

EDUCAÇÃO E PANDEMIA: Contribuições da Teoria Contingencial na Gestão Escolar em tempos de COVID-19.

EDUCACIÓN Y PANDEMIA: Aportes de la Teoría de la Contingencia en la Gestión Escolar en tiempos del COVID-19.

RESUMO

O presente trabalho tem como finalidade analisar as contribuições da Teoria da Contingência na gestão escolar durante o contexto atípico da Pandemia do Covid-19. Pretende-se analisar como essa perspectiva pode auxiliar nos problemas enfrentados pelos estudantes das instituições estaduais de ensino do Estado de Minas Gerais e ao mesmo tempo pela a gestão escolar. Durante o desenvolvimento do trabalho foram feitas entrevistas com duas diretoras de escolas estaduais de ensino: a primeira escola situada no município de Moeda e a segunda escola localizada em Sabará. Os resultados indicam que estas gestões analisadas propuseram sempre a adaptação das demandas oriundas da secretaria as respectivas realidades locais, também se conclui que é preciso mais esforço por parte do governo do Estado de Minas para ampliar e promover formas diversificadas de acesso ao conteúdo e comprometer-se a democratizar de forma efetiva a educação EAD no território mineiro.

Palavras-chave: Ensino Remoto, Teoria Contingencial, COVID-19.

ABSTRACT

Resumo: El presente trabajo tiene como objetivo analizar los aportes de la Teoría de la Contingencia en la gestión escolar durante el contexto atípico de la Pandemia Covid-19. Se pretende analizar cómo esta perspectiva puede ayudar en la problemática que enfrentan los estudiantes de las instituciones educativas estatales en el Estado de Minas Gerais y al mismo tiempo por la gestión escolar. Durante el desarrollo del trabajo se realizaron entrevistas a dos directores de escuelas públicas de educación, la primera escuela ubicada en el municipio de Moeda y la segunda escuela ubicada en Sabará. Los resultados indican que estas administraciones analizadas siempre se han propuesto adecuar las demandas surgidas desde la secretaría a las respectivas realidades locales, también se concluye que se requiere mayor esfuerzo por parte del gobierno del Estado de Minas para expandir y promover formas diversificadas. de acceso a los contenidos y si se compromete a democratizar eficazmente la educación a distancia en Minas Gerais.

Keywords: Educación a distancia, Teoría de la contingencia, COVID-19.

1 Introdução

Em uma instituição de ensino, o papel do gestor é essencial para o funcionamento do espaço escolar. As decisões e as medidas tomadas frente a situações de contingências - ou não - precisam ser assertivas para minimizar os impactos pedagógicos e administrativos. No dia a dia, o gestor escolar exerce uma importante função na rotina do setor administrativo e financeiro, trabalha em prol do desenvolvimento pedagógico, opera na coordenação do corpo docente e atua na integração entre família e escola.

O papel do gestor corresponde ao líder da organização e influencia diretamente a todos aqueles que fazem parte da instituição de maneira positiva ou negativa, dependendo do modo que ele se comporta. A direção escolar executa a administração no planejamento do ambiente em que atua, e este planejamento exige a previsão de riscos naturais ou causados pela ação humana, sejam eles de altos ou baixos impactos. Na contemporaneidade deste artigo, o Covid-19 foi um desses riscos de alto impacto que ocasionou mudanças de ordem mundial e, conseqüentemente, no ambiente escolar.

O gestor escolar e a gestão escolar precisaram se reinventar também. Além do despreparo próprio, muitas vezes, somado ao despreparo da equipe interna e dos alunos, a gestão escolar tornou-se o principal meio de mediação entre o Estado e a Comunidade escolar. As estratégias da gestão tiveram de ser readaptadas a uma perspectiva que leva em conta o ambiente e as ocasionalidades - ou incertezas, agora inseridos em um contexto de distanciamento social. Outro desafio foi, por exemplo, de aplicar as decisões da Secretaria de Educação no contexto da respectiva escola em questão, as decisões são uniformes, mas cabe a gestão torná-la possível naquele ambiente em que opera.

Desta maneira, como os gestores podem atuar frente à epidemia do novo SARS COV-19 para garantir uma melhoria da educação no seu ambiente administrativo? Segundo as teorias administrativas conhecidas, a Teoria Contingencial a priori se apresenta como a opção mais apropriada para essa situação adversa. Segundo a teoria em questão, não existe uma única solução para resolver os problemas, e que para o bom funcionamento da instituição, é importante que essa se atente para o ambiente interno e externo.

Levando em conta esse cenário epidêmico, o contexto educacional mineiro assim como o de outros estados, foi fortemente afetado, por tanto desejamos responder às seguintes questões: quais os desafios na gestão do cotidiano escolar dos alunos do ensino médio nos tempos de pandemia? Com isso pretende-se observar de que maneira a teoria da contingência pode auxiliar na gestão escolar? A investigação apresentada aqui tem como objetivo específico (a) identificar quais foram os impactos do COVID-19 na educação escolar do Estado de Minas Gerais; (b) verificar a capacidade de resposta das instituições educacionais no processo de ensino frente à atual e (c) levantar quais foram as dificuldades e desafios que os professores e os alunos enfrentaram durante as aulas neste período de ensino remoto, e por fim (d) constatar se as estratégias adotadas garantiram a participação e aprendizagem de todos os alunos nas circunstâncias que vivemos.

A presente pesquisa foi construída através de uma abordagem qualitativa e de objetivo exploratório, com pesquisa bibliográfica, a partir de análise de documentos oficiais, artigos e textos científicos. Ainda foi importante a aplicação de entrevista semiestruturada a duas diretoras de duas instituições públicas de ensino. Para preservar suas identidades, assim como das entrevistas, identificamos as colaboradoras como *a Escola A*, em Sabará e *Escola B*, situada no município de Moeda, ambas localizadas na região metropolitana de Belo Horizonte, no Estado de Minas Gerais. Dentre os documentos oficiais, analisaremos a pesquisa “Conta aí” realizada pela Secretaria da Educação. A escolha da entrevista se deu pois segundo Haguette (1997:86) pode ser identificada como um “processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado”.

