

**Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do
Estado de Mato Grosso – Campus Várzea Grande
Departamento de Ensino
Curso Superior Tecnologia em Gestão Pública**

ANNA BEATRYCE SILVEIRA DOS SANTOS MAROTO

GABRIEL JOSÉ GONÇALVES DE PAULA

**ABORDAGEM PROATIVA NA GESTÃO DE CRISE: Uma
Pesquisa-ação na Escola Estadual de Várzea Grande em
Tempos de Pandemia (COVID-19)**

Várzea Grande - MT
2021

ANNA BEATRYCE SILVEIRA DOS SANTOS MAROTO

GABRIEL JOSÉ GONÇALVES DE PAULA

**ABORDAGEM PROATIVA NA GESTÃO DE CRISE: Uma Pesquisa-ação
na Escola Estadual de Várzea Grande em Tempos de Pandemia (COVID-19)**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Estado de Mato Grosso, como requisito para obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão Pública.

Orientador: Prof(a). Ms. Luiz Carlos dos Santos

Várzea Grande - MT
2021

FICHA CATALOGRÁFICA

Ficha Catalográfica elaborada pela Bibliotecária

S587a

Silveira, Anna

Abordagem proativa na gestão de crise: Uma pesquisa-ação na Escola Estadual de Várzea Grande em tempo de pandemia (COVID-19). / Anna Silveira, Gabriel de Paula. Várzea Grande, MT, 2021.

20p.

Inclui bibliografia.

Orientador: Prof. Ms. Luiz Carlos dos Santos.

Artigo apresentado como conclusão do curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública.

1. Gestão Pública. 2. Gestão escolar. 3. Gestão de crise. 4. Pandemia- Crise. I. Paula, Gabriel de. II. Santos, Luiz Carlos do. III. Título.

CDU: 35.08: 37

Iraci de Fátima Pereira CRB 1ª/2.363

ATA DE DEFESA



Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Mato Grosso
Campus Várzea Grande
ATA Nº 81/2021 - VGD-ENS/VGD-DG/CVGD/RTR/IFMT

Ata de Defesa do Artigo

Ata referente à avaliação do conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso dos (as) discentes Anna Beatryce Silveira dos Santos Maroto e Gabriel José Gonçalves de Paula para obter o grau de Tecnólogo em Gestão Pública pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Estado de Mato Grosso – Campus Várzea Grande. Aos oito dias do mês de dezembro de 2021 às 19:30 horas, em sala virtual do google meet, realizou-se a defesa pública de avaliação do Trabalho de Conclusão de Curso. Integraram a Banca Examinadora a Professora Dra. Giovana Rosangela Ferreira Mendes (Examinadora 01) e da Professora Mestre Rosana Aparecida de Andrade Silva Examinadora 02) e presidido pelo Orientador do trabalho Professor Me. Luiz Carlos dos Santos, iniciou a sessão agradecendo a participação dos membros da Comissão Examinadora. Em seguida convidou as discentes para realizar a exposição do conteúdo do Artigo correspondente ao Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: “**ABORDAGEM PROATIVA NA GESTÃO DE CRISE: Uma Pesquisa-ação na Escola Estadual de Várzea Grande em Tempos de Pandemia (COVID-19)**”. Finalizada a exposição, os (as) discentes foram arguidos (as) pelos integrantes da Comissão Examinadora. Na sequência, os integrantes da Comissão Examinadora se reuniram, isoladamente, para deliberar sobre o Trabalho de Conclusão de Curso. Terminada a deliberação, o orientador procedeu, em público, a leitura da Ata de Defesa do Trabalho de Conclusão de Curso. Com média final de 8,2 (oito vírgula dois). Finalizando, o orientador deu por encerrada a Defesa do Trabalho de Conclusão de Curso, lavrou e assinou a presente ata e colheu as assinaturas dos outros membros da Comissão Examinadora.

Aprovado com ressalvas

Nome do Orientador: Professor Me. Luiz Carlos dos Santos

Nome da Examinadora E1: Profª Dra. Giovana Rosangela Ferreira Mendes

Nome da Examinadora E2: Profª Ma. Rosana Aparecida de Andrade Silva

Documento assinado eletronicamente por:

- Luiz Carlos dos Santos, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 09/12/2021 14:59:00.
- Giovana Rosangela Ferreira Mendes, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 09/12/2021 15:12:48.
- Rosana Aparecida de Andrade Silva, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 09/12/2021 16:47:30.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 08/12/2021. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifmt.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 278846
Código de Autenticação: d01ad10dad



ABORDAGEM PROATIVA NA GESTÃO DE CRISE: Uma Pesquisa-ação na Escola Estadual de Várzea Grande em Tempos de Pandemia (COVID-19)

Anna Silveira¹

Gabriel de Paula²

Luiz Carlos dos Santos³

RESUMO

Em março de 2020 o mundo se surpreendeu com um quadro pandêmico do COVID-19, onde ocorreu uma desconstrução do formato tradicional da educação presencial no mundo. No estado de Mato Grosso não foi diferente, as aulas foram suspensas por um determinado período impedindo a aplicabilidade do processo educacional formal, instalando assim uma crise na gestão escolar. Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou dia 11 de março de 2020 estado de pandemia. Estava dado aí condições de crise em vários setores sociais. A princípio, o Brasil adotou como medida de segurança o isolamento social com a suspensão do comércio, eventos, shoppings e escolas, em funcionamento somente as atividades estabelecidas como essenciais, farmácias, supermercados, hospital e serviços postais. Com o objetivo de contribuir para melhoria da gestão da crise provocada pela pandemia (COVID-19) enfatizando o comportamento proativo, sendo desenvolvida uma pesquisa qualitativa em uma escola estadual do município de Várzea Grande, a demonstração dos resultados se deu através da análise realizada pelos autores com método da pesquisa-ação, propondo que o planejamento de uma crise seja repensado, o trabalho foi desenvolvido com o objetivo de que haja uma preparação para os cargos de diretores, coordenadores e secretários perante o enfrentamento de crise nos aspectos operacionais de proatividade. Para que seja dada uma maior atenção no

¹ Graduando em Tecnologia em Gestão Pública pelo IFMT – *campus* Várzea Grande.

