

GESTORES ESCOLARES NA PANDEMIA: ABORDAGENS SOBRE CLIMA E LIDERANÇA NO CONTEXTO EDUCACIONAL

SCHOOL MANAGERS IN THE PANDEMIC: APPROACHES TO CLIMATE AND LEADERSHIP IN THE EDUCATIONAL CONTEXT

Anna Lydia Collares dos Reis Favieri Ferreira¹; Marcelo Siqueira Maia Vinagre Mocarzel²

RESUMO

Com base neste novo e desconhecido cenário, o objetivo central desta pesquisa, derivada de uma pesquisa de Mestrado em Educação, foi analisar os caminhos da gestão educacional de cinco escolas privadas de Niterói, no que se refere ao clima organizacional vivenciado durante a oferta do ensino remoto emergencial (ERE) no período pandêmico, a partir da aplicação de questionários com gestores e funcionários. A pesquisa em tela é qualitativa e exploratória, com estudo de campo, ainda que tenha feito uso de dados quantitativos das escolas. Como resultados, a pesquisa identificou a importância das políticas públicas para manutenção de um bom clima organizacional, bem como a centralidade do papel de liderança do gestor escolar durante momentos de crise, ainda que tenha havido percepções distintas entre funcionários e gestores.

Palavras-chave: Gestão escolar. Liderança. Clima organizacional. Pandemia.

ABSTRACT

Based on this new and unknown scenario, the central objective of this research, derived from a Master's in Education research, was to analyze the educational management paths of five private schools in Niterói, with regard to the organizational climate experienced during the provision of education. emergency remote access (ERE) during the pandemic period, based on questionnaires with managers and employees. The research in question is qualitative and exploratory, with a field study, although it made use of quantitative data from schools. As results, the research identified the importance of public policies for maintaining a good organizational climate, as well as the centrality of the leadership role of the school manager during times of crisis, even though there were different perceptions between employees and managers.

Keywords: School management. Leadership. Organizational climate. Pandemic

1 Mestre em Educação pela Universidade Católica de Petrópolis (UCP). Curso Normal pelo Colégio Salesiano Santa Rosa (CSSR) - annalydiac@gmail.com.

2 Doutor em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio) e Mestre em Educação pela Universidade Federal Fluminense (UFF). Graduação em Pedagogia pelo Centro Universitário La Salle (UNILASALLE) e Publicidade e Propaganda pela PUC-Rio. Professor do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Católica de Petrópolis (UCP) e do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Estácio de Sá (UNESA). Diretor de Educação a Distância do Centro Universitário Serra dos Órgãos (UNIFESO) - marcelomocarzel@gmail.com .

1 INTRODUÇÃO

A pandemia da Covid-19 impactou significativamente todos os setores da sociedade, inclusive a educação. Nessa perspectiva, a figura do gestor escolar, durante o período pandêmico, foi primordial na escola. Suas atitudes influenciaram o clima organizacional da instituição escolar, mas também as condições de trabalho dos professores e outros profissionais e a satisfação dos estudantes e dos familiares.

O artigo 205 da Constituição Federal reconheceu a educação como um direito de todos e como dever do Estado e da família, devendo ser promovida e incentivada com a colaboração da sociedade (Brasil, 1988). Este direito compõe um dos direitos sociais, que buscam promover a igualdade entre as pessoas. De maneira a complementar, o artigo 206 assegurou a gestão democrática como um dos princípios da educação pública. O texto legal reforça a importância da gestão democrática na educação como um meio de assegurar a qualidade do ensino, o respeito à diversidade e a efetivação do princípio da igualdade, proporcionando a todos os cidadãos o acesso a uma educação de qualidade e contribuindo para o desenvolvimento de uma sociedade mais justa e democrática.

Diante desse contexto, nas últimas décadas, ao menos nos marcos legais, a atuação dos gestores escolares passou a ser exercida com mudanças significativas, sob a perspectiva de uma conduta pautada na coletividade e oportunizando espaços de participação direta da comunidade escolar. Mas esses ideais já estavam postos muito antes. Na obra “Natureza e função da administração escolar”, por exemplo, Anísio Teixeira já buscava

sublinhar o caráter e natureza da administração escolar como função que somente pode ser exercida por educadores e que é intrinsecamente de subordinação e não de comando da obra de educação que, efetivamente, se realiza entre o professor e o aluno, os dois fatores realmente determinantes da sua eficiência (Teixeira, 1968, p.17).

Teixeira ainda complementa que “O administrador escolar não é um capitão, mas um mediador-inovador [...] a tentar coordenar e melhorar um trabalho de equipe de peritos de certo modo mais responsáveis do que ele próprio pelo produto final da escola ou do ensino” (Teixeira, 1968, p.17).

Quando se pensa a respeito das unidades escolares privadas, entretanto, é preciso que o olhar se direcione para as diferenças existentes frente às instituições públicas. Não há na legislação indicações de formas democráticas de gestão. A LDB (Brasil, 1996), por exemplo, apenas cita que a iniciativa privada carece cumprir as normas gerais da educação nacional e do respectivo sistema de ensino. Assim, entendemos que os conceitos de liderança e clima organizacional, advindos do campo da administração, ocuparam um espaço teórico importante nos debates sobre a caracterização da gestão da escola privada.

De acordo com Chiavenato (2005, p. 122), a liderança “é um processo que influencia e induz o que uma pessoa exerce sobre outras conforme a necessidade e situação, que as levam a realizar um ou mais objetivos”. Nessa visão de liderança, essa motivação vem muito mais pelas atitudes práticas do líder do que, propriamente, do que é dito por ele. E, para haver interlocução, toda equipe carece participar do diálogo com os gestores, sem que hierarquização ou soberania sejam latentes. Esta visão perpassa por mudanças de paradigmas, descentralizando a autoridade do gestor (Lück, 2006).

Temos, então, a figura do gestor escolar, dotado de habilidades técnicas, de valores e de estratégias para a condução de liderança no que concerne às tomadas de decisão no contexto da administração escolar pública ou privada. Este artigo decorre de uma dissertação de mestrado em Educação, defendida em 2023, que buscou analisar os caminhos da gestão educacional de cinco escolas privadas, localizadas no município de Niterói (RJ), no que tange ao papel da liderança sobre o clima organizacional vivenciado durante a oferta do ensino remoto emergencial (ERE) no período pandêmico da Covid-19.

No que se refere aos procedimentos técnicos utilizados, o presente estudo classifica-se como um estudo de campo, em que, segundo Gil (2002, p.53) “estuda-se um único grupo ou comunidade em termos de sua estrutura social, ou seja, ressaltando a interação entre seus componentes”. De acordo com Minayo (2009, p. 26), o processo para realização das pesquisas qualitativas pode ser dividido em três etapas: (1) fase exploratória - na qual definimos a temática alvo de investigação; (2) trabalho de campo - fase reservada para a coleta de dados, a partir do levantamento bibliográfico (embasamento teórico); (3) análise e tratamento do material empírico e documental - etapa destinada à análise e ao tratamento das informações levantadas.

