

AGTU – THE GLOBAL UNIVERSITY

**ESTUDO DE CASO: LIDERANÇA ADAPTATIVA E COMUNICAÇÃO: UM
ESTUDO DE CASO NAS ESCOLAS DE CAMETÁ /PA, NO PERÍODO PÓS -
COVID-19 ATÉ O MOMENTO ATUAL**

AUTOR: RONIVALDO RIBEIRO MORAES

Após a descoberta da Covid-19 em 2020 e a incidência de contaminação por muitos países do mundo, como no Brasil, os impactos sobre a população brasileira trouxeram consequências em vários setores da sociedade.

Desse modo, toda a população brasileira precisou manter-se em casa, apenas sendo necessário sair para ir em farmácias, supermercados e hospitais. Sem realizar seus ofícios de forma presencial, no setor da educação as instituições de ensino não conseguiram continuar funcionando durante esse período, precisando realizar o serviço remoto, com atividades adaptadas ao novo tipo de ensino necessário naquele momento, mas ainda assim permanecendo e trazendo benefícios para a organização escolar.

Passado esse período, mesmo com o retorno ao normal das atividades educacionais pós- covid -19, isto é, escolas voltando a funcionar normalmente com o ensino presencial mas os prejuízos no ensino, na aprendizagem do aluno que foram recorrentes no período da pandemia não foram eliminados estântaneamente. Atualmente as escolas ainda necessiam de ações adaptativas mesmo após 4 anos, pois da época da pandemia para cá muitas instituições ainda não conseguiram superar as consequências trazidas por aquele momento. Sendo necessário ainda uma liderança escolar adaptativa a nova realidade que se instaurou. Ou seja, evazão escolar, analfabetismo, desânimo do aluno pela escola, problemas no processo de alfabetização escolar, distanciamento da família da escola etc.

Para tal, este estudo pretende como objetivo geral: Identificar e Analisar como a liderança adaptativa no meio educacional vem acontecendo

nas escolas da educação básica de Cametá /Pa afim de lhe dar com os problemas, desafios e as mudanças da covid-19 para o momento atual.

Buscando de forma mais específica: 1. Identificar e Analisar os documentos oficiais numa proposta de uma política nacional pós covid 19, no que diz respeito, a implementação dessa políticas governamental e sua eficácia; 2. Identificar se de fato a liderança adaptativa, vem acontecendo nas escolas municipais, da educação Básica, sendo instituída, a fim de atender aos interesses e necessidades reais da vida dos alunos colaborando para o processo de ensino e aprendizagem. 3. Identificar os obstáculos que possam estar potencializando/inviabilizando a resolução de problemas, em que a liderança adaptativa não esteja conseguindo ser eficaz na implementação de estratégias educacionais.

Assim, o presente estudo procura trazer uma compreensão ampla a respeito da Organização das escolas atuais pós covid-19, especialmente aquelas que estavam e ainda estão com o Ideb abaixo da média nacional, procurando entender quais estratégias de liderança os gestores escolares vem procurando implementar afim da resolução desse quadro atual.

Vale destacar, o recorte utilizado no estudo, que consiste na definição de apenas investigar as escolas municipais da educação básica que estavam e permaneceram com o Ideb abaixo da média nacional mesmo após 4 anos passados da pandemia.

Logo, direcionou-se especificamente para o tipo de liderança que essas escolas estão recebendo a fim de resolver essa situação. Considerando a liderança Adaptativa como ponto inicial para o estudo.

Assim, procurou-se uma metodologia de pesquisa que mais pudesse trazer a confiabilidade do estudo. Nesse sentido, a pesquisa foi de caráter exploratório que segundo Gil (2002, p.41) “pesquisas exploratórias tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, inclui levantamento bibliográfico de documentos e entrevistas”. Nesse aspecto, pretende-se realizar entrevistas do tipo semiestruturada em pontos focais do município de Cametá/ Pará considerando as escolas dos seguintes distritos da cidade: Cametá, Areião, Carapajó, Curuçamba, Joana Coeli, Juaba, Moiraba e Vila do Carmo do Tocantins. Os possíveis sujeitos da pesquisa foram: gestores municipais da

educação, gestores escolares, professores, representação de conselho escolar e de pais de alunos.