² Graduanda em Tecnologia em Gestão Pública pelo IFMT – *campus* Várzea Grande.

³ Graduado em Administração pela Faculdade Católica Rainha da Paz -2005. Mestre em Administração Profissional pela Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais -2012. Professor em Administração do IFMT –*campus* Várzea Grande. E-mail: luiz.santos@vgd.ifmt.edu.br

estudo de caso foi realizado uma roda de conversa onde os autores definiram alguns questionamentos para direcionamento e afunilamento dos problemas enfrentados pelos gestores. Para que se torne alvo de futuros estudos capazes de auxiliar a gestão escolar, e uma melhor tomada de decisão por parte da gestão, foi elaborada uma cartilha contendo tópicos sobre gestão de crise e mecanismos que suavizem e até mesmo em alguns casos sejam ações que evitem erros.

Palavras-chaves: Gestão Escolar. Gestão de Crise. Pandemia. Crise.

INTRODUÇÃO

Em março de 2020 o mundo se surpreendeu com um quadro pandêmico do COVID-19, onde ocorreu uma desconstrução do formato tradicional da educação presencial no mundo. No estado de Mato Grosso não foi diferente, as aulas foram suspensas por um determinado período impedindo a aplicabilidade do processo educacional formal, instalando assim uma crise na gestão escolar. Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou dia 11 de março de 2020 estado de pandemia. Estava dado aí condições de crise em vários setores sociais. Consequentemente, o Brasil adotou como medida de segurança o isolamento social.

com a suspensão do comércio, eventos, shoppings e escolas, em funcionamento somente as atividades estabelecidas como essenciais, como as suspensões estabelecidas pelo decreto número 40.550, publicado em 23 de março de 2020 pelo Sistema Integrado de Normas Jurídicas do Distrito Federal (SINJ-DF), o que levou o Conselho Nacional de Educação (CNE) a publicar novas regras afim de manter o processo de ensino e aprendizagem, com isso, as escolas da rede pública e privada tiveram que suspender as atividades acadêmicas estabelecendo então o ensino a distância, como complementação da aprendizagem em situações de emergência, mas que também contará como horas de efetivo trabalho escolar. Com esse novo

formato de ensino algumas escolas, sobretudo a escola pesquisada, acabaram sofrendo com a falta de equipamentos tecnológicos para suprir as necessidades dos educadores e estudantes.

É perceptível as dificuldades de conectividade e acesso a equipamentos eletrônicos para professores e alunos, uma pesquisa publicada no site G1, matéria assinada por Elida Oliveira e realizada pela TIC (Tecnologias de Informação e Comunicação) publicado em 2020 diz que 39% (trinta e nove por cento) dos estudantes de escolas públicas não tem acesso a dispositivos eletrônicos, impossibilitando o aprendizado. A pandemia impôs nova postura dos gestores escolares que tiveram que alterar o calendário escolar e a buscar novas metodologias de ensino com o intuito de garantir a qualidade do ensino e evitar a evasão escolar.

Este trabalho discorrerá sobre Gestão de Crise com enfoque operacional será analisada a percepção e atuação dos gestores da Escola Estadual Prof.^a Marlene Marques de Barros em Várzea Grande – MT na gestão da crise pandêmica provocada pela covid 19, com foco de transformação de uma gestão reativa para uma gestão proativa diante da crise. Apresenta-se como apêndice I a este trabalho um detalhamento do objeto de estudo.

Apresentado as condições ambientais surgiu as seguintes questões problema: **Qual a preparação dos gestores na gestão de crise? Qual o comportamento dos gestores, de reatividade ou de proatividade?** Esse será o principal ponto deste trabalho de pesquisa, pois entende-se que somente através de uma equipe escolar preparada e amparada, será possível estabelecer uma relação de transformação entre a realidade vivida a uma futura.

Modelos estipulados pelas secretarias estaduais para efeito de gerir a gestão da crise de uma forma reativa que tem como foco reagir a um acontecimento, visando então solucionar de forma rápida, o problema a curto prazo, se baseando em metodologias adotadas por outras instituições que muitas vezes sem considerar as particularidades de situações específicas. O objetivo geral deste trabalho é contribuir com o gestor de uma unidade de ensino, no sentido de direcioná-lo a um

comportamento proativo na administração de uma crise em decorrência da dos efeitos pandêmicos (COVID 19).

No alcance do objetivo macro, desenvolveu-se os seguintes objetivos específicos:

1. Revisão das bibliografias existente sobre o tema;
2. Identificou-se a preparação dos gestores da escola para o enfrentamento de crise no cargo de diretores, coordenadores e secretários, nos aspectos operacionais de reatividade ou de proatividade;
3. Foi planejado ações contributivas de palestras e produção de material orientativo que remetem a um comportamento proativo.
4. Implementou-se as ações planejadas.

Com a suspensão das aulas, o Ministério da Educação e Cultura (MEC) e o Conselho Nacional de Ensino (CNE) se reuniram para que medidas fossem tomadas de forma que não prejudicassem os alunos. Hoje após um ano, as ações têm se mostrado apenas como forma de reação as demandas da opinião pública e normas governamentais. Esta ação contributiva oportunizou uma reflexão sobre o preparo profissional para enfrentamentos de mudança organizacional, demonstrando a importância para os gestores escolares apresentar comportamentos proativos, pois além dos enfrentamentos atuais de afastamento social, ressaltou-se a necessidade da preparação e eficácia das medidas e protocolos estabelecidos para enfrentar a retomada das atividades presenciais e para isso os gestores tiveram um comportamento consonante com a proatividade.

Os ganhos para a academia e para imagem institucional do IFMT – Campus Várzea Grande foram consideráveis, pois foram reforçados o tripé institucional, ensino, pesquisa e principalmente extensão.

REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico do presente artigo foi estruturado em três tópicos: Processo de uma crise, resolução da crise e aprendizado pós-crise.