O campo escolhido foi o município de Niterói, no estado do Rio de Janeiro, que pelos dados do IBGE (2023), trata-se de uma cidade com o 7º melhor Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) do país. De acordo com dados do Censo Demográfico de 2010, 97% da população na faixa etária de 6 a 14 anos é escolarizada (IBGE).

Em relação à rede privada de ensino do município de Niterói, os dados do Inep de 2021 indicaram que existem 212 instituições de ensino, totalizando 1.067 professores e 39.617 estudantes efetivamente matriculados na educação básica, contra 142 escolas públicas (federais, estaduais e municipais), com 1.098 docentes e 58.229 estudantes matriculados (Brasil, 2021). Os dados indicam ainda que existem 212 instituições de ensino da rede privada no município de Niterói, totalizando 1.067 professores e 39.617 estudantes efetivamente matriculados. A rede pública (escolas federais, estaduais e municipais), por sua vez, é composta de 142 escolas, com 1.098 docentes e 58.229 estudantes matriculados.

O presente estudo contemplou cinco unidades escolares da rede privada de ensino, localizadas no município de Niterói. A amostra deste estudo compreendeu o percentual de funcionários das escolas que responderam ao questionário da pesquisa. Desse modo, considerando o total de funcionários que compõem a equipe escolar de todas as escolas envolvidas na pesquisa, totalizando 456 funcionários, a amostra desta pesquisa foi composta por 57 respondentes, correspondendo ao percentual de 12,5% do quantitativo dos funcionários e gestores.

Na fase da pesquisa destinada à produção de dados, utilizamos o questionário, que foi enviado tanto a gestores como a membros da equipe escolar. O questionário é um instrumento de investigação composto por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc. (Gil, 2008, p. 121). Na primeira parte do formulário, enviado via *Google Forms*, comum aos dois grupos respondentes, buscou-se identificar o perfil do respondente. A partir da segunda seção, o questionário se direcionou para o gestor ou para o membro da equipe escolar, com perguntas distintas.

2 ADMINISTRAÇÃO OU GESTÃO EDUCACIONAL?

Oliveira (2015) explica que o gestor assume diferentes demandas e tarefas: administrativas, burocráticas, relacionais, pedagógicas e outras, que não são excludentes ou antagônicas. Para fins de melhor compreensão, cabe explicar que a gestão escolar se refere à escola propriamente dita, enquanto a gestão educacional trata de um caráter mais amplo e abrangente, relativo ao sistema de ensino (Lück, 2006), sendo que ambas se constituem em área estrutural de ação na determinação da dinâmica e da qualidade do ensino. Neste artigo, tratamos ambas como sinônimos, mesmo compreendendo a distinção possível.

A concepção de administração escolar que predominou durante todo este período apoiou-se no modelo clássico da administração empresarial. Ou seja, a administração era concebida como um processo técnico, cientificamente determinado e burocrático, cujo fim era obter unidade, economia de tempo

e de recursos e maior produtividade. Esse processo envolvia normas rígidas, autoridade centralizada, hierarquia, planejamento, organização detalhada e avaliação de resultados (Carvalho et al., 2008, p. 13).

Nesse ponto de vista, a administração escolar se volta, prioritariamente, para aspectos técnicos, tornando-se uma atividade cuja obtenção de resultados passa a ser o objetivo principal. Assim, historicamente, especialmente até a década de 1970, havia uma visão puramente administrativa da educação, estabelecendo-se, dessa maneira, uma necessidade de controle e/ou disciplina.

No início da década de 1980, houve um fortalecimento das lutas pela democratização da sociedade, criando um contexto favorável à ampliação e à reorganização dos movimentos sociais e assim surgiu a mobilização em favor da gestão democrática da educação, tanto na definição da política educacional quanto na gestão das unidades de ensino nos diversos níveis (Carvalho et al., 2008, p. 13). Algumas mudanças tornaram-se necessárias, portanto, para se adequar à modernidade. Carvalho et al. (2008) explicam que a substituição do termo administração por gestão se deu a partir dos anos 90 e que, para alguns, “esse processo se relaciona com a transposição do conceito do campo empresarial para o campo educacional, a fim de submeter a administração da educação à lógica de mercado” (Carvalho et al., 2008, p. 14).

Essa mudança de denominação trouxe concepções teóricas acerca dessa função, e, além disso, as muitas transformações vivenciadas na contemporaneidade (políticas, sociais, científicas, tecnológicas e outras) exigiram uma mudança de olhar para o universo escolar. Em vista disso, “a gestão passa a ser sinônimo de ambiente autônomo e participativo, o que implica trabalho coletivo e compartilhado por várias pessoas para atingir objetivos comuns” (Carvalho et al., 2008, p. 14). O novo conceito de gestão escolar associa-se, então, à democratização e a participação consciente e responsável de toda a comunidade escolar no processo decisório, em ações articuladas e conjuntas, visando um ensino de qualidade (Andrade, 2004).

O outro passo foi a adjetivação da gestão, com a incorporação do termo gestão democrática na legislação. Na incessante busca pela concretização do direito à educação para todos – como um dever do Estado, expresso na atuação dos entes federativos: União, Estados, Distrito Federal e Municípios, não é raro nos depararmos com situações e práticas cotidianas que distorcem os conceitos de democracia e de igualdade. Por esse ângulo é primordial compreender, também, sobre as questões democráticas e como isso se concretiza no ambiente escolar, por vezes de maneira distante do que preconizam os marcos normativos do Brasil. Nesse contexto, Najjar, Mocarzel e Fonseca (2018) discorrendo acerca dos entendimentos sobre a democracia, explicam que, desde a promulgação da CF, vivenciamos o período democrático mais longo no Brasil e defendem que

A gestão democrática vai além de participação, uma vez que é possível tomar decisões altamente antedemocráticas contando com apoio e participação da maioria, ou até de todos, dependendo do tamanho do grupo de interesse. É possível, por exemplo, que uma comunidade escolar altamente participativa segregue, exclua, incite à discriminação por meio de medidas consideradas democráticas, com voz, voto e envolvimento político. A democracia não deve estar só nos procedimentos, mas nos princípios daquilo que se busca (Najjar; Mocarzel; Fonseca, 2018, p. 153).

Diante disso, a simples adjetivação com o termo “democrática” não garante, por si só que a democracia como processo de socialização de poder esteja presente na gestão da educação, das unidades escolares e dos sistemas educacionais. É preciso definir que o conceito de gestão democrática se vislumbra para evitar que se caia em uma visão procedimentalista e burocrática, reeditando ações autocráticas com uma roupagem moderna (Najjar; Mocarzel; Fonseca, 2018, p. 153).