A escolha dessas instituições em questão se deu pela respectiva localização, as escolas estão situadas na Zona Rural embora estejam a menos de duas horas da capital mineira, somado a isso, ambas apresentam índices baixos (não atingiram a média 6) no IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) fazendo-se necessário investigar como estas escolas estão respondendo a essa demanda atípica.

A composição do trabalho orienta-se em quatro etapas: na primeira parte o texto apresenta uma introdução de modo a situar o leitor acerca do tema e do objetivo do estudo, o

segundo aborda e apresenta ao leitor a questão do Ensino remoto e suas limitações no território mineiro, o terceiro explana sobre a Teoria Contingencial e suas contribuições para educação pública, o quarto discutiremos o papel do gestor nesse contexto de contingência a partir da entrevistas, e, as possibilidades e por fim, algumas considerações acerca da temática investigada.

2. O Ensino Remoto em Minas Gerais e sua forma de aplicabilidade.

Segundo Duarte (2007), assim como a saúde, a moradia, a segurança e outras assegurações essenciais à vida coletiva, a Educação deve ser considerada um direito social. O direito social é garantido pelo artigo 205 da Constituição Brasileira que estabelece que: “A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”.

Importa distinguir entre a proclamação de direitos e a sua efetivação. A cada direito corresponde um dever. Se a educação é proclamada como um direito é reconhecida como tal pelo poder público, cabe a esse poder a responsabilidade de prover os meios para que o referido direito se efetive. Eis porque se impôs o entendimento de que a educação é direito do cidadão e dever do Estado [...] Vê-se, pois, que o papel do Sistema Nacional de Educação é dar efetividade à bandeira da escola pública universal, obrigatória, gratuita e laica.

Para além da educação como o direito, já é de comum entendimento dos movimentos sociais, pais, alunos e gestores que a educação requerida pela sociedade é uma educação de qualidade, isso implica em esforços do Estado para que a educação possa ser emancipadora, humanizadora e que torne os estudantes sujeitos pensantes, críticos e atores sociais capazes de atuar para a mudança no ambiente que vive.

E como garantir uma educação de qualidade no contexto da Pandemia do COVID-19? O Coronavírus junto a outros problemas estruturais atuou como uma barreira ainda maior na pandemia do século XXI . Tanto nos estados do país, assim como Minas Gerais optaram pela

implantação de práticas educacionais remotas, na educação básica e na educação superior. As práticas pedagógicas remotas são aquelas que adotam modalidades remotas e/ou mistas, porém nem sempre se mostram conciliáveis com as realidades brasileiras.

O Estado de Minas Gerais, no dia 12 de maio, apresentou à sociedade civil, por meio da Resolução nº 4310/2020, o modelo de educação que iria utilizar no ensino público estadual: o REANP (Regime de Estudo Não Presencial). O REANP funciona através de mais três segmentos: o PET (Plano de Estudo Tutorado), o Programa Se Liga na Educação, e o APP Conexão Escola.

Segundo o site do governo, o PET consiste em apostilas mensais que agregam um conjunto de atividades e orientação de estudos, considerando as habilidades e objetos de aprendizagem de cada ano de escolaridade (1º ao 9º ano do Ensino Fundamental e 1º ao 3º ano do Ensino Médio) de cada componente curricular, e respeitando a carga horária mensal ofertada ao estudante. Seu conteúdo foi construído de acordo com o Currículo Referência de Minas Gerais (CRMG) e a Base Nacional Comum Curricular (BNCC).

O Programa “Se Liga na Educação” (iniciado em 18 de março de 2020) é transmitido, pela Rede Minas ou TV Assembleia, de segunda a sexta-feira, das 7:00 às 12:30. Às sextas-feiras a programação é referente a questões e conteúdos do ENEM. A programação é dividida em quatro horas de aulas gravadas acrescido de uma hora (11h15 às 12h30) ao vivo, onde os estudantes interagem por meio das redes sociais, com os professores no estúdio.

E por fim o aplicativo para celular e computador Conexão Escola que é uma forma de acesso ao PET e às aulas da Rede Minas, disponibilizado de forma gratuita na loja de aplicativos dos smartphones.

Com isso, os alunos podem ir até a escola para apanhar o PET (que funciona como uma apostila na qual são colocados os assuntos e contém perguntas para serem entregues ao professor), acompanhar as aulas pela programação da televisão de segunda a sexta na parte da manhã. Caso o aluno tenha acesso à internet ele pode resolver o PET pelos meios tecnológicos (computador ou celular) e até rever aulas passadas pelo app.

As instruções citadas acima foram executadas quando o estado atravessava a onda vermelha, atualmente estamos enfrentando a onda roxa. A título de curiosidade, o Estado de

Minas lançou um programa Minas Consciente que estabelece critérios na retomada da vida da população de forma segura e preventiva e estabeleceram quatro ondas: verde, amarela, vermelha e roxa, estas foram apresentadas aqui pelo grau de intensidade. Na onda roxa, todas as atividades são desempenhadas remotamente e por enquanto estão suspensas as entregas das cestas básicas aos pais dos alunos, foi suspenso o recebimento dos PETs na escola, sendo aceitos somente via e-mail ou Conexão Escola e, por fim, o fechamento total da escola.

Esse modelo de ensino remoto criado pela Secretaria de Educação de Minas Gerais ao longo da execução apresentou várias falhas, utilizado a quase um ano vem mostrando-se insatisfatório principalmente em relação à “educação de qualidade”. São diversos problemas que atingem de forma direta o aprendizado, os mais presentes são: (1) ausência de computadores, tablets para o corpo docente e discente. (2) diferença de aprendizado entre os alunos que possuem auxílio dos pais daqueles que não tem, (3) diferença de aprendizado dos alunos que podem ter acesso à internet para participar de aulas síncronas daqueles que não o têm, (4) pouca autonomia dos professores uma vez que a priori os professores se orientam pelo PET e, muitas vezes, os alunos só têm acesso ao conteúdo do PET ou do “Se liga na educação”, (5) desvalorização da educação por parte da sociedade implica no estudo e comprometimento do aluno para com as atividades educacionais, (6) falta de planejamento por parte da Secretaria da Educação que tenta transportar a aula presencial para o remoto ignorando as novas tecnologias e metodologias, (7) o ensino remoto ainda não atinge boa parte da zona rural, uma vez que não existem redes de internet e de tv nesses espaços.