Processo de Uma Crise

Thiago Hiromu Imai (2020, p. 59), define a causa de uma crise operacional como:

A crise operacional pode ser causada por pessoas, sistemas tecnológicos, políticas ou condições econômicas em condições econômicas em condição de grande ambiguidade. Ela nasce ao final de dois processos paralelos e acumulativos de imperfeições organizacionais e descontrole gerencial, e requer decisões rápidas.

Os pesquisadores Sá, et al (2008 p. 01) citam (Moreno, Penãncoba, González-Gutierrez & Ardoy, 2003; Sánchez & Amor, 2005) que afirmam que a expressão “crise” provém da palavra grega krisis, que significa “decisão” e deriva do verbo krino, que quer dizer “eu decido, separo, julgo”. Os autores trazem ainda o conceito de “Crise” (Parada, 2004), “crise ainda pode ser definida como um estado de desequilíbrio emocional do qual uma pessoa se vê incapaz de sair com os recursos de enfrentamento que habitualmente costuma empregar em situações que a afetam emocionalmente”.

Cruzetta, (2018, p.18) cita o modelo que (Dornelles, 2012) estabeleceu e em seguida o explica. Para que haja melhor entendimento sobre crise organizacional, é importante conhecer de qual natureza ela é. As organizações precisam identificar sua natureza para aplicar o melhor método de gerenciamento.

1. Naturais: fenômenos da natureza (terremotos, inundações, etc.);
2. Tecnológicas: interferência do homem na natureza e no meio ambiente (vazamentos químicos, incêndios, etc.);
3. Saúde: relacionadas com a saúde e a alimentação (intoxicações, etc.);
4. Confronto: envolvem grupos civis, grupos não governamentais, movimentos de causas específicas; defesa de interesses e de pressão; mobiliza a opinião pública e pode se tornar um espaço para promoção de uma causa;
5. Malevolência: atividades ilícitas e maldade para causar danos à imagem de uma empresa ou pessoa; terrorismo, falsificação, boatos, ataques institucionais ou informáticos;
6. Distorção de valores: proporcionam a satisfação de um público e insatisfação de outro (s);
7. Decepção: produto ou serviço com problemas ou defeitos de fabricação; serviço prometido e não cumprido, etc.;
8. Má administração: atos ilegais ou imorais, fraudes subornos, roubos, etc.

Com base nos estudos, (Shinyanshiki, 2007, p. 155-157) que estabeleceu 9 passos para a construção de um modelo de ações para gestão de crises, aos quais passamos a elencar nos tópicos seguintes, com as fontes originais.

PREVENÇÃO DE CRISES - Embora algumas crises possam ser imprevisíveis, a maioria dos autores ressalta a importância de planejar e formalizar ações para preveni-las e para minimizar as consequências das que vierem a acometer a empresa (PEARSON; MITROFF, 2003; CLARK; HARMAN, 2004; SHRIVASTAVA, 1992; PONTES, 2004).

PLANEJAMENTO DE PROCEDIMENTOS DE CONTINGÊNCIAS - A partir do planejamento, os autores recomendam a criação de procedimentos que permitam, nos vários cenários possíveis, criar alternativas viáveis para amenizar as consequências de uma crise. Nessa recomendação, também estão incluídas as ações para manter a organização viva durante os piores momentos da crise (DAWES, 2004, p. 26).

ATENÇÃO DIRECIONADA AOS STAKEHOLDERS - Toda crise é, sobretudo, uma crise humana. O maior erro que uma organização pode cometer, na gestão de crises, é ignorar as pessoas (BRAVERMAN, 2003). Um negócio não pode se recuperar se os empregados não estiverem saudáveis e motivados para o trabalho. Um negócio não pode se recuperar se os clientes deixarem de confiar na empresa. Um negócio não pode se recuperar se os acionistas não acreditarem que vale a pena investir. Por isso, um dos fundamentos da gestão de crises deve ser direcionar sua atenção a todos os públicos, pois qualquer pessoa que se relaciona com a empresa de alguma forma sofre o impacto de uma crise organizacional (BLYTHE, 2004).

COMPROMETIMENTO DA DIREÇÃO - Uma crise não pode ser resolvida sem que a direção mais alta da empresa a coloque como prioritária e se envolva pessoalmente na questão. Boa parte das crises, mesmo as aparentemente setoriais, tem efeito sistêmico dentro da empresa e em seus ambientes de relacionamento, influenciando o quadro estratégico. Portanto, um dos aspectos fundamentais na gestão da crise é obter o envolvimento da alta direção da empresa (CHONG, 2004).

COMUNICAÇÃO - Se a crise afetar a reputação da empresa, aconselha-se a formação de uma equipe profissional específica para planejar e desenvolver uma estratégia de comunicação que forneça informações confiáveis a todos os públicos. Há, inclusive, estudos sendo realizados a respeito de uma teoria de comunicação situacional da crise (COOMBS; HOLLADAY, 2002).

ESTÍMULOS DA LIDERANÇA - A literatura enfatiza a importância da liderança no gerenciamento de crises: os líderes são necessários para prover apoio emocional, confiança e oferecer novas direções à empresa. Como as crises trazem uma enorme pressão sobre os recursos humanos da empresa, é necessário que ela esteja atenta ao clima organizacional para evitar que a crise se transforme no estopim de novos problemas. A capacidade de resistência psicológica dos líderes e de busca de soluções em ambiente de incertezas e de pressões é essencial nesses momentos de crise (COOMBS; HOLLADAY, 2002; BRAVERMAN, 2003; CLARK; HARMAN, 2004).

MANUTENÇÃO DOS VALORES ORGANIZACIONAIS - A maioria dos autores considera que o momento de crise não pode ser utilizado como desculpa para a organização se desviar dos valores que a orientam. Versatilidade nos processos de decisão não pode ser confundida com flexibilização dos valores essenciais da organização. Agir com honestidade, transparência e respeito é a maneira adequada de fortalecer o gerenciamento efetivo de uma crise (COOMBS; HOLLADAY, 2002; BRAVERMAN, 2003; CLARK; HARMAN, 2004).