Como já dito, na escola privada, há uma impossibilidade de se ter uma gestão plenamente democrática como na letra da lei, uma vez que a natureza jurídica das instituições é de direito privado, o que já limita a visão de interesse público da democracia. Mas nada impede que uma instituição privada tenha uma gestão participativa, compartilhada, horizontal, da mesma forma que nada impede que encontremos no setor público formas de gestão autoritárias, com gestores que permanecem décadas em posições de poder e controle, fruto de indicações personalistas e patrimonialistas, sem a participação da comunidade em nenhuma decisão. Assim, ao pesquisarmos o clima e a liderança em instituições privadas, entendemos que a gestão pode ser participativa, aproximando-se da visão de gestão democrática.

3 O CLIMA ORGANIZACIONAL E A LIDERANÇA EM EDUCAÇÃO

Um fator de grande relevância na forma de condução da gestão escolar se refere ao estilo de liderança do Gestor, que poderá impactar, positivamente ou não, na motivação da equipe, assim como no comportamento dos funcionários no que se refere ao sentimento de valorização, de respeito e de credibilidade. Nesse contexto, tem-se a relevância de compreender sobre o clima organizacional no ambiente de trabalho e, na intenção de explicar o construto sobre este tema, Menezes e Gomes (2010) delinearam um percurso histórico e pontuaram que as premissas acerca dos estudos sobre o clima organizacional se deram em 1927 a partir de um experimento conduzido por Elton Mayo em Chicago, na qual constatou que “modificações nas configurações física e social do ambiente de trabalho podem provocar mudanças emocionais e comportamentais significativas nos trabalhadores” (Menezes e Gomes, 2010, p. 160). Mas, foi somente em 1958, a partir dos trabalhos de Argyris, que a ideia da existência de uma “atmosfera” no ambiente de trabalho capaz de influenciar as percepções e os comportamentos dos trabalhadores passou a ser chamada de clima organizacional.

Menezes e Gomes (2010) explicam, ainda, que foram esses trabalhos de Argyris que influenciaram, a partir da década de 1950, as pesquisas sobre o clima em organizações, cuja popularidade inicial aconteceu nos Estados Unidos, no campo da Administração. A intenção desses estudos era, portanto, considerar o fator humano para atingir os objetivos operacionais. Segundo os autores, o clima organizacional é um dos construtos mais investigados no campo do comportamento organizacional.

Na mesma perspectiva, Chiavenato explica que o termo clima organizacional “se refere aos aspectos internos de uma organização, à atmosfera psicológica e às características da empresa, ele pode ser sentido psicologicamente e está relacionado especificamente às propriedades motivacionais do ambiente interno da organização” (Chiavenato, 2005, p. 52).

Em concordância, Luz (2003, p.13), explica que “clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”. Em outras falas, o profissional motivado, além de melhorar o clima organizacional, aumenta sua produtividade e seus resultados, transformando o ambiente de trabalho positivamente para todos.

Em paralelo, os estudos sobre liderança abarcam uma tipologia diversa que acabam por definir alguns aspectos relevantes. No que cabe à educação, por exemplo, o conceito de liderança tem se tornado recorrente em discussões cujo foco se direciona para a perspectiva organizacional. Considerando a perspectiva defendida por alguns autores de que a liderança exercida pelo gestor escolar pode ser relacionada com clima organizacional, Menezes e Gomes (2010) ainda pontuam que o atributo ‘liderança’ é uma das dimensões mais avaliadas quando se investiga o clima organizacional, contudo, a liderança é um construto individual.

Nessa mesma linha, Oliveira e Carvalho (2018) também fazem uma correlação entre a liderança e a dedicação do diretor, afirmando que “a liderança do diretor favorece um clima institucional adequado

para um trabalho pedagógico mais eficaz, o que, por sua vez, é propício para o bom desempenho dos alunos” (Oliveira e Carvalho, 2018, p. 14). Cabe destacar que a escola é um espaço de convivências e de desenvolvimentos, que oportuniza e o contato entre várias figuras, existindo, assim, um leque variado de interações humanas, sociais, pedagógicas e profissionais que, em grande parte, dependem da liderança exercida e, conseqüentemente, do clima existente na instituição (Correia e Sá, 2021).

A partir destes pressupostos, podemos considerar: a) o diretor escolar é um líder em uma teia de relações sociais, onde geralmente atua como mediador; b) sua liderança na escola se baseia em uma meta comum para todos os envolvidos, que a princípio seria garantir a aprendizagem escolar de todos os alunos; c) a extensão de sua liderança na escola dependerá da sua capacidade de influenciar os seus liderados em torno do objetivo da escola; d) Ao tomar posse do cargo de diretor escolar, liderar (no sentido de estar a frente) a escola se torna sua função; e) sua liderança e a forma que ela assume depende do contexto (incluindo o processo de seu acesso ao cargo) e tem um tempo limitado de duração (OLIVEIRA, 2015, p. 53).

4 RESULTADOS DA PESQUISA EMPÍRICA

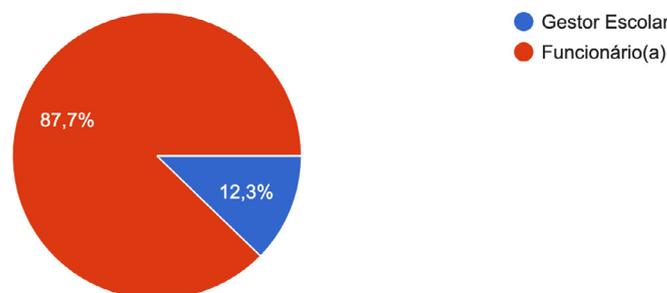
O questionário virtual, constituído de perguntas objetivas, foi disponibilizado para os gestores e para suas equipes por meio eletrônico, conforme o seguinte fluxo: inicialmente o formulário foi enviado por e-mail para o diretor da escola que, posteriormente, encaminhou para sua equipe escolar. O instrumento foi mantido aberto para coletar as respostas durante os meses de dezembro de 2022, janeiro e fevereiro de 2023 e a pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética da instituição de origem.

Os dados extraídos das respostas permitiram uma análise criteriosa do contexto educacional, no tocante ao clima organizacional vivenciado. Em vista disso, os resultados foram apresentados de forma alinhada aos objetivos específicos propostos para esta pesquisa. Dessa maneira, a intenção foi extrair as dificuldades, as expectativas, as experiências, as relações estabelecidas, as demandas da equipe de cada uma das unidades escolares selecionadas como campo de estudo.

Gráfico 1

Qual sua função na escola?