Com o advento da pandemia foi perceptível o quão desigual nosso estado ainda é em relação ao acesso aos meios tecnológicos. Por mais que a maioria dos alunos e professores tenham celular, nem sempre o celular consegue proporcionar um conhecimento de qualidade, muitos alunos não possuem plano de internet ou espaço no celular para que comporte o aplicativo.

Muitos estudos, em especial sobre capital cultural, do sociólogo Bourdieu (2008), alertam que o capital cultural existe sob três formas, o estágio incorporado, o estágio objetivado e o estágio institucionalizado e são o conjunto de qualidades intelectuais adquiridas pelo sistema escolar ou transmitida pela família (GONÇALVES, 2010:57). Quanto

maior o grau de escolaridade da família e dos pais, maiores chances tem o aluno de conseguir compreender os conteúdos, de estudar e formar-se.

Segundo os estudos do IPEA “Acesso domiciliar à internet e Ensino Remoto na pandemia” publicado em agosto de 2020 esclarece que no Brasil cerca de seis milhões de estudantes desde a pré-escola até a pós graduação não têm acesso à internet na sua casa. Dentre os estados brasileiros, o estudo indica que a Bahia é o estado com maior número absoluto de estudantes sem acesso à internet em banda larga ou 3G/4G, seguido por um estado da região Norte (Pará) e outros dois da região Nordeste (Maranhão e Ceará), antes de aparecerem São Paulo e Minas Gerais – os dois estados mais populosos do país surgem, respectivamente, em quinto e em sexto lugar nesse quesito.

Em relação à educação, no ensino médio, objeto de estudo deste artigo, o estado mineiro possui 55 mil estudantes sem acesso à internet. Na pré-escola o número é de 50 mil, no ensino fundamental (anos finais) 125 mil, 150 mil alunos sem acesso no ensino fundamental (anos iniciais), na graduação e pós graduação esse número é mais baixo, cerca de três mil e cinco mil alunos sem acesso à internet 3G/4G ou banda larga.

Por toda essa dificuldade relativa ao acesso à internet e pelas dificuldades associadas à comunicação do professor e aluno, muitos educadores se restringem ao conteúdo do PET que, muitas vezes, se apresenta insatisfatório. O conteúdo de um capítulo é resumido a 1 a 3 páginas ao máximo e os exercícios vêm em menor número. Muitos professores concordam que o material é insatisfatório e que deveria ser reestruturado e refeito, muitos alunos do ensino público não possuem livros didáticos na sua casa, restringindo ainda mais o aprendizado do conteúdo, caso ele não possua internet.

A construção desse projeto pedagógico remoto revela a prioridade que o atual governo coloca à educação mineira. O baixo salário dos professores, as contínuas greves sem diálogo com o poder estadual, além de outros problemas estruturais pioram ainda mais a ideia e importância que a educação que deveria ter na vida dos cidadãos. A desvalorização do governo reflete na desvalorização da educação por parte das famílias e dos próprios alunos.

O perfil desses estudantes sem acesso à internet não foge à regra, quase 75% desses estudantes sem acesso à internet são estudantes oriundos das escolas públicas, são jovens

negros, periféricos e também moradores da zona rural, isso é estudantes indígenas, quilombolas e ribeirinhos, são os que mais são afetados neste ensino remoto.

Tabela I: Diferenças entre o Ensino Presencial e o Ensino Remoto Mineiro.

Ensino presencial	Ensino Remoto
1) Biblioteca aberta para consulta de materiais no horário de funcionamento da escola	1) Biblioteca fechada
2) Comunicação entre aluno e professor pessoalmente nos dias das aulas ou em outros momentos	2) Comunicação entre alunos e professores via e-mail, WhatsApp ou conexão escola
3) Alimentação na escola	3) Kit alimentação entregue aos alunos em das pré-estabelecidas pela escola e direção.
4) Reunião dos pais e professores e pais e direção eram realizadas presencialmente.	4) Reunião de pais e direção, e, pais e professores é realizada via google Meet
5) Datas comemorativas (festa junina, jogos etc. na escola)	5) Atividades comemorativas suspensas
6) Socialização entre alunos, nos intervalos entrada e saída da escola	6) Nenhuma socialização
7) Uso de tecnologias era restrito a sala de informática em alguma disciplina. Celulares eram proibidos.	7) Utilização de tecnologias em tempo real

A tabela I esclarece ao leitor as principais discrepância entre as duas formas de ensino aplicadas em território mineiro, além da distinção entre a forma de acesso ao conhecimento, a pandemia afetou outros setores que compõem a escola, prejudicando de forma significativa a forma de socialização dos alunos.

3. A Teoria Contingencial e suas contribuições para a Educação Pública de Minas Gerais.

A princípio de conversa devemos explicitar o que é a Teoria Contingencial, porque ela surge e quais são as principais contribuições para o problema citado anteriormente.

Contingência segundo o dicionário refere-se a algo inexato que pode ou não suceder. E em termos gerais diz respeito a uma proposição cuja verdade ou falsidade é conhecida não pelo uso da razão, mas pela experiência e evidência.

A perspectiva contingencial defende que a eficácia organizacional não é atingida seguindo um modelo único e exclusivo, ou seja, não existe uma forma única que seja melhor para organizar no sentido de se alcançar os objetivos altamente variados das organizações dentro de um ambiente também altamente variado. Essas características organizacionais que serão implantadas vão de acordo com as características ambientais, no ambiente que encontramos as explicações causais das características das organizações, ou seja não existe um protocolo pronto, a partir desses fatores ambientais que a organização tende a agir.

A teoria aqui explanada surge na década de 1970 devido a maior complexificação das organizações. Segundo Chiavenato (2003), as variáveis ambientais são variáveis independentes, enquanto as técnicas administrativas são variáveis dependentes dentro de uma relação funcional. Segundo Fremont e Rosenzweig (1999) essa teoria em especial, enfatiza a natureza multivariada das organizações e procura compreender como as organizações operam sob condições variáveis e em circunstâncias específicas.