CRIATIVIDADE - Quando a situação é de crise, deve-se incentivar o surgimento de idéias novas, criativas, rápidas e acuradas, tanto na identificação das causas dos problemas como na produção de alternativas viáveis e efetivas para sua superação. Os modelos cognitivos que sempre orientaram a empresa são, geralmente, os mesmos que originaram ou propiciaram o desenvolvimento da crise e precisam ser revistos para que as

mudanças necessárias possam acontecer (COOMBS; HOLLADAY, 2002; BRAVERMAN, 2003; CLARK; HARMAN, 2004).

RAPIDEZ NAS AÇÕES – “Golden hour é um conceito fundamental para a gestão de crises e diz respeito às ações tomadas nos primeiros sessenta minutos de existência da crise” (PONTES, 2004, p. 3). A primeira hora após a notificação do evento é crucial para o êxito de um gerenciamento eficaz. Agir de maneira desordenada na primeira hora costuma definir o fracasso dos esforços empreendidos nos momentos seguintes. Coombs e Holladay (2002);

Para que exista uma crise é preciso que haja essas três características: os administradores devem reconhecer a ameaça (ou risco) e acreditar que ela possa impedir (retardar ou obstruir) as metas prioritárias da organização, devem reconhecer a degeneração e irreparabilidade de uma situação se eles não tomarem nenhuma ação e devem ser pegos de surpresa. Estas três características da crise refletem estas descrições: subtileza, incerteza e falta de tempo. (HERMANN apud LERBINGER, 1997, p. 6-7 apud Lara, p. 2007, 20).

Resolução da Crise

O conceito proposto por Lara Marques Do Nascimento (2007, p. 09), define a resolução da crise como:

O gerenciamento de crise deve ser entendido como uma ação de comunicação para prevenção, controle e acompanhamento de crises, sendo necessário o investimento em planejamento. É preciso estudar a organização e elaborar medidas capazes de defendê-la em circunstâncias pouco amistosas, seja em relação a seus serviços e /ou produtos ou a sua imagem institucional.

Rosa (2001, p.99) apud Lara (2007, p. 21) destaca que a “administração de crises leva em conta que as grandes crises exigem a adoção de ações imediatas, assim que se tornem explícitas, pois é fundamental que os agentes envolvidos produzam iniciativas buscando o correto posicionamento a opinião pública”.

O processo de resolução de crise envolve muitos fatores, segundo (Shiyanshiki, 2007, p. 158) “A gestão de crise precisa ser estudada e abordada de uma forma integrada para que as suas ações tenham maior eficácia.” À criação de uma equipe multidisciplinar contribui para evitar esses eventos súbitos que desencadeiam ameaças as organizações. O principal objetivo é diminuir os riscos para as organizações, e prevenir futuras crises.

Os pesquisadores Borgonovi e Macedo (2012) apud Neves (2002, p. 196) afirmam que a efetivação do gerenciamento de crises dentro de uma organização é fundamental para a formação de uma equipe estruturada para que consigam fornecer respostas assertivas diante das ameaças enfrentadas. Para que uma equipe consiga se sobressair, serão responsáveis por: “1. Analisar e avaliar as ameaças; 2. Desenvolver e implementar respostas e alternativas; 3. Comunicar as informações e decisões aos envolvidos de forma ordenada; 4. Coordenar a volta à normalidade, após o término da ameaça ou crise.”

Barreto (2017, p. 27). Afirma também que “[...] não dá para concentrar todos os recursos na solução da crise e deixar de lado a operação de todos os dias. Os recursos precisam ser mobilizados para trabalhar igualmente nas duas frentes: a do dia-a-dia e a da crise em si.”

Chaves e Silva (2012, p. 34) enfatizam que:

Na administração de crises é necessário que seja feito um levantamento completo de tudo aquilo que é relevante para prevenção como, por exemplo, levantar todos os riscos diretos e até os indiretos que possam acontecer fazer diagnósticos de ameaças potenciais que possam se transformar em crises.

Kunsch (2006, p. 246) apud Barreto (2017, p. 26) destaca cinco passos que devem ser seguidos durante uma crise: [...] desde instruir o pessoal de atendimento telefônico [...]; manter todo o contato com a imprensa [...]; fazer todos os esforços no sentido de que o incidente não adquira proporções para se tornar alvo da imprensa

[...]; reunir rapidamente o grupo de trabalho, para compartilhar as informações disponíveis, avaliar a gravidade do incidente e dividir as tarefas de primeiro momento, visando manter o controle sobre a situação.

Schmidt, et al., (2020, p. 09) ressalta que: “[...] além dos potenciais desalinhamentos entre os atores envolvidos, em um contexto de escassez de recursos, orquestrar, treinar e reavaliar planos para eventos extremos quando as situações “ordinárias” dos países já ensejam desafios complexos parece pouco plausível”.

Neves (2002) apud Menezes (2008, p. 46-47) classifica a rotina das organizações na crise: A empresa não deve parar suas atividades; deve mostrar liderança e iniciativa nas decisões durante a crise; deve sempre dizer a verdade sobre os fatos.

Aprendizado Pós Crise

Para (Menezes, 2008, p. 47) após a extinção da crise, é preciso rever os procedimentos de gerenciamento de crise, se necessário adotar novos métodos visando a prevenção de crises futuras. “Nesta ocasião deve-se realizar assim como na fase pré-crise o levantamento de informações e a documentação desta no intuito de fazer um Raios-X de todos os momentos vividos durante a crise, medidas adotadas, sua eficiência e efetividade”. O autor ainda cita Luecker (2007):

“Se a empresa saiu de sua crise sem muitos danos – ou com uma vitória – considere uma forma de comemoração: um almoço, uma excursão, ou uma tarde livre para os funcionários. E certifique-se de agradecer às pessoas que ajudaram a empresa a enfrentar a tempestade. Mas não é adequado comemorar se alguém foi ferido ou morto durante a crise; um ato em memória da pessoa pode ser mais adequado” Luecker (2007) apud Menezes (2008, p. 48-49).

Para Barreto (2017, p. 27) “é um equívoco pensar que uma crise contida é o fim dela e tratá-la como algo que não voltará a acontecer. Após o apogeu é necessário que a empresa faça uma avaliação do que ocorreu, suas estratégias, o que deu certo e o que não funcionou.” Após a organização entrar em normalidade é aconselhável ter ações que previnam novas crises. O autor ainda afirma que: “A crise não deve ser encarada como algo mau para a organização, com ela, pode-se identificar pontos

que contribuirão para o crescimento da empresa, além de fornecer dados para um melhor gerenciamento de crise futura”.