Você é
57 respostas



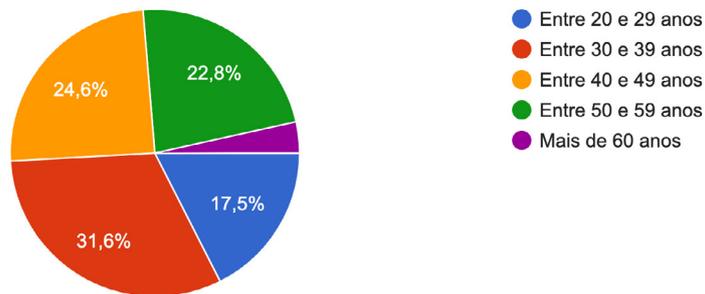
Fonte: Elaboração própria

Por consequência do quantitativo de escolas, amostra deste estudo, e proporcionalidade gestor/funcionários, o resultado obtido em sua grande parte, é composto por funcionários de escolas particulares do município de Niterói. Tivemos sete gestores (12,3%) e 50 funcionários (87,7%), totalizando os participantes desta pesquisa. O quantitativo de gestores respondentes (7) é superior ao número de escolas participantes (5), pois duas escolas tiveram a participação dos seus dois gestores.

Gráfico 2

Qual a sua idade?

57 respostas



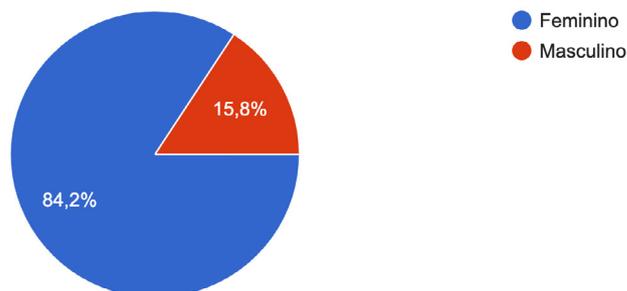
Fonte: Elaboração própria

A faixa etária de maior predominância é de 30 a 39 anos (31,6%), sendo uma minoria com idade mais baixa. Teoricamente, acredita-se num grupo de mais experiência profissional, um dado que favorece a prática e a adaptação de novas estratégias pedagógicas.

Gráfico 3

Com qual gênero você se identifica?

57 respostas



Fonte: Elaboração própria

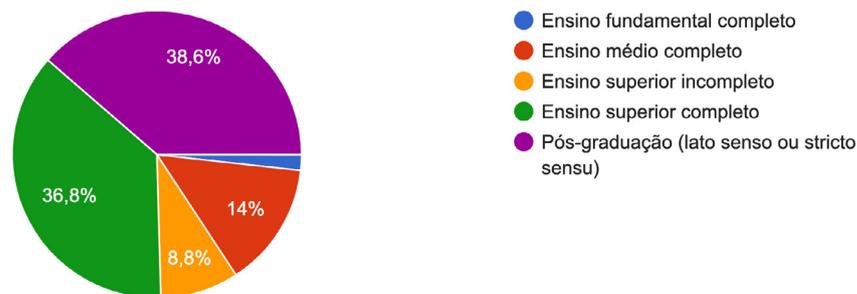
Na educação básica, há uma predominância de mulheres. Um levantamento realizado pela Pesquisa Internacional sobre Ensino e Aprendizagem (Talis)³ por meio da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e coordenada no Brasil pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), apontou informações interessantes sobre a atuação e a hierarquia, das mulheres, na educação. De acordo com os dados divulgados, dos mais de 100 mil profissionais abordados, 71% são do sexo feminino. Em relação à posição de liderança, nas instituições de ensino, o percentual atingiu 75%. O resultado faz parte de uma pesquisa feita em 34 países.

Para além disso, é importante que a gestão promova a diversidade e inclusão, a fim de criar um ambiente de trabalho justo e respeitoso para todas as pessoas, independentemente de sua origem, gênero, raça, orientação sexual ou qualquer outra característica.

Gráfico 4

Qual sua escolaridade?

57 respostas



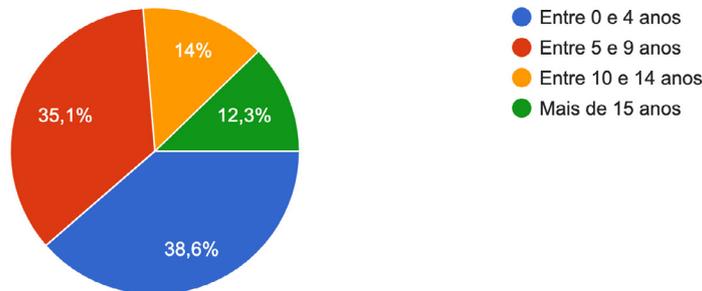
Fonte: Elaboração própria

A partir das respostas apresentadas no gráfico 4 é possível notar que a grande maioria dos funcionários respondentes possui graduação e formação complementar (38,6% deles possuem graduação e 36,8% possuem pós-graduação). Este resultado sugere que os educadores/gestores reconhecem a complementação da formação acadêmica, realizada posteriormente à formação inicial, como uma condição favorável para seu desenvolvimento profissional. Por conseguinte, deixa evidente, a falta de progresso educacional de uma parcela minoritária, encerrando seus estudos após a conclusão do ensino médio (14%). Sendo a maioria com boa formação técnica, viabiliza um cenário favorável a implementação de boas práticas nas escolas.

³ A pesquisa aconteceu entre fevereiro e maio de 2021, por meio de um questionário suplementar, durante a segunda etapa do Censo Escolar 2020, e reúne dados sobre os impactos e as respostas educacionais decorrentes da pandemia de Covid-19.

Gráfico 5

Há quanto tempo você trabalha nessa escola?
57 respostas



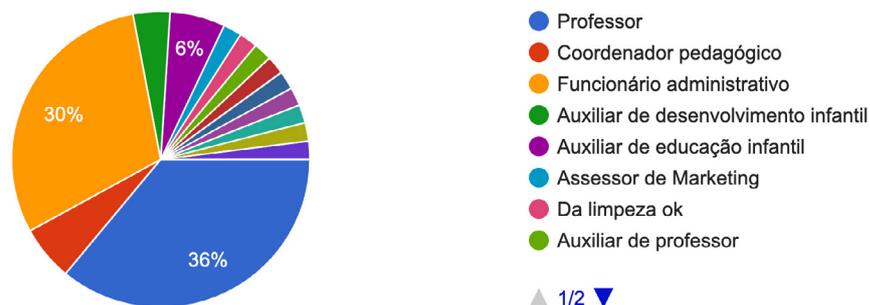
Fonte: Elaboração própria

Às informações apresentadas no gráfico 5 indicam que a minoria (12,3%) dos respondentes atua há mais de 15 anos na instituição que trabalha. Em ordem crescente, 14% deles atuam entre 10 e 14 anos na instituição e a maior parte dos participantes fica na faixa de 0 a 9 anos de tempo de serviço na unidade de ensino analisada (38,6%, entre 0 - 4 anos e 35,1%, entre 5-9 anos). A alta rotatividade de funcionários pode ter um impacto significativo no clima organizacional de uma instituição. Quando os colaboradores estão constantemente saindo e entrando na escola, pode haver uma sensação de instabilidade e insegurança entre os membros da equipe. Isso pode afetar negativamente a comunicação, a cooperação e a confiança dentro da escola, prejudicando a eficiência e a produtividade. Além disso, a alta rotatividade pode levar a uma perda de conhecimento institucional e experiência, dificultando a continuidade de projetos e a implementação de melhorias.