Assim sendo, o presente trabalho apresenta a abordagem qualitativa que de acordo com Creswell (2007, p. 186) “o ambiente natural é a fonte direta de dados e o pesquisador, o principal instrumento, sendo que os dados coletados são predominantemente descritivos”. Além disso, o autor expõe que a preocupação com o processo é muito maior do que com o produto, isto é, o interesse do pesquisador ao estudar um determinado problema é verificar "como" ele se manifesta nas atividades, nos procedimentos e nas interações cotidianas.

Também, fez -se uso da pesquisa quantitativa que trouxe para o estudo dados do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) — Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Inep.

Para o tratamento de dados foi feita a utilização da “análise de conteúdo que prevê três fases fundamentais [...] pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados-a inferência e a interpretação”. (BARDIN, 2011, p.182).

Ao problematizarmos o estudo conversamos com Chiavenato (2003), ao dizer que a liderança esteve e ainda está presente em nossa sociedade, em todos os tipos de instituições: “A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos “(CHIAVENATO, 2003, p. 122).

“A liderança, assim como a motivação, é um outro tópico de comportamento organizacional que tem sido profundamente pesquisado” (ROBBINS e COULTER, 1998, p. 360). Para os estudiosos, é ela que dá energia e vontade de realizar o seu ofício diariamente, pois está alinhada aos desejos e anseios dos colaboradores, que necessitam estar alinhados com os planos da empresa ou instituições.

Durante a pandemia da Covid-19, em seu ápice em 2020, muitas empresas tiveram abalos econômicos devido à paralisação conforme pesquisa feita pelo IBGE em 2020, 37,5% das empresas foram afetadas negativamente apenas em julho, sendo 37,6% para empresas de pequeno porte (até 49 funcionários) e 37,8% para empresas de grande porte (com mais

de 500 funcionários. No Nordeste, 49,6% das empresas sentiram esse impacto (IBGE, 2020).

As instituições públicas especialmente no que se refere a educação também, tiveram prejuízos no ensino agravando a desigualdade educacional. Diversas instituições educacionais precisaram se adaptar a nova realidade, avaliando formas de amenizar as sequelas deixadas pela crise, para que as perdas fossem menores para o processo de ensino: “Estamos vivendo uma crise que impacta todos os setores [...] É importante que as organizações sejam proativas ao avaliar suas capacidades de suportar disrupturas” (DELOITTE, 2020 apud SILVA, 2022).

O reflexo da falta de coordenação do MEC do governo federal e a ineficiência de apoio para as prefeituras e estados possibilitou o período sem aulas presenciais à desigualdade na oferta do ensino remoto, que provocou problemas estruturais, como a falta de acesso à internet, aumentando a evasão escolar, e provocando a perda de aprendizagem. Além de deixar professores e alunos sendo vítimas de ansiedade, depressão e outros problemas relacionados à saúde mental, principalmente com retorno das aulas presenciais, depois de dois anos de pandemia, e problemas estruturais nas escolas que ainda perduram até os dias atuais.

Segundo os dados divulgados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) no Censo Escolar da Educação Básica de 2021, o subsídio à Internet em domicílio foi oferecido em grande parte nas escolas federais (82,5%), uma diferença expressiva quando comparado à porcentagem do subsídio oferecido pelas escolas estaduais (21,2%) e principalmente com o nível municipal (2,0%). Difere-se também o uso de plataformas educacionais próprias (desenvolvidas pelas secretarias) ou plataformas de terceiros (Google Classroom, Blackboard e outros), 21,2% das escolas de educação infantil pautaram-se no uso de plataformas próprias. Ainda segundo o INEP (2021), durante o período relativo à pandemia houve uma expressiva queda nas matrículas realizadas; comparando o ano de 2019 com 2021, houve redução de 9% do total das matrículas nas creches (até 3 anos) e de 6% no total das matrículas na Educação Infantil (pré-escola - 4 a 5 anos) por exemplo.

