Paulo: Saraiva, 2012.

GATTI, B. A. Possível reconfiguração dos modelos educacionais pós-pandemia. *Estudos Avançados*, São Paulo, v. 34, n. 100, p. 29-41, 2020.

LIBÂNEO, J. C. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. São Paulo: Heccus, 2018.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. São Paulo: Cortez, 2012.

LIMA, L. C. *A escola como categoria na pesquisa em educação*. Braga: [S. n.], 2008.

MOORE, M. G.; KEARSLEY, G. *Educação a distância: sistema de aprendizagem on-line*. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

NÓVOA, António. A pandemia de Covid-19 e o futuro da Educação. *Revista Com Censo*, Brasília, v. 7, n. 3, p. 8-12, ago. 2020. Disponível em: <https://periodicos.se.df.gov.br/index.php/comcenso/article/view/905>. Acesso em: 10 maio 2024.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. *Metodologia da pesquisa*. Porto Alegre: Editora Penso, 2013.

SEVERINO, A. J. *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Cortez, 2013.

ZABALA, A. *A prática educativa: como ensinar*. Porto Alegre: Artmed, 1998.

ZWIEREWICZ, M.; CRUZ, R. M.; GARROTE, R. Competências docentes mapeadas em publicações do Brasil, Espanha e Suécia na transição do século XX para o XXI. *Revista Diálogo Educacional*, [S. l.], v. 18, n. 57, p. 437-461, 2018.