A teoria contingencial define duas formas de instituições: aquela estruturada sob bases de um sistema mecanicista e a outra estruturada pelo sistema orgânico. O primeiro deles, segundo a bibliografia básica do tema, pode ser definido como uma estrutura burocrática assentada em minuciosa divisão do trabalho. Os cargos são ocupados por especialistas com atribuições perfeitamente definidas, as organizações são altamente centralizadas e as decisões são geralmente tomadas nos níveis superiores da empresa, sob uma hierarquia rígida. É um sistema simples de controle: a informação ascendente através de uma sucessão de amplificadores. Normalmente, o sistema mecanicista opera com melhores resultados em um ambiente instável.

Em contrapartida, a forma orgânica é apropriada para condições ambientais de mudança e inovação, situações excepcionais e atípicas. Algumas características que definem a coordenação no padrão orgânico como sendo mais descentralizada, lida melhor com tarefas complexas e flexíveis. Existe maior autonomia de um funcionário ao mesmo tempo que há o

predomínio da interação vertical entre superior e subordinado, uma amplitude de controle do supervisor mais estreita, maior confiança nas regras e procedimentos formais, ênfase nos princípios da teoria clássica.

Em suma, as escolas estaduais são instituições que operam sobre um sistema orgânico, possuem estruturas flexíveis que nem sempre podem lidar com divisão de trabalho e fragmentação bem definida. Normalmente essas instituições possuem cargos continuamente redefinidos por interação com outros indivíduos participantes da tarefa. Relativamente descentralizadas com decisões delegadas aos níveis inferiores, as tarefas são executadas à luz do conhecimento que os indivíduos têm das atividades desenvolvidas na empresa como um todo. Há um predomínio da interação lateral sobre a vertical, amplitude de controle do supervisor, maior confiança nas comunicações e ênfase nos princípios da teoria humana.

As características das organizações são variáveis dependendo do ambiente e da tecnologia. O ambiente é tudo aquilo que envolve externamente uma organização ou sistema, ou seja, refere-se ao contexto dentro do qual uma organização está inserida. Como a organização é um sistema aberto, ela mantém transações e intercâmbio com seu ambiente. Isto faz com que tudo o que ocorre externamente no ambiente passe a influenciar internamente o que ocorre na organização. Já o ambiente geral é o macroambiente, o ambiente genérico e comum a todas as organizações. Tudo o que acontece no ambiente geral afeta direta ou indiretamente todas as organizações. O ambiente geral é constituído de um conjunto de organizações. O ambiente geral é constituído de um conjunto de condições semelhantes para todas as organizações. O ambiente de maneira geral é composto pelas condições tecnológicas, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas e culturais.

Essas são condições comuns a todas as organizações e são determinadas como variáveis segundo a perspectiva macro. Segundo BIGATON, Shiraishi e Polo (2008), as variáveis econômicas abrangem fatores relativos a mercados de capitais, mercados de ações, taxas de inflação, resultados da balança comercial, orçamentos do setor público, taxas de juros, reservas cambiais, distribuição de renda, entre outros. As variáveis políticas envolvem os desenvolvimentos políticos e seus resultados, tais como fatores de poder – partidos políticos, sindicatos, instituições religiosas etc.; estrutura de poder – regime de governo, tipos

de relacionamentos entre fatores. As leis envolvem legislação e regulamentação nacional, regional ou local e desenvolvimentos políticos nos diversos níveis de governo. Como por exemplo, legislação tributária, trabalhista e comercial.

As variáveis tecnológicas consistem em tendências relativas ao desenvolvimento de novos produtos e processos, inovações tecnológicas e seus ritmos de mudança. Essas informações podem ser obtidas através de patentes; revistas especializadas; feiras técnicas e da indústria; associações de pesquisas; congressos científicos; contatos informais com universidades, institutos de pesquisa e pesquisadores; contatos com fornecedores de tecnologia ou produtos usados pelos concorrentes.

Além dessas citadas, existem as variáveis ecológicas que são informações que dizem respeito ao meio-ambiente e formas corretas de utilizá-lo, respeitando alguns critérios, como índices de poluição sonora, atmosférica, hidrológica, visual, entre outros. Sociais: dizem respeito a aspectos tais como estrutura sócio-econômica – segmentos econômicos, condições de vida e características de consumo de cada segmento etc.; e estrutura política – características ideológicas, organizacionais, tipos e graus de participação.

As variáveis culturais abrangem características da população e alguns fatores que influenciam seu comportamento – índice de alfabetização, níveis de escolaridade e veículos de comunicação. E, por fim, as variáveis demográficas que são informações referentes a características da população no que diz respeito a aspectos tais como densidade populacional, índice de natalidade e mortalidade, composição e distribuição da população.

No contexto escolar são de grande importância essas condições internas aos ambientes, principalmente, ao se considerar como os aspectos sociais, culturais, políticos e tecnológicos se relacionam com o desempenho da instituição. Estas condições e/ou variáveis determinam quais são as principais dificuldades e traçam um caminho de prioridades nas ações do gestor.

O aspecto social corresponde à estrutura sócio-econômica, às condições de vida e às características de consumo, aos tipos e graus de participação dos alunos e das famílias. E o aspecto cultural que abarcam características da população e alguns fatores que influenciam

seu comportamento – índice de alfabetização, níveis de escolaridade, veículos de comunicação.

Outra variável essencial para ser observada no ambiente escolar é a política. As questões políticas e de legislação, também no ambiente são cruciais para o planejamento educacional (BIGATON, SHIRAIISHI e POLO, 2017), uma vez que a instituição é administrada por resoluções e estatutos emitidos pela Secretaria da Educação de Minas Gerais para que os gestores, os professores e demais funcionários operem. A agenda política do governo e as coligações partidárias dos parlamentares eleitos durante esse governo refletem de maneira direta no plano educacional e na promoção de políticas educacionais.

Dentre todas as variáveis mensuradas acima, o aspecto tecnológico é bastante peculiar e merece espaço na nossa discussão. Isso porque, nas escolas estaduais, a questão tecnológica não era debatida com tanta frequência como os aspectos culturais, sociais e políticos. A variável tecnologia se tornou essencial neste contexto da pandemia. Apesar de apresentar diferenças na intensidade e forma de utilização da tecnologia nas escolas públicas e privadas no estado de Minas Gerais, na educação brasileira ainda prevalece a forma presencial, tradicional com pouco ou quase nenhuma inserção dos alunos nesse mundo, além do despreparo dos profissionais diante do assunto.