Siqueira e Gomide Jr (2016) abordam a questão da rotatividade de funcionários nas empresas de forma aprofundada, apresentando estudos e pesquisas brasileiras sobre o tema. Os autores trazem reflexões sobre como a rotatividade afeta a produtividade, a cultura organizacional e o bem-estar dos colaboradores, contribuindo para a compreensão desse desafio enfrentado pelas empresas brasileiras. Em contraponto, a baixa rotatividade de funcionários, permite um planejamento a médio/longo prazo e favorece a incorporação e continuidade da identidade da instituição. Pode ter sido um fator positivo durante a pandemia o tempo de trabalho na instituição, pois funcionários já teriam os valores institucionais internalizados, trazendo mais segurança de sua conduta profissional.

Gráfico 6

Você é:
50 respostas

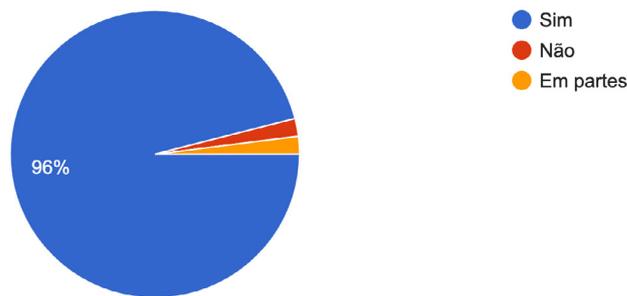


Fonte: Elaboração própria

A partir da sexta pergunta, os questionários se dividiram entre os dois grupos pesquisados: 50 funcionários e 7 gestores. Dos 50 funcionários respondentes, 36% são professores, um quantitativo bastante significativo e comprova o percentual em maior escala da equipe pedagógica em uma instituição de ensino. Na amostra, a equipe administrativa chega a 30%, somando suas ações de relevância, no propósito da instituição em que atuam.

Gráfico 7

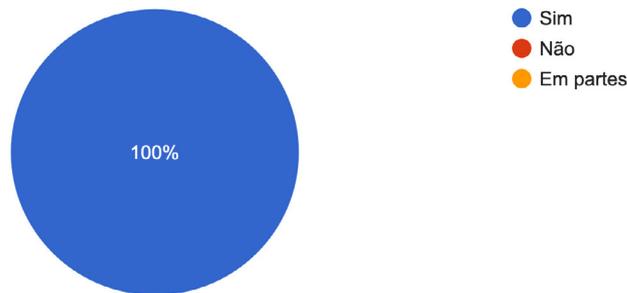
A comunicação sobre os protocolos municipais foi feita de forma clara e eficiente pelo(a) Gestor(a) Escolar?
50 respostas



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 8

Elaborei uma comunicação clara e eficiente sobre os protocolos municipais de enfrentamento à pandemia.
7 respostas



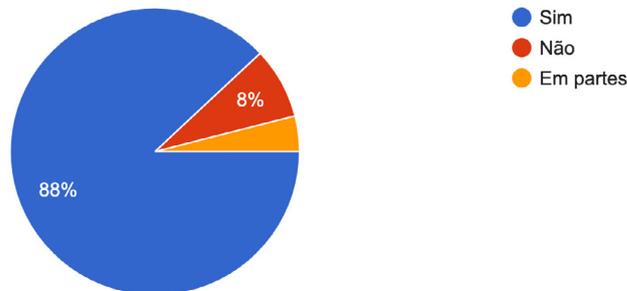
Fonte: Elaboração própria

Os gráficos 7 e 8 trazem um comparativo entre a visão dos gestores e dos funcionários sobre a comunicação dos protocolos durante a pandemia. Apesar de todos os gestores afirmarem terem elaborado uma comunicação clara e eficiente, 4% dos funcionários afirmaram não ter recebido ou ter recebido em parte uma comunicação com clareza. Apesar de ser um número baixo, podemos inferir que há uma ligeira discrepância de visões, o que mostra a dificuldade do gestor em sanar todas as necessidades dos seus funcionários em um período de crise.

Gráfico 9

Você recebeu equipamentos de proteção individual (EPI) de acordo com as determinações da OMS e/ou Ministério da Saúde?

50 respostas

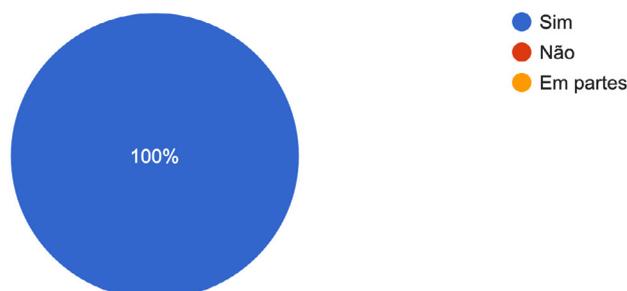


Fonte: Elaboração própria

Gráfico 10

Ofereci aos funcionários equipamentos de proteção individual (EPI) de acordo com as determinações da OMS e/ou Ministério da Saúde?

7 respostas



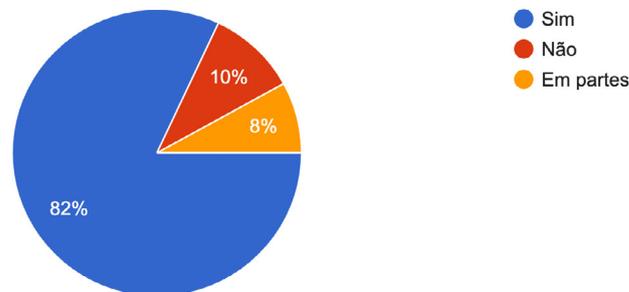
Fonte: Elaboração própria

Os gráficos 9 e 10 tratam do oferecimento de equipamentos de proteção individual (EPI) pelos gestores. Da mesma forma, todos os gestores entenderam que ofertaram os equipamentos necessários à proteção. Já entre os funcionários, a visão destoa: 88% dos respondentes concordaram com os gestores, mas 12% afirmaram que não receberam ou receberam em parte, algo extremamente preocupante em um cenário em que o contágio era crescente. Tão importante quanto o oferecimento de equipamentos de proteção individual, foi a capacitação dos funcionários. As equipes responsáveis pela limpeza, manutenção, alimentação, transporte e de atendimento ao público precisaram de uma atenção especial, a fim de garantir a correta higiene do espaço escolar antes do início das atividades presenciais.