NEVES (2002) apud Menezes (2008, p.47), “[...] as crises nunca desaparecem na velocidade de em que surgem. Não morrem de morte súbita, elas vão morrendo aos pouquinhos, tendo alguns soluços ao longo dos anos”.

Devido ao processo demorado de extinção da crise, faz-se necessário a criação de um processo de documentação deste período para que no futuro esses dados sirvam para prevenir-se de uma nova crise.

Se a experiência não for documentada, ela terá pouco valor. Se ficar só na cabeça dos que viveram a loucura da crise, os ganhos da experiência podem estar perdidos porque, numa próxima crise, quem vai vive-la certamente não serão as mesmas pessoas, nem o mesmo time. Significa que o novo grupo vai ter que reinventar a roda, começar tudo do zero. Neves (2002, p. 230) apud Menezes (2008, p. 47)

Nota-se também que existe poucos materiais que abordam os três pilares da Gestão de Crises, que são: Processo de uma crise, Resolução da crise e aprendizado pós crise. No primeiro tópico foi abordado a definição de crise, métodos de gerenciamento e um modelo de ação com nove passos para que uma equipe consiga superar a crise e ter um crescimento positivo dentro das organizações. O segundo pilar traz a definição do gerenciamento de uma crise e a perspectiva dos autores para que a equipe tenha maior eficácia na resolução da mesma. Por fim, no aprendizado pós crise, os autores remetem que os gestores se blindem mais e reconheçam os esforços e empenho ofertados pelos colaboradores, afim de alcançar objetivos, metas e trazer resultados melhores para a organização. Fica evidente à necessidade de diálogos e planos sistemáticos para que caso ocorra outras crises, seja mais fácil e sem grandes perdas para as empresas, órgãos públicos e organizações.

METODOLOGIA

Este trabalho usou a **Pesquisa-ação**, onde os pesquisadores envolvidos têm por finalidade uma intervenção social. Partindo dessa premissa, é evidente que nos referimos a uma pesquisa de caráter intervencionista. Com o compromisso de mudança perceptíveis para sociedade. Para execução dessa pesquisa, além da metodologia mencionada acima, serão utilizados múltiplos procedimentos de pesquisa.

Foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa onde a demonstração dos resultados se deu através da análise realizada pelos autores. Apesar da pesquisa ser qualitativa, apresenta também características quantitativas, pois foi elaborado tabulação dos dados coletados.

Quanto aos fins esta pesquisa apresenta caráter exploratório, visto que não há material referente ao tema proposto. Tornando necessário a realização de estudos para obtenção de proximidade com o assunto escolhido, ajudando na resolução de problemas e dificuldades encontradas ao longo do trabalho. Além da pesquisa exploratória apresenta características de pesquisa explicativa, pois ajuda a explicar as condições do objeto de pesquisa, visando esclarecer os eventuais fatos ligados a problemática apresentada. Severino, (2016) define a pesquisa explicativa como: além de registrar e analisar os fenômenos estudados, busca identificar suas causas, seja através da aplicação de método experimental/matemático, seja através da interpretação possibilitada pelos métodos qualitativos.

Quanto aos meios, para que haja maior absorção de conhecimentos e informações aos autores, realizou-se uma revisão bibliográfica. Na sequência, para a obtenção de resultados, foi selecionado como estudo, a pesquisa experimental, que se divide em dois subtópicos: o experimental e o de controle. Desta forma, com participação dos envolvidos no processo, pesquisadores e gestores, foi mapeado os pontos que podem ser melhorados. Devido ao cenário pandêmico, como medida de segurança sanitária não foi possível realizar pesquisa *in loco* e sim reuniões via *google meet*. A

intervenção ocorreu presencialmente com roda de conversa, debatendo a importância do comportamento proativo diante de necessidades de mudança, principalmente em situações de crise operacional. A condução da roda foi realizada pelos pesquisadores com intuito de debater com os gestores entrevistados formas melhorar o comportamento proativo dentro daquela unidade escolar.

Os atores sociais selecionados para o desenvolvimento do trabalho foram os gestores do ensino fundamental e médio de uma escola pública do município de Várzea Grande, sendo 3 membros (diretor, coordenador e secretário).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Informações prévias

Através de pesquisa aplicada via *doc forms*, questionário com 12 (doze) questões (ver modelo no apêndice II) para os gestores escolares pesquisados, sendo questionado como está sendo realizado o planejamento escolar, o acompanhamento do desempenho, e quais são os principais fatores que os gestores conseguem nos exemplificar, que tiveram uma mudança drástica no cotidiano e o que pode se considerar a normalidade. Foi possível identificar que os recursos tecnológicos não são acessíveis a todos os alunos e que as escolas tiveram que se adaptar para os alunos que não tinham acesso as plataformas digitais ou ainda que tinham acesso limitado a internet, continuassem seus estudos de forma efetiva. Abaixo estão todas as informações adquiridas ao longo da roda de conversa.

Informações sobre roda de conversas

Foi realizado no dia 29/09/2021 uma roda de conversa com os gestores, onde as discussões foram direcionadas por um *checklist* de assuntos (ver apêndice III), que levou as informações seguintes:

- a) A média de tempo de carreira dos gestores, secretários e coordenadores na área da gestão escolar é de aproximadamente cinco anos e três meses.
- b) Os entrevistados relataram que não estavam preparados para gerir a escolar em período de pandemia, houveram drásticas mudanças acerca da dinâmica estabelecida. Essas informações podem representar um fator negativo para o processo de enfrentamento da crise, pois conforme afirmação de Shiyanshiki, 2007, p. 155-157), para (CHONG, 2004) “uma crise não pode ser resolvida sem que a direção mais alta da empresa a coloque como prioritária e se envolva pessoalmente na questão.”
- c) Um apontamento significativo que nos foi apresentado é que, se comparado os anos de 2019 com o de 2021 o percentual de desistência está chegando a 50%, já o comparativo de 2020 e 2021, o número chega a aproximadamente 20%. Vale ressaltar que o ano letivo de 2020 começou em março, pois antes disso estavam sendo repostas as aulas, referente a 2019 que foram temporariamente paradas devido à greve escolar.
- d) Em abril de 2020 as aulas foram suspensas em decorrência do COVID-19, o que potencializou a redução de turmas e o desinteresse dos alunos pelos estudos. Com a suspensão das aulas Shiyanshiki (2007) destaca a importância da criação de procedimentos que permitam, nos vários cenários possíveis, criar alternativas viáveis para amenizar as consequências de uma crise. Nessa recomendação, também estão incluídas as ações para manter a organização viva durante os piores momentos da crise (DAWES, 2004, p. 26).
- e) Com o início das aulas remotas o governo disponibilizou recursos destinados à compra de *notebooks*, pacotes de internet e um aporte financeiro para cursos e votações voltados para o uso da tecnologia e aulas remotas para os professores, as aulas eram ministradas através do *google meet*, *whatsapp* e

para alunos que não tenham acesso à internet eram disponibilizadas apostilas, materiais de apoio e roteiro de estudos na secretária da escola para retirada. Para minimizar os impactos da pandemia o governo e os gestores precisavam tomar uma decisão a respeito de como minimizar o distanciamento entre professor e aluno, dito isso Shiyanshiki (2007) nos apresenta o conceito de "*Golden hour* que é um conceito fundamental para a gestão de crises e diz respeito às ações tomadas nos primeiros sessenta minutos de existência da crise" (PONTES, 2004, p. 3). Combs e Holladay (2002)

- f) Assim como as aulas mudaram de ambiente presencial para virtual, as reuniões pedagógicas seguiram o mesmo padrão para manter a vida dos colaboradores da educação em segurança. Por meio destas reuniões, os professores discutiam e se preocupavam com o desempenho acadêmico dos alunos. Com a incerteza do total aprendizado dos alunos Shiyanshiki (2007) diz que os gestores e professores precisavam de ideias novas, criativas, rápidas e acuradas, tanto na identificação das causas dos problemas como na produção de alternativas viáveis e efetivas para sua superação. (COOMBS; HOLLADAY, 2002; BRAVERMAN, 2003; CLARK; HARMAN, 2004).
- g) Relatam que muitos alunos não estão participando das aulas síncronas, somente buscam as apostilas para resolver os exercícios, entretanto estes alunos não devolvem os exercícios respondidos e não participam das aulas remotas. Na busca de amenizar esses problemas, a gestão contratou um profissional articulador para melhorar o desempenho e o interesse no retorno as aulas para os alunos e educadores.
- h) Muitas turmas estão na dinâmica de ambientes de ensino híbrido, os participantes acrescentaram que o sistema híbrido não funciona na escola pois os alunos que no rodízio estão em casa não acompanham as aulas síncronas. O cenário atual é uma semana de aulas presenciais para o grupo A enquanto o grupo B acompanha as aulas remotamente, essas turmas

fazem os revezamentos semanais. Somente quatro turmas estão no sistema híbrido que são as turmas do 9º ano. Quando foi permitido a volta as aulas neste formato apenas 50% de todos os alunos matriculados manifestaram interesse e retornaram as aulas presenciais. Como medida analítica os gestores escolares durante a pandemia precisam responder uma série de questionários disponibilizados pela SEDUC, que a pouco tempo foi implementado, para ter um indicador real de quantos alunos vão para as aulas presenciais, quantos alunos buscam a apostila e quantos participam das aulas remotas.

- i) De acordo com um dos gestores entrevistados muitos alunos deixaram os estudos de lado devido a não reprovar, mesmo que não participe de algum processo disponibilizado os alunos, ou seja, todos os alunos matriculados foram aprovados.
- j) Em relação as mudanças mais significativas foi unanime o relato de sentimento de medo e insegurança, os gestores participantes das discussões relataram que sentiram medo do uso das tecnologias, a responsabilidade e o medo de prejudicar sua imagem e reputação como profissional da educação. Com o alto nível de desinteresse por parte dos alunos a responsabilidade do ensino aumentou exponencialmente para que esses alunos se mantenham focados nos estudos e que o aprendizado seja efetivo. Com isso, houve também um aumento na jornada de trabalho tendo em vista que os professores e gestores estavam fazendo o acompanhamento de forma *online*, acontece que vários alunos acabaram fazendo contato com os professores fora da escala de trabalho e para não deixar os estudantes prejudicados fizeram esses plantões tira-dúvidas. Schmidt, et al., (2020, p. 09) ressalta que: “[...] além dos potenciais desalinhamentos entre os atores envolvidos, em um contexto de escassez de recursos, orquestrar, treinar e reavaliar planos para eventos extremos quando as situações “ordinárias” dos países já ensejam desafios complexos parece pouco plausível”.
- k) Os gestores acreditam que a gestão mudou com o enfrentamento da

pandemia, surgiram novos desafios e mecanismos que estarão em constante mudança a partir deste período. Afirmam que faltou uma pesquisa de cuidados com os problemas familiares (perdas de familiares, desemprego e violência doméstica) para entender a nova realidade dos alunos e criar um plano de ação para minimizar esses aspectos negativos no desinteresse pelo estudo.

- l) Em contrapartida o professor foi protagonista no enfrentamento da pandemia pois renunciaram ao seu tempo de descanso para auxiliar os alunos e não deixar dúvidas em relação as matérias ministradas, mesmo com a preocupação eminente que o vírus causa nas pessoas, tais quais como medo constante e instabilidade emocional. Neves (2002) apud Menezes (2008, p. 46-47) classifica a rotina das organizações na crise: A empresa não deve parar suas atividades; devem mostrar liderança e iniciativa nas decisões durante a crise; deve sempre dizer a verdade sobre os fatos.