Dentre todas as escolas administrativas, a óptica da Teoria Contingencial é sem dúvidas a mais acertada para a utilização desse contexto atípico. Por ser uma teoria que está em constante diálogo com o ambiente e trabalha com a variável da tecnologia, ambos presentes no contexto pandêmico, essa teoria se faz apropriada, pois dá ênfase às relações humanas. Uma administração escolar nesse contexto de proliferação do SARS-Cov precisa levar em conta as relações humanas, pois o produto final não é uma mercadoria, mas o conhecimento adquirido por seus respectivos alunos.

4. O papel do gestor escolar em interface com a administração contingencial.

Ser gestor escolar em uma instituição de ensino estadual mineira é tarefa árdua. É preciso recorrentemente tomar decisões que contribuam para a minimização dos riscos

administrativos e pedagógicos. Os gestores escolares na sua função precisam empenhar-se em garantir que a escola seja um ambiente seguro e agradável para todos. O planejamento deve contar com possíveis contingências tais quais os riscos naturais e aqueles provocados pela ação humana – ou não -, além dos riscos de menor ou maior intensidade, como por exemplo o novo coronavírus.

Neste contexto, o diretor não está mais gerindo, administrando e dirigindo professores e funcionários, pois eles não estão mais presentes. Os diretores atuam na gestão burocrática e precisam trabalhar e atuar para evitar o crescimento, ainda maior, das desigualdades sociais e das desigualdades de acesso ao conhecimento em um momento tão crítico, na respectiva instituição.

A direção de uma instituição de ensino estadual acata e atua em acordo e diálogo com a Secretaria de Educação do Estado, pois se subordina a ela. Minas Gerais possui aproximadamente uma área de 586.528 km² dividida em 12 mesorregiões, cada uma apresenta suas particularidades sociais, climáticas, econômicas e políticas. As normas emitidas pela Secretaria são executadas tanto nas escolas situadas na região central do estado, quanto naquelas da zona rural do vale do Jequitinhonha, por exemplo. Deve-se atentar a essa tarefa especificamente, a de tornar as resoluções emitidas aplicadas na realidade da escola que administra.

A crítica que se faz à teoria Contingencial de “relativizar, ou de excessiva relativização” nos parece tão oportuna nesse momento. Seja resgatando Paulo Freire ou Burns e Stalker(1961), a ideia central que deve ser ressaltada diz respeito que as condições externas determinam muitos fatores e exige flexibilidade, conhecimento do contexto e aplicabilidade diante deste panorama.

É perceptível que em muitos lugares os gestores estão intencionalmente - ou não- partindo das premissas das teorias da contingência. A direção da escola, orientada para transitar entre receber uma exigência e cumpri-la, tenta de maneira geral adaptá-la ao seu espaço escolar. No dia a dia das escolas, vemos que os diretores alertam os demais funcionários para a necessidade da empatia, compreensão e percepção do ambiente que estão inseridos os alunos.

De acordo com a diretora entrevistada, no caso da *Escola A*, o trabalho remoto foi um grande desafio, a começar pelo horário de trabalho que se estendeu de oito horas por dia para um período indeterminado, alcançando todos os turnos. A comunicação com a superintendência também acarretou em mudanças, porém positivas uma vez que antes eram acionadas através de e-mail e ligações telefônicas e, por ora, os profissionais disponibilizam muitas vezes o WhatsApp e números pessoais para os diretores.

A entrevistada A também mencionou a mudança na comunicação entre a direção da escola, os profissionais e os alunos. Anteriormente ao cenário epidêmico, a direção da escola mantinha contato com os profissionais nos seus respectivos turnos, ou nos dias das aulas; com os alunos, esse contato ocorre durante o horário de funcionamento da escola. Já a comunicação com os pais, para a direção da escola já era um problema, uma vez que os alunos desta escola são estudantes do Ensino Médio, a presença dos pais era cada vez mais rara. No contexto da pandemia, com a disponibilização dos números particulares, a interação melhorou, pois ao invés de irem à escola, os responsáveis podem se comunicar através do WhatsApp.

As reclamações feitas à direção no contexto do coronavírus estão de certa forma interligadas ao novo modelo educacional, em uma escala, a falta de acesso à internet ocupa os índices mais altos das queixas. Somadas a ausência da internet, os pais se queixam que o filho não está entendendo, reclamam por não poderem oferecer um computador ou um celular para que seja feita as atividades escolares, e que, muitas vezes o filho só tem acesso ao conteúdo pela noite, quando o pai ou a mãe chegam do serviço e o jovem pode então se inteirar do conteúdo.

Quando questionada, a diretora da escola A, disse que anteriormente o desafio da sua gestão na escola seria de preparar os alunos para as avaliações externas, vestibulares e estimulá-los a serem mais ativos na escola. Agora o desafio, ela relata é ainda maior, porque somado às questões ditas anteriormente agora, é cumprir as tarefas que aumentaram muito com a pandemia, em especial de alimentar um sistema digital que a secretaria da Educação criou e que embora útil, muitas vezes faz com que o servidor precise de muito tempo para buscar informações para o preenchimento, informações que muitas vezes são colocadas mais

de uma vez. Por isso, uma queixa feita à entrevistada é que os sistemas digitais para preenchimento exclusivo da direção, toma o tempo do acompanhamento de perto das aulas e dos outros funcionários do corpo escolar.