Em resumo, a distribuição de EPIs e treinamentos aos funcionários da escola, juntamente com um plano de retomada das aulas bem elaborado e executado, foram fundamentais para garantir a segurança e a saúde de todos os membros da comunidade escolar em tempos de pandemia. A importância dessas medidas e a eficácia delas contribuiu para minimizar os riscos de transmissão do vírus em ambiente escolar. A ausência dessas medidas pode ter sido um fator que prejudicou o clima organizacional.

Gráfico 11

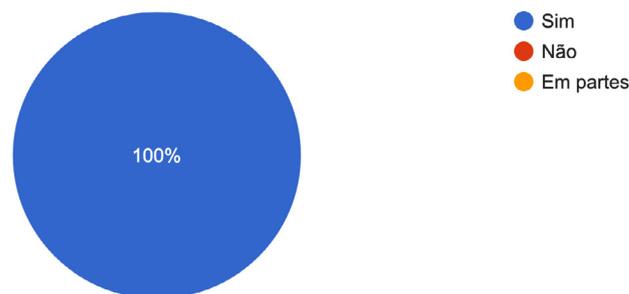
A escola disponibilizou um canal de comunicação destinado às demandas dos funcionários?
50 respostas



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 12

Criei um canal de comunicação especial para atender às demandas dos funcionários?
7 respostas



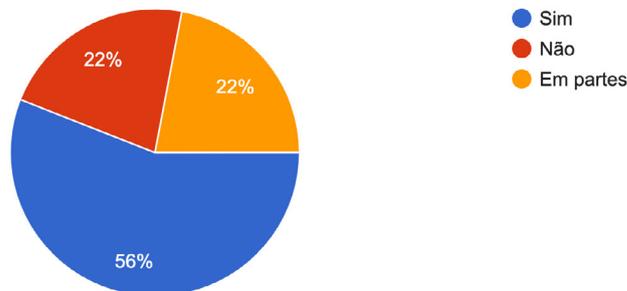
Fonte: Elaboração própria

Novamente a questão da comunicação aparece como fundamental no gerenciamento de crise em escolas, pois pode ajudar a prevenir ou minimizar os impactos de uma situação adversa. A literatura acadêmica também destaca a importância da comunicação em crises de saúde pública, como a pandemia de COVID-19. Um estudo publicado em 2021 na revista “Journal of Medical Internet Research”, A Pesquisa Internacional sobre Ensino e Aprendizagem (Talis), tradução de *Teaching and Learning International Survey*, é coordenada pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Seu foco é avaliar o ambiente de ensino e⁴ destacou a necessidade de uma comunicação clara e consistente para garantir a compreensão das medidas de prevenção e reduzir a ansiedade e o medo da comunidade escolar. Analisando os gráficos 11 e 12, nota-se que a maior parte dos respondentes (82%) teve um canal disponível para comunicação, mas o número de diferencia da visão dos gestores, em que todos afirmam ter criado um canal específico.

⁴ Disponível em: LIU, J. J., et al. (2021). The importance of clear and consistent communication in times of crisis: A view from the COVID-19 pandemic. *Journal of Medical Internet Research*, 23(5), e27918.

Gráfico 13

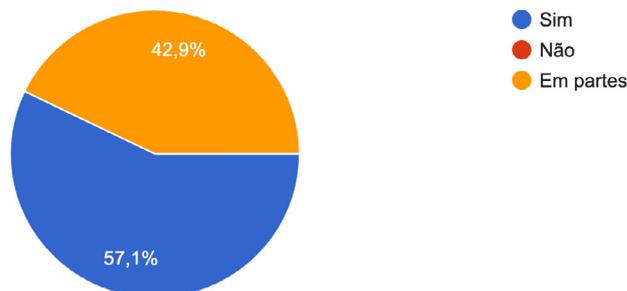
Você considera ter recebido atenção psicológica e/ou emocional do(a) Gestor(a) Escolar?
50 respostas



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 14

Ofereci atenção emocional e psicológica aos funcionários em virtude da situação de calamidade?
7 respostas



Fonte: Elaboração própria

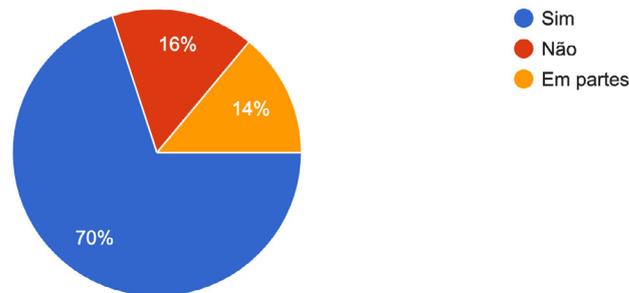
Uma das questões mais discrepantes diz respeito à retratada nos gráficos 13 e 14. Todos os gestores, ao menos em parte, informaram que ofereceram atenção emocional aos funcionários. Por outro lado, 22% dos funcionários afirmaram que não receberam nenhum apoio por parte da gestão. Durante o cenário pandêmico diversas situações emocionais reverberaram, o medo tomou conta, as relações foram dicotomizadas e para lidar com essas questões foi necessário estabelecer uma escuta ativa e efetiva com os funcionários. Tornou-se urgente a troca entre os funcionários, gestores e pais de alunos.

Segundo Carvalho e Nascimento (2020), a escuta dos funcionários pode contribuir para a promoção de um ambiente de trabalho mais saudável e engajado, além de aumentar a satisfação e o bem-estar dos colaboradores. Além disso, a escuta pode levar a soluções criativas e inovadoras para os desafios enfrentados pela instituição, por exemplo durante a pandemia.

Gráfico 15

Você recebeu os equipamentos/materiais necessários para continuar desempenhando suas atividades de maneira remota?

50 respostas

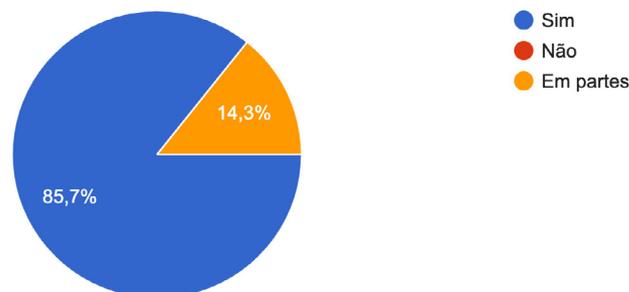


Fonte: Elaboração própria

Gráfico 16

Disponibilizei equipamentos/materiais necessários para que os funcionários desempenhassem suas atividades de maneira remota?