- m) Fazendo uma autoavaliação o comportamento dos gestores foi de proatividade, apesar de agora estarem reagindo as adversidades, já para alguns docentes, o comportamento foi de passividade e reatividade, não fazendo parte desta fatia os professores que foram ativos e comprometidos com o principal objetivo da educação brasileira. Em relação ao índice de imunização, a escola não faz o acompanhamento em número dos alunos vacinados, apenas incentivam e auxiliam no cadastro, demonstrando a importância do ato de se vacinar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após análise desta pesquisa sobre a gestão de crises no setor da educação brasileira, conclui-se que o problema vai além das falhas de comunicação, da falta de planejamento estratégico e da falta de um gerenciamento de crise efetivo. A pesquisa teve como objetivo analisar e contribuir para que a escola consiga implementar uma abordagem proativa na gestão da crise durante e pós pandemia do covid-19 dentro da unidade escolar. Devido ao cenário de crise e grande elevação no número de casos, levou a suspensão das aulas e iniciou-se o ensino a distância. Com o distanciamento os gestores tiveram que adotar uma nova postura como: alteração no calendário escolar e buscar novas metodologias de ensino com o intuito de garantir a qualidade do ensino e evitar a evasão escolar. Quanto às atitudes tomadas pelos gestores, constatou-se que os gestores não souberam lidar de forma efetiva com a situação.

No início desta pesquisa havia uma perspectiva sobre a gestão escolar durante a pandemia e como estavam sendo administradas as escolas. Com o aprofundamento no estudo foi possível fazer uma análise mais criteriosa e embasada em fatos já vivenciados. No desenvolvimento do estudo de caso e com a roda de conversa foi possível identificar como está a situação das aulas, do acompanhamento pedagógico e a dinâmica das aulas. Foi identificado que os alunos não tinham recursos tecnológicos, falta de internet para acessar as aulas remotas e que a devolutiva das atividades e exercícios não estava sendo realizada de forma efetiva, uma das preocupações era como estava sendo repassado e recebido os conteúdos programáticos, como os professores avaliariam os alunos, durante o bate papo foi constatado que todos os alunos deveriam atingir a média escolar independente do grau de conhecimento, tempo de dedicação e empenho nos estudos, portanto a aprovação era automática.

Ficou evidente as transições de comportamentos e atitudes da gestão do colégio, a primeira fase foi de reatividade, constatamos que os gestores não tinham preparo específico para administrar as escolas durante a pandemia. No decorrer da entrevista e na linha do tempo foi possível averiguar que após alguns meses no processo de adaptação as aulas em ambientes virtuais, ficou evidente o

comportamento proativo, visto que o distanciamento entre escola e aluno aumentou, a gestão precisou inovar nos métodos de aplicação de conteúdo e absorção.

O presente estudo propõe que o planejamento de uma crise seja repensado, diante da crise vivenciado pelo país atualmente, fica evidenciado a necessidade de dar maior atenção ao planejamento, para que se torne alvo de futuros estudos capazes de auxiliar a gestão escolar, e uma melhor tomada de decisão por parte da gestão. Para tal foi feita a confecção de uma [cartilha de orientação para os gestores \(link\)](#), na cartilha abordamos o tópico gestão de crise onde trouxemos métodos e orientações para que os impactos sejam menores ou até mesmo evitados.

No início deste trabalho percebeu-se com muitas dificuldades na elaboração, visto que não há material que aborde o tema com muitos detalhes. Outro fator que complicou a elaboração foi o tempo, inicialmente a proposta era trabalhar com quatro escolas diferentes do município de Várzea Grande, entretanto devido a orientações da banca de qualificação e escassez de tempo, definimos na segunda etapa do TCC, que o trabalho seria feito somente em uma das escolas. Devido essa problemática o trabalho foi realizado abaixo das expectativas iniciais dos autores.

Sugerimos que a pandemia do covid-19 sirva como porta para novos estudos sobre a gestão de crise, visando aprimoramento de técnicas para uma melhor forma de enfrentamento. Sugerimos também a necessidade de capacitação para os gestores para o enfrentamento de possíveis futuras crises, um treinamento contínuo sobre novas tecnologias e aprimoramento técnicos educacionais.

REFERÊNCIAS

BARRETO, Hildésula. **Comunicação De Crise Em Contexto Hospitalar: Um Estudo De Caso No Hospital Samaritano Em João Pessoa – Pb**. Orientadora:

Gislene Silva. 2017. 88 páginas. Monografia de Graduação - Bacharel em Relações Públicas, Universidade Federal da Paraíba. Paraíba. 2017. Disponível em: <<http://www.ccta.ufpb.br/rp/contents/tcc/2017-1-monografia-comunicacao-de-crise-um-estudo-de-caso-no-hospital-samaritano.pdf>>. Acessado em: 07 de junho de 2021

BORGONOV, Cláudio e MACEDO, Luiz. **O Papel Do Gestor Nos Momentos De Crise**. Orientador: Sérgio Escuder. 2012. 91 páginas. Trabalho de Conclusão de Curso – Pós-graduação em Gestão de Pessoas no Ambiente Portuário, Universidade Santa Cecília. São Paulo. 2012. Disponível em: <<https://www.marinha.mil.br/dpc/sites/www.marinha.mil.br.dpc/files/monografias/papelgestor.pdf>>. Acessado em 08 de junho de 2021.

CHAVES, Andreia e SILVA, Jefferson. **Administração De Crises**. Orientadora: Alessandra Tutunic. 2012. 55 páginas. Trabalho de Conclusão de Curso – Bacharel em Administração, Faculdade Fernão Dias. São Paulo. 2012. Disponível em: <<https://www.comunicacaoecrise.com/downloads/tcc.pdf>>. Acessado em: 06 de junho de 2021.

CRUZETTA, Paula. **Gestão De Crise Na Era Digital: Caso Santander Cultural E A Exposição Queermuseu**. Orientadora: Ana Nunes. 2018. 75 páginas. Trabalho de Conclusão de Curso - Comunicação Social – Relações Públicas, Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2018. Disponível em <<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/181708/001074296.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acessado em: 31 de maio de 2021.

IMAI, Thiago. **Gestão De Crises Operacionais Em Setores Regulamentados**. Orientador: Paulo Tromboni. 2015. 129 páginas. Dissertação – Administração de

Empresas, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo. 2015. Disponível em: <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=3356514>. Acessado em: 09 de maio de 2021.