Segue abaixo uma tabela feita com base nas informações fornecidas pela diretora A, em um quadro para comparação do antes e depois do novo coronavírus e as mudanças na gestão escolar:

Tabela II: Sistematização da Entrevista com a Diretora A:

Ensino presencial	Ensino Remoto
1) Horário de trabalho mais de 8 horas diárias.	1) Com a pandemia, o horário de trabalho da direção exige tempo integral. Inclusive com ligações fora do horário de trabalho.
2) A comunicação com a Superintendência ocorria através de e-mail e ligação telefônica. Ocorria de forma morosa.	2) Melhorou muito, agora se tem acesso aos grupos de WhatsApp, os telefones pessoais estão disponibilizados e o WhatsApp também.
3) A comunicação com a comunidade escolar era feita com os professores no dia das suas respectivas aulas e com os alunos, no dia letivo.	3) Atualmente os números de celulares dos professores foram disponibilizados facilitando a comunicação entre direção e corpo docente. Em relação aos alunos ficou mais difícil pois não são todos que possuem aparelho celular.
4) Em relação a interação da direção com os pais, antes da pandemia era muito difícil, uma vez que os alunos matriculados estão no ensino médio então há pouco acompanhamento dos pais.	4) Atualmente as queixas dos pais à direção é a falta de acesso do filho a internet. As reclamações dizem respeito a falta de compreensão do filho em relação ao conteúdo. As queixas também são de não poderem oferecer aos filhos o básico para que eles possam acompanhar as aulas.
5) Com o ensino presencial a direção identificava problemas dos alunos em relação a abusos físicos, psicológicos e sexuais sofridos pelo contato diário, fisionomia, mudança de humor indicava algum problema.	5) No ensino remoto, a escola não identificou nenhum caso relacionado a problemas envolvendo esses abusos.
6) Os desafios anteriormente eram preparar os alunos para avaliações externas, para o ENEM, estimulá-los a participação escolar, entre outros.	6) Atualmente o maior desafio é encontrar tempo para desenvolver todas as tarefas que o novo sistema exige. Alimentar essa plataforma com dados exige muito tempo e muitas vezes a direção faz o trabalho por não ter condições de capacitar outro profissional (remotamente) para realizá-los.

Durante a entrevista, foi possível constatar que em algumas situações vividas no cenário atípico, a direção precisou tomar medidas sem se basear em uma solução comum e

sim, a partir do ambiente externo e as peculiaridades da instituição em questão. Sobre a *escola A* gostaria de falar um pouco sobre a capacitação. O cenário da pandemia instaurou esse modelo em que é preciso que alunos e, em especial, os professores consigam manuseá-los de forma satisfatória.

Segundo o contexto dos professores desta escola, muitas vezes, eles tinham pouca ou nenhuma habilidade tecnológica e, muitas vezes, não conseguiam se capacitar pelos cursos oferecidos pela escola da educação. Muitas escolas estão direcionando seus servidores para que façam o curso do *G-Suit Google for Education* com o intuito de aprender a lidar com as principais ferramentas do programa acima, que foi uma parceria efetuada entre o Estado e o Google. Diante desse problema, a direção implanta fora do horário de aula uma capacitação para os professores, “de certa forma é uma capacitação para a capacitação”, cuja necessidade se apresenta nessa escola específica.

Os esforços da gestão em atuar a partir de uma administração que precisa se atentar para as questões externas são comuns em espaços escolares situados em zona rural, devemos salientar que as políticas públicas, as normas do governo, entre outras, ao serem produzidas e aplicadas elas partem de um pressuposto homogeneizador. Então muitas vezes temos normas, decisões, abordagens que são super bem vindas na zona urbana, mas diversas vezes não fazem parte da realidade da zona rural. Atentar-se a isso é tarefa dos órgãos superiores que ora por falta de cuidado, ora por desinteresse, não atuam para amenizar esses abismos. Por ora, fica a cargo do diretor, que na vivência cotidiana consegue entender quais são as reais demandas, o que é a realidade daquele jovem.

Com isso, como atuar em um sistema que repentinamente se transformou? A entrevistada enfatiza que houve uma melhora na qualidade dos trabalhos dos professores e maior acesso às plataformas. O treinamento neste ambiente escolar se tornou essencial, uma vez que as desigualdades de conhecimento tecnológico entre os professores da zona rural e da zona urbana refletem diretamente no aprendizado desses alunos do campo.

A entrevistada, diretora da *Escola B*, aquela cuja localidade fica em Moeda, também nos apresentou informações nas suas falas bem parecidas com a entrevista realizada com a

professora B. A localização (zona rural), os baixos índices econômicos dos alunos associado ao advento da pandemia resultou em um apanhado de limitações.

O horário de trabalho do diretor é de 40 horas semanais e 8 horas por dia, estabelecido pelo regimento. Porém, desde antes da epidemia a diretora relatou que fazia um tempo maior do que esse na própria escola por motivos diversos. Com o coronavírus e o teletrabalho estabelecido, segundo a entrevistada, ela trouxe a escola para casa; e a sensação que ela tem é de que o horário de trabalho ocupa praticamente as 24 horas do seu dia. Não há descanso, as demandas recebidas ocorrem nos mais diversos horários e ela revela que seu computador pessoal não é mais desligado.

A comunicação com a comunidade escolar anteriormente era mais fácil, pois por ser uma cidade pequena, muitos alunos procuravam a direção ou algum professor, muitas vezes, na sua própria casa. Agora a comunicação ficou pior e mais restrita, uma vez que se dá apenas pelo WhatsApp business e pelo e-mail. O contato com os professores antes ocorria no próprio lugar de trabalho e agora as reuniões e repasses se dão exclusivamente pelo *google meet* e pelo WhatsApp.

Quanto às queixas recebidas, por parte dos responsáveis, antes da pandemia, normalmente, girava em torno do deslocamento até a escola para reuniões escolares, visto que muitos trabalham na zona rural e precisavam pegar um ônibus interurbano para chegar até a escola, somado a isso, as reclamações também descreviam o descontentamento dos pais pela falta de material didático, como livros para os alunos. Atualmente, as queixas giram em torno de a escola estar totalmente fechada, por não terem acesso ou muita habilidade para manusear as tecnologias. Os pais se deslocam até a escola para “conversar e entender” o que está acontecendo, todavia não encontram ninguém na instituição, mesmo após toda a divulgação da onda roxa. Os desafios para sua gestão atualmente são vários, mas todos no sentido de diminuir as dificuldades: dificuldades de acesso à internet, pois muitos alunos moram em locais em que não há redes de internet; dificuldades dos pais que têm pouca ou nenhuma habilidade com as novas tecnologias; e a dificuldade dos profissionais da educação em lidar com todas essas mudanças.

Segue abaixo a sistematização das respostas, para a comparação do antes e depois da pandemia enquanto direção escolar.