7 respostas



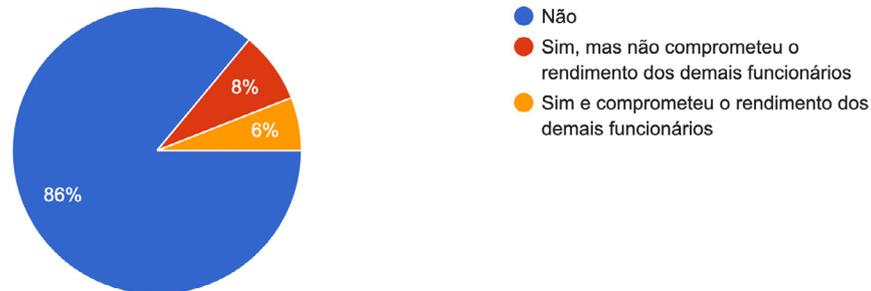
Fonte: Elaboração própria

Com o advento da pandemia tornou-se necessário o trabalho remoto, o “teletrabalho”. Para viabilizar o completo desempenho de suas atividades, o funcionário deveria receber de sua instituição todo material/equipamentos. Analisando o gráfico 16, 85,7% dos gestores disseram ter cumprido na integralidade e 14,3% em partes. Porém, no gráfico 15, os funcionários divergem destes percentuais, pois 16% deles relataram não terem recebido os materiais/equipamentos da escola em que trabalhavam.

Esses resultados endossam a necessidade de se fazer cumprir as diversas legislações vigentes, em busca de ofertar condições necessárias para a realização de atividades remotas, e por consequência a continuidade dos serviços prestados aos educandos/ pais.

Gráfico 17

Houve demissões durante o período da pandemia?
50 respostas



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 18

Houve demissões durante o período da pandemia?
7 respostas



Fonte: Elaboração própria

Analisando o gráfico 17 e comparando com a mesma pergunta feita aos gestores, no gráfico 18, nota-se uma diferença nas respostas. Em relação aos funcionários, 15% dos respondentes afirmaram que em suas instituições houve demissões no período pandêmico. Comparando as respostas dos gestores, a totalidade disse não ter ocorrido demissões em suas unidades educacionais. A percepção de demissão por parte da equipe pode ter se dado pelo desconhecimento dos processos que ocorreram, em que podem ter ocorrido desligamentos a pedido, por exemplo.

Neste gráfico acima pode nos causar estranheza 100% dos gestores respondentes, não terem demitidos seus funcionários durante a pandemia. O município de Niterói, através da Secretaria de Fazenda, elaborou um plano de crise, com algumas ações econômicas que viabilizaram empréstimos/financiamentos e postergação de taxas, como ISS para que as empresas pudessem atravessar esse período emergencial de combate à Covid-19 no município. O Programa Empresa Cidadã de Niterói⁵ foi criado pela Lei Municipal Nº 3.482/2020 e regulamentado pelo Decreto Municipal Nº 13.538/2020.

Por meio do Programa Empresa Cidadã de Niterói, a Prefeitura pagou, a partir de 5 de maio de 2020, um auxílio de R\$ 1.045 reais, pelos próximos três meses para até nove empregados de empresas,

5 Mais informações em: www.empresacidada.niteroi.rj.gov.br

entidades religiosas e sindicais de qualquer porte, com alvará na cidade e que tenham até 19 funcionários. As empresas que aderirem ao Programa se comprometerão a não reduzir seu número de funcionários por pelo menos seis meses após a assinatura da parceria. Importante ressaltar que o quantitativo de funcionário por escolas, constantes na tabela da página 20, é do ano 2022, e a pandemia ocorreu em 2020, contribuindo para que algumas escolas desta pesquisa fossem contempladas. Destacamos a fala da secretária de Fazenda do município à época:

O momento exige responsabilidade para salvar vidas. Mas, ao mesmo tempo, preservar os negócios para o desenvolvimento da economia local e da cidade também é prioridade nesta gestão. Com essa medida, nossas empresas poderão atravessar esse período com maior tranquilidade”, afirmou a secretária municipal de Fazenda de Niterói, Marília Ortiz. 6

Outra medida realizada pela Prefeitura de Niterói foi adiar, por dois meses, as datas de pagamento do Imposto Sobre Serviços (ISS). A medida foi oficializada por uma Resolução da Secretaria Municipal de Fazenda publicada no Diário Oficial no dia 25.03.2021. Com a decisão, durante os meses de abril e maio não haverá cobrança do ISS em Niterói. Os contribuintes puderam acertar os impostos municipais posteriormente sem qualquer acréscimo. A partir do mês de junho/2021 a cobrança retornou à normalidade e os meses com débitos em aberto puderam ser quitados até o primeiro trimestre de 2022.

Ao final do questionário direcionado aos funcionários, foram apresentadas 12 perguntas sobre o clima organizacional a partir do papel da liderança, com respostas em uma escala que variava entre a concordância total e a discordância total.

Tabela 1 – Escala Likert sobre o clima organizacional

(continua)

1.Recebo equipamentos e recursos necessários para realizar meu trabalho.	Concordo totalmente - 32 Concordo parcialmente - 12 Não concordo e nem discordo - 1 Discordo parcialmente - 3 Discordo totalmente - 2
2.Sinto que o(a) gestor(a) se preocupam com a segurança física dos funcionários.	Concordo totalmente - 37 Concordo parcialmente - 5 Não concordo e nem discordo - 0 Discordo parcialmente - 3 Discordo totalmente - 5
3.A escola oferece treinamento ou formações continuadas para meu crescimento profissional.	Concordo totalmente - 30 Concordo parcialmente - 10 Não concordo e nem discordo - 3 Discordo parcialmente - 6 Discordo totalmente - 1
4. O(A) gestor(a) deixa evidente suas expectativas quanto ao trabalho.	Concordo totalmente - 36 Concordo parcialmente - 11 Não concordo e nem discordo - 2 Discordo parcialmente - 0 Discordo totalmente - 1
5. Os funcionários são remunerados adequadamente pelos serviços prestados.	Concordo totalmente - 27 Concordo parcialmente - 11 Não concordo e nem discordo - 1 Discordo parcialmente - 1 Discordo totalmente - 10

6 Disponível em: <https://www.fazenda.niteroi.rj.gov.br/site/para-reduzir-efeitos-economicos-da-pandemia-prefeitura-de-niteroi-vai-suspender-cobranca-de-iss-de-empresas-por-dois-meses>

Tabela 1 – Escala Likert sobre o clima organizacional

(conclusão)