MENEZES, Sergio, **Gerenciamento de crise: um estudo de caso sobre o gerenciamento de crise de imagem da Polícia Militar – PMAM**. Orientador: Vicente Riccio. 2007. 79 páginas. Versão preliminar da dissertação de Mestrado – Fundação Getúlio Vargas, Escola brasileira de Administração Pública de empresas, Curso de mestrado em Administração Pública. Manaus, 2007. Disponível em: <<https://1library.org/document/9yn6r2pq-gerenciamento-crise-estudo-sobre-gerenciamento-imagem-policia-militar.html>>. Acessado em: 08 de junho de 2021.

NASCIMENTO, Iara. **Gerenciamento de Crise: Identificar, planejar e prevenir**. Orientador: Rodrigo Fonseca. 2007. 86 páginas. Trabalho de Conclusão de Curso - Comunicação Social, Faculdade de Comunicação da Universidade Federal de Juiz de Fora, Minas Gerais. 2007. Disponível em:

<<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/181708/001074296.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acessado em: 05 de junho de 2021

Pesquisa explicativa, **Metodologia científica**, 2020. Disponível em: <<https://www.metodologiacyentifica.org/tipos-de-pesquisa/pesquisa-explicativa/>>. Acessado em 01 de junho de 2021.

Quase 40% dos alunos de escolas públicas não têm computador ou tablet em casa, aponta estudo, G1, São Paulo, 09 de junho de 2020. Disponível em:

<<https://g1.globo.com/educacao/noticia/2020/06/09/quase-40percent-dos-alunos-de-escolas-publicas-nao-tem-computador-ou-tablet-em-casa-aponta-estudo.ghtml>>.

Acessado em 10 de julho de 2021.

SCHMIDT, Flávia, MELLO, Janine e CAVALCANTE, Pedro. **Estratégias de Coordenação Governamental na Crise da Covid-19**. 2020. 24 páginas. Brasília.

Disponível em:

<http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9828/1/NT_32_Diest_Estrat%a9gi%20de%20coordena%a7%a3o%20governamental%20na%20crise%20da%20Covid_19.pdf>. Acessado em: 08 de junho de 2020.

SÁ, Samantha, WERLANG, Blanca e Paranhos, Mariana. **Intervenção Em Crise**. 2008, Revista Brasileira de Terapias Cognitivas, volume 4, número 1, página 1, 2008. Disponível em:

<<https://psicoterapiaepsicologia.webnode.com.br/products/interven%C3%A7%C3%A3o%20em%20crise/>>. Acessado em: 01 de junho de 2021.

SHINYASHIKI, Roberto, FISCHER, Maria E SHINYASHIKI, Gilberto. **A Importancia De Um Sistema Integrado De Ações Na Gestão De Crises**. 2007. 12 páginas. São Paulo. Disponível em:

<<https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138931/134279>>. Acessado em 26 de maio de 2021.

Apêndice I

Caracterização da empresa e/ou objeto de estudo

A seguir está caracterizada os lócus da pesquisa que compreende uma (01) escola Estadual do Município de Várzea Grande, sendo ela a Estadual Professora Marlene Marques de Barros.

DADOS DA UNIDADE ESCOLAR

ESCOLA ESTADUAL PROF. MARLENE MARQUES DE BARROS

ENDEREÇO: RUA PERU, QUADRA 01 - JARDIM IMPERIAL

CIDADE: VÁRZEA GRANDE

ESTADO: MATO GROSSO

CEP: 78.157-750

TELEFONE: (65) 3695 – 3242

E-MAIL: vzg.ee.marlenem.barros@educacao.mt.gov.br

PERÍODO DE FUNCIONAMENTO: MATUTINO E VESPERTINO

DIRETOR (a): LUCIANA FERREIRA CRUZ COSTA

COORDENADOR (a): SILMARA HERRERA DA SILVA

SECRETÁRIO (a): JOSINETE AMORIM

QUANTIDADES DE PROFESSORES: 45

QUANTIDADE DE ALUNOS: 802

POSSÍVEL TEMA DE PALESTRA PARA SER TRABALHADO: ADAPTAÇÃO AO TELETRABALHO/ DESAFIOS DO RETORNO AO TRABALHO PRESENCIAL

Apêndice II

Abaixo estão as perguntas que usamos como base para validação do problema de pesquisa

1° Nome completo?

2° E-mail ou telefone para contato?

3° Qual sua atribuição?

4° Nome da escola?

5° Tempo de carreira como gestor/ e ou coordenador?

6° Qual papel do gestor escolar durante a pandemia?

7° Quais são os pontos positivos e negativos da gestão escolar no período de pandemia?

8° Em relação ao planejamento do calendário escolar, quais questões mudaram com início das aulas remotas?

9° Como é feito o acompanhamento do desempenho acadêmico dos alunos?

10° Quais recursos tecnológicos estão sendo utilizados para a execução das aulas remotas?

11° Houve um maior número de desistência? Qual o índice de evasão?

12° Qual foi o método mais eficaz que vocês adotaram para o aprendizado durante a pandemia?

Apêndice III

A seguir está o *checklist* de assuntos utilizados pelos pesquisadores na segunda etapa do trabalho.

1. Tempo de carreira como gestor e/ou coordenador?
2. Como se comportou a desistência escolar comparado com o período antes da pandemia?
3. Quais recursos tecnológicos estão sendo utilizados para a execução das aulas remotas, alguma implementação?
4. Como foram realizadas as reuniões pedagógicas a partir da pandemia?

5. Como é realizado o acompanhamento do desempenho acadêmico dos alunos?
6. Qual a análise que vocês fazem referente a eficiência do método utilizado atualmente, no que tange a eficiência e eficácia?
7. Quais foram as mudanças mais significativas?
8. Qual sua opinião sobre o ensino híbrido?
9. Você acha que estava preparado para enfrentar essa crise? O que faltou?
10. Qual sua percepção sobre o comportamento dos docentes, foi de passividade, reatividade, proatividade
11. Fazendo uma análise geral comparando os gestores, incluindo você, qual foi o comportamento de vocês? De passividade, reatividade ou de proatividade?