Tabela III: Sistematização da Entrevista com a Diretora B:

Ensino presencial	Ensino Remoto
1) Antes da pandemia o horário de trabalho era previsto por lei em 8 horas por lei e 40h semanais, mas sempre se ultrapassou esse horário.	1) Trouxe a escola para casa, não há descanso, é um horário interminável. O acesso aos gestores se tornou mais fácil e agora meu horário é de 24h.
2) A comunicação com a superintendência era bastante demorada via computador e WhatsApp.	2) A comunicação continua lenta e é feita pelo e-mail, e WhatsApp.
3) A comunicação com a comunidade escolar era fácil, por ser uma cidade do interior, alguns alunos conseguiam me acessar na minha própria casa.	3) Agora está mais complicada e é realizada através do WhatsApp Business e e-mail. E o contato com o professor pelas plataformas do Google Meet para a realização de reuniões.
4) No ensino presencial a principal queixa dos pais em relação à direção era de ter de ir na escola nos horários das reuniões, alguns moram na zona rural e precisam tomar um ônibus até a escola. As reclamações também eram feitas pela ausência de material didático para todos os estudantes.	4) Atualmente as queixas se relacionam ao fato de a escola estar com as portas fechadas. Muitas vezes os pais vão até a escola para conversar com alguém e entender melhor a situação, porém encontram a escola fechada, pela onda Roxa.
5) Em relação à identificação de algum abuso físico, psicológico ou sexual sofrido pelos alunos no ensino presencial era de fácil percepção, principalmente pela mudança de comportamento ou hematomas vistos.	5) A identificação desses problemas se tornou muito mais difícil. Em alguma situação extrema a família procura e relata-os para a escola, ou a escola tem conhecimento deles através do CRAS (Centro de Referência da Assistência Social).
6) Os principais desafios da gestão no ensino remoto era a interação com os pais.	6) Atualmente o maior desafio para a gestão é aprender a lidar com uma série de ferramentas tecnológicas, desafios tanto para os profissionais da escola como para os estudantes e suas famílias.

Esta escola específica, também, enfrentou situações de contingências a partir da instauração da Onda Roxa no Estado de Minas Gerais. Segundo a diretora B, na escola que administra cerca de 80% dos alunos praticamente não têm acesso à internet. Diante disso, esses alunos recorriam à escola, buscavam o PET e dias depois retornavam para a entrega. Na Onda Roxa, as escolas devem ser fechadas e todo o trabalho deve ser efetuado de forma remota.

Desta forma, o que fazer com esses alunos? Como garantir o mínimo acesso ao conhecimento? A diretora, na entrevista, relatou que nessa situação de contingência, fez-se um acordo com a prefeitura para que ela distribuisse os PETs para esses alunos, uma vez que a prefeitura tem um programa de entrega de material escolar, e se aproveitaria dessa ida à casa do aluno. Essa foi uma forma encontrada para solucionar o problema da falta de material, os alunos desta escola também, por conta da ausência de rede não têm acesso ao canal Rede Minas, sendo anulada qualquer forma de mediação do aprendizado do aluno, por isso fica evidente que a resposta a essa contingência foi assertiva.

5 Considerações finais

Muitos autores (HENRIQUES E VASCONCELOS 2020, SILVA E SILVA 2021 E, MONTOLLI 2021) já consideram o espaço temporal pós-pandemia como um cenário de pós-guerra no Brasil. A ideia dessa referência remete o cotidiano da ressocialização do pós-distanciamento social, em que as pessoas voltam a conviver e socializar, com outras pessoas que perderam tudo, perderam família e amigos, perderam poder aquisitivo, emprego, entre outros.

Seguindo este raciocínio também podemos afirmar que os estudantes tiveram uma perda significativa na aprendizagem e em todas as relações estabelecidas no interior de uma instituição escolar. A adaptabilidade dos estudantes em meio do caos em todo território nacional e, ao mesmo tempo, a nova forma de educação e sociabilidade fez com que os estudantes, em especial das escolas da zona rural, se adaptassem às novas contingências do

ensino remoto sob um ponto de partida desigual a outros alunos, inclusive alunos da zona urbana.

Em resposta ao caos, a Secretaria de Educação criou e opera um sistema de educação remoto em que os alunos aprendem a partir do uso das tecnologias digitais, televisão, celular e ou computador. No entanto, pela experiência, é possível perceber que as experiências de aprendizagem online bem planejadas são significativamente diferentes do ensino remoto que tem sido adotado pelas instituições educacionais em resposta à crise gerada pela COVID-19 (Vieira e Silva 2020). Não podemos nos referir ao ensino remoto como uma modalidade EaD porque o ensino remoto é distinto em relação a essa realidade. Além disso, o caráter emergencial diz respeito à utilização de tecnologias em um ensino tradicional e presencial. E o ensino EaD é caracterizado pela disponibilização de videoaulas gravadas, aulas online e compartilhamento de materiais digitais em plataformas online (ARRUDA, 2020).

Diante do exposto e das entrevistas realizadas com a gestão das escolas A e B, torna-se inelutável salientar que no cenário mineiro, em especial nessas duas escolas, as dificuldades elementares são: (1) conexão à internet e acesso ao canal da Assembleia ou TV Minas, (2) familiaridade dos alunos e professores com os novos meios tecnológicos e (3) incompreensão do conteúdo e, com isso, o desinteresse dos alunos pela escola. Assim, para amenizar os problemas, as diretoras administram a instituição escolar partindo os pressupostos da teoria contingencial, de forma intuitiva, ou seja, não explicitaram durante a entrevista que estavam se baseando em um ou outro princípio, ou perspectiva teórica entre outros.

Mas a partir das experiências relatadas por ambas as diretoras, entendemos que de todas as formas de administração de uma organização, existe uma que identificamos sobrepondo a outra, cuja identificação é a Teoria Contingencial. Como fazer os alunos aprenderem? Como familiarizar os professores com as formas tecnológicas de ensino? Como fazer com que esses alunos acessem o conteúdo físico em tempos de Onda Roxa? Foram essas algumas das situações que passaram as respectivas escolas na pandemia. Ambas as direções tanto da escola A como da escola B para seu funcionamento legal precisam acatar e aplicar as normas e determinações vindas dos órgãos superiores, mas que, pela distância, não estão inseridos nem familiarizados com o ambiente escolar dessas escolas, sendo inevitável que as

diretoras fizessem readaptações e administrassem os processos no sentido de diminuir as desigualdades e impactar a comunidade escolar de forma positiva.