6. Sinto-me reconhecido(a) pelo trabalho que executo.	Concordo totalmente - 27 Concordo parcialmente - 12 Não concordo e nem discordo - 2 Discordo parcialmente - 1 Discordo totalmente - 8
7. O(A) gestor(a) incentiva ideias e sugestões e as considera de forma efetiva.	Concordo totalmente - 33 Concordo parcialmente - 9 Não concordo e nem discordo - 2 Discordo parcialmente - 1 Discordo totalmente - 5
8. O(A) gestor(a) permite que os demais membros da equipe escolar participem de decisões relevantes que podem impactar nas atividades de todos.	Concordo totalmente - 28 Concordo parcialmente - 12 Não concordo e nem discordo - 3 Discordo parcialmente - 3 Discordo totalmente - 4
9. Recebo feedback (orientações e elogios) da minha chefia imediata.	Concordo totalmente - 27 Concordo parcialmente - 13 Não concordo e nem discordo - 2 Discordo parcialmente - 4 Discordo totalmente - 4
10. O(a) gestor(a) mantém a equipe informada sobre assuntos importantes e mudanças na unidade escolar.	Concordo totalmente - 34 Concordo parcialmente - 6 Não concordo e nem discordo - 1 Discordo parcialmente - 7 Discordo totalmente - 2
11. Me sinto seguro(a) e estável no meu emprego.	Concordo totalmente - 30 Concordo parcialmente - 12 Não concordo e nem discordo - 3 Discordo parcialmente - 2 Discordo totalmente - 3
12. Eu indicaria essa escola para um amigo ou parente trabalhar.	Concordo totalmente - 42 Concordo parcialmente - 4 Não concordo e nem discordo - 1 Discordo parcialmente - 2 Discordo totalmente - 1

Em uma análise geral destas respostas, dentre os 50 respondentes, tivemos uma média de mais da metade satisfeitos com o ambiente de trabalho no qual estão inseridos. A satisfação no trabalho contribui para retenção de talentos e redução do absenteísmo, pois os funcionários tendem a permanecer em empresas onde se sentem valorizados e acolhidos. Importante traçar um paralelo com o gráfico 5, que 61,4% dos funcionários respondentes, já trabalhavam nas instituições por mais de 5 anos, chegando a mais de 15 anos de tempo de casa. Por outro lado, temos uma minoria insatisfeita, e isso pode gerar problemas de saúde mental, como estresse, baixa autoestima e desmotivação, influenciando por vezes, no desempenho do trabalhador e no clima organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Investir nas relações e na satisfação dos funcionários deve ser uma prioridade. Adotar políticas salariais transparentes, reconhecimento do desempenho individual, envolver os funcionários nas tomadas de decisões, criando um ambiente saudável e agradável.

Segundo Robbins (2018), a satisfação no trabalho pode ser influenciada por fatores como remuneração, reconhecimento, autonomia e clima organizacional. Quando os funcionários estão satisfeitos, ten-

dem a ser mais engajados e comprometidos com a empresa, além de apresentarem melhor desempenho. Por outro lado, a insatisfação pode levar a problemas como absenteísmo e rotatividade de funcionários. Por isso, é importante que as empresas invistam em políticas que promovam a satisfação no ambiente de trabalho, como programas de incentivo, feedbacks regulares e um clima organizacional saudável.

Um dos objetivos propostos neste estudo foi compreender, por meio da aplicação de questionários, como se deu a atuação dos gestores escolares durante o ensino remoto emergencial decorrente da pandemia. É importante a compreensão de que a visão do gestor educacional por vezes os coloca em uma situação de incerteza e tensão que, simultaneamente, é capaz de proporcionar sabedoria e conhecimento dependendo do que se permite vivenciar.

Por mais que tenha havido discrepâncias entre as respostas dos funcionários e dos gestores em alguns tópicos específicos, mostrando visões distintas sobre o período, de maneira geral há um reconhecimento do papel de liderança dos gestores no período, em nome da manutenção de um bom clima organizacional. Os processos humanos são sempre passíveis de erros e incompreensões, que foram atestadas por alguns dos colaboradores respondentes. Mas em um quadro mais amplo, houve por parte dos gestores, e com o suporte de políticas públicas emergenciais, uma tentativa de manutenção do bom clima e da satisfação dos funcionários, algo que impacta diretamente na qualidade da educação ofertada pelas escolas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, Rosamaria Calaes. **A gestão da escola. Volume 4**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 26.04.2022
- BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo 2010**. Disponível em: <https://censo2010.ibge.gov.br/>. Acesso em 26.04.2022
- BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Brasília: Palácio do Planalto. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em 26.04.2022
- BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Resposta educacional à pandemia de COVID-19 no Brasil**. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/assuntos/noticias/censo-escolar/divulgados-dados-sobre-impacto-da-pandemia-na-educacao>. Acesso em 26.04.2022
- CARVALHO, Elma Julia Gonçalves de et al (Orgs). **Gestão escolar**. Maringá, PR : Secretaria de Estado da Educação do Paraná : Universidade Estadual de Maringá, 2008. 132p. il. Disponível em: <http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/218-2.pdf>. Acesso em 12/10/2022.
- CARVALHO, Alexandre de Pádua; NASCIMENTO, Ana Paula Araújo. **Escuta e diálogo em tempos de COVID-19: desafios e potencialidades para o trabalho em equipe**. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, v. 45, p. e3, 2020.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CORREIA, Paulo; SÁ, Susana. Liderança do (a) Diretor (a) escolar e a sua relação com o Clima Organizacional. **HUMANIDADES E TECNOLOGIA (FINOM)**, v. 28, n. 1, p. 175-209, 2021. Disponível em: http://revistas.icesp.br/index.php/FINOM_Humanidade_Tecnologia/article/view/1525/1116. Acesso em 29/11/2022.

- GIL, Antonio Carlos et al. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4ª ed. São Paulo, SP: Atlas, 2008.
- LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. Editora Vozes Limitada. Série Cadernos de Gestão. 2006.
- LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MENEZES, Igor Gomes; GOMES, Ana Cristina Passos. **Clima organizacional: uma revisão histórica do construto**. Psicologia em Revista, v. 16, n. 1, p. 158-179, 2010. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/per/v16n1/v16n1a11.pdf>. Acesso em 20/11/2022
- MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 28ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.
- NAJJAR, Jorge; MOCARZEL, Marcelo; FONSECA, Leonardo Dias da. **A democracia como elemento constitutivo da gestão da educação pública**. In: NAJJAR, Jorge; VASCONCELOS, Maria Celi (Orgs). *A LDB e as políticas educacionais: perspectivas, possibilidades e desafios 20 anos depois*. 1. ed. - Curitiba: Appris, 2018. p.149-159.
- OLIVEIRA, Ana Cristina Prado. **As relações entre direção, liderança e clima escolar em escolas municipais do Rio de Janeiro**. 2015. 284 f. Tese (Doutorado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 2015. Disponível em: https://www.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas/1211278_2015_completo.pdf. Acesso em 25/10/2022.
- OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de; CARVALHO, Cynthia Paes de. **Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil**. Revista Brasileira de Educação, v. 23, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/jshd86G9PYQYGJLpJZqpJdC/abstract/?lang=pt>. Acesso em 25/10/2022.
- TEIXEIRA, Anísio Spínola. **Natureza e função da administração escolar**. TEIXEIRA, Anísio Spínola. et al. Administração escolar. Salvador: Anpae, 1968.