Para o sociólogo Dayrell (1996), a escola deve ser entendida como um espaço sociocultural em que o aluno aprenda e seja crítico à educação bancária. Para esse autor, muitas vezes, os professores e os órgãos superiores não levam em conta os aspectos individuais e subjetivos dos alunos. Muitas vezes, a Secretaria de Educação, desconsidera algumas variáveis relacionada ao cotidiano do aluno, como a sua cor, sexo, idade, origem social, e, no caso, suas possibilidades de acesso à internet.

O pressuposto normalmente, segundo Dayrell (1996), é da homogeneização, o que promove a desarticulação entre o conhecimento escolar e a vida dos alunos, haja vista que o próprio sistema de funcionamento das instituições propicia isso. O autor atenta para o fato de que o conhecimento escolar pode se tornar um objeto a ser materializado nos programas e livros didáticos, sendo valorizadas as provas e notas devido à ênfase nos resultados do conhecimento como um produto. Expressando-se em uma lógica instrumental que reduz a compreensão de educação e seus processos em transmissão de informações. Para o autor, o mesmo método é aplicado em distintos públicos, das mais diversas localidades e, essa homogeneização fomenta desigualdades e injustiças aos alunos.

E de forma emergencial, como poderia ser resolvido esse emaranhado de problemas resultantes do ensino remoto mineiro? Acreditamos que em curto prazo, o governo do Estado, juntamente a Secretaria de Educação, precisaria estabelecer parcerias para disponibilizar chips ou tabletes aos alunos para que eles pudessem ter acesso às tecnologias. Conclui-se que a necessidade de reformulação da proposta é gritante, pois mesmo depois de ter sido imposta há mais de um ano atrás, ela é vista como algo moroso, dificultoso e, às vezes, inalcançáveis ao aluno, apesar de plataformas de explicação, atendimento digital e telefônico em horário integral para todos os pais e alunos.

É de comum entendimento que o advento da proliferação do vírus SARS-COV-19 foi muito abrupto e evidenciou ainda mais as dificuldades e desigualdades enfrentadas pelos diversos públicos do território mineiro e nacional. Mas cabe às Secretarias e, em especial à

Secretaria de Educação estar mais atenta aos abismos existentes em uma educação remota proposta aos alunos da zona rural e a realidade desses sujeitos.

REFERÊNCIAS:

BIGATON, SHIRAIISHI, POLO(2008). **Análise de contingências na educação: um estudo de caso numa instituição de ensino superior**. Artigo apresentado no SeGet – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/366_Analise%20de%20Contingencias%20na%20educacao%20-%20um%20estudo%20de%20caso%20numa%20instituicao%20de%20ensino%20superior%20-%20Seget%202008.pdf>. Último acesso em: 18 de Abril de 2021.

BRASIL. **Constituição federal**. Brasília: Distrito Federal, 1988.

BRASIL. **Parecer do Conselho Nacional de Educação, n.º 05/2020**. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. 2020.

BRASIL. **Parecer do Conselho Nacional de Educação, n.º 11/2020**. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. 2020.

BOURDIEU, P. **A distinção: crítica social do julgamento**. Porto Alegre: Zouk, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações** – 7.ed.rev.e atual. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, processo e prática**. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

DAYRELL, J. **A Escola como Espaço Sociocultural**. In :Múltiplos Olhares: Sobre educação e cultura. Belo Horizonte: UFMG, 1996.

DONALDSON, L.. **Teoria da contingência estrutural**. In: CLEGG, Stewart R., HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999.

DUARTE, Clarice Seixas. **A educação como um direito fundamental de natureza social**. Educação & Sociedade, Campinas, v. 28, n. 100, out. 2007.

FAHEY, L.; KING, W.R ... **A investigação ambiental para o planejamento empresarial.** In: Planejamento estratégico. Rio de Janeiro: LTC, 1982. cap. 5, p. 67-79.

FERREIRA, A.A.; REIS, A.C.F.; PEREIRA, M.I ... **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias – evolução e tendências da moderna administração de empresas.** São Paulo: Pioneira, 1997.

GONÇALVES, Nádia G. **Pierre Bourdieu: educação para além da reprodução.** Petrópolis: Vozes, 2010.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias qualitativas na Sociologia.** 5a edição. Petrópolis: Vozes, 1997.

HENRIQUES, CLÁUDIO MAIEROVITCH PESSANHA; VASCONCELOS, WAGNER. **Crises dentro da crise: respostas, incertezas e desencontros no combate à pandemia da Covid-19 no Brasil.** Estud. av., São Paulo , v. 34, n. 99, p. 25-44, Aug. 2020 .

IPEA, **Acesso domiciliar à internet e ensino remoto na pandemia,** 2020. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/10228>.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral de administração: da revolução urbana à revolução digital** – 4. Ed-São Paulo: Atlas,2004.

Montolli, C. A. (2020). **A Guerra dos Deuses - Estudos de Políticas Públicas em tempos de transformação democrática e os impactos do COVID-19: Análise e Compreensão a partir da Filosofia Política de Clausewitz e a lógica do Cisne Negro de Nassim Taleb no Cenário Mineiro.** Contemporâneo. Perspectivas Em Políticas Públicas, 13(26), 31–52.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria geral da administração: uma introdução.** São Paulo: Pioneira, 2002.

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO ESTADO DE MINAS GERAIS - Pesquisa “**Conta aí**”. 2020.

SILVA e SILVA, Migre e Rodrigo. 2020. **ECONOMIA BRASILEIRA PRÉ, DURANTE E PÓS-PANDEMIA DO COVID-19: IMPACTOS E REFLEXÕES.** Disponível em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/820/2020/06/Textos-para-Discuss%C3%A3o-07-Economia-Brasileira-Pr%C3%A9-Durante-e-P%C3%B3s-Pandemia.pdf> . Último acesso 17 de abril de 2021.

STONER, James^a F. ; FREEMAN, Eduard. **Administração.** Rio de Janeiro: LTC, 1999.

VIEIRA e SILVA, Márcia e Carlos. 2021. **A Educação no contexto da pandemia de COVID-19: uma revisão sistemática de literatura.**

Revista Ciências Gerenciais em Foco, volume 12, nº10, janeiro/ junho - 2021

ISSN 2317-5265, Belo Horizonte.