É notório atualmente os impactos desse período pandêmico ainda, exigindo desde então, dos governantes o desenvolvimento de políticas públicas para sanar as consequências da pandemia na educação com políticas que efetivem as ações e atendam realmente a demanda, não apenas com projetos provisórios pretendidos mas, com verdadeiro acesso igualitário a todos.

Desse modo, pensar em uma liderança adaptativa e comunicação eficaz desempenham papéis fundamentais na gestão dos desafios enfrentados durante o período pós pandêmico da Covid-19, na escola pública até os dias atuais.

Logo, um conceito provável sobre a liderança adaptativa se concretiza nas falas de (NORTHHOUSE, 2023, p. 285) ao sugerir como o nome da abordagem sugere, a liderança adaptativa trata de como os líderes incentivam as pessoas a se adaptarem – a enfrentar e lidar com problemas, desafios e mudanças. Logo, ela é uma abordagem estreitamente necessária em circunstâncias especiais de “desafios adaptativos que criam a necessidade de mudança (ibid, 2021, p. 292). Pois ela prepara, encoraja, as pessoas a lidarem com o desafio; Provoca mudança do “eu”, organizacional, comunitária e social e auxilia as pessoas que precisam enfrentar problemas difíceis.(ibid, 2021).

Como podemos inferir como uma análise inicial em relação as escolas distritais do município de Cametá. A maioria das instituições da educação básica com baixo ideb encontram-se no campo e talvez tenham sido as mais afetadas com as aulas remotas uma vez que, no modelo on-line, foram adotadas as aulas síncronas (aulas ao vivo) ou assíncronas (aulas gravadas) em que o aluno tivessem acesso as atividades oferecidas pela escola em que nessa nova forma de ensinar, foi exigida a disponibilidade de aparelhos como, computadores, notebooks, aparelho celular e planos de Internet. A partir dessa condição, observou-se que, nas escolas em sua maioria públicas e do campo a participação dos alunos nas aulas foi menor, uma vez que muitas famílias não tinham recursos financeiros para adquirirem os equipamentos necessários (Garcia-Leal et al., 2021; Macêdo & Souza, 2022).

É importante dizer que essas populações em geral ainda possuem uma precariedade na educação em que algumas políticas educacionais ainda

não chegaram ou ainda acontecem de modo bastante tímido, fora de um contexto pandêmico, imaginemos ao contrário como as mesmas tiveram dificuldade em acesso de tais políticas.

É importante frisar que a liderança adaptativa é necessária e crucial para lidar com situações de mudanças e incerteza, como as vivenciadas durante a pandemia e a pós covid-19. Já a comunicação eficaz é essencial para garantir que todos os envolvidos estejam alinhados, informados e apoiados.

No contexto das aulas online, essas duas áreas se tornaram ainda mais importantes, pois envolveram a capacidade de se ajustar às necessidades dos alunos, professores e funcionários da escola, além de garantir uma comunicação clara e constante para todos os envolvidos. E ainda nesse momento foram possibilidades de ajustes extratéticos com melhorias a educação.

Sendo assim, a liderança adaptativa enfrentou desafios significativos durante a transição para as aulas online, especialmente em relação à falta de acesso à internet, a capacitação dos professores para o uso eficaz da tecnologia e o engajamento dos alunos nesse novo formato de ensino.

Para lidar com a falta de acesso à internet, identifiquei-se que a liderança adaptativa, desenvolvida pela gestão escolar, buscou parcerias com Secretarias de educação e com empresas de comunicação locais para fornecer soluções de conectividade aos alunos e suas famílias, a distribuição de dispositivos móveis, Wi-Fi em áreas com necessidades especiais.

Em relação à capacitação dos professores, a Liderança adaptativa nas escolas (gestão escolar), investiu em um programa de treinamento e desenvolvimento para garantir que os educadores estivessem preparados para utilizar eficazmente as ferramentas tecnológicas necessárias para as aulas online. Isso incluiu workshop, tutoriais online e suporte técnico especializado.

Quanto ao engajamento dos alunos, a Liderança Adaptativa (gestão escolar), promoveu iniciativas, grupos de estudos virtuais, competições educacionais e apoio psicológico para lidar com os desafios emocionais da pandemia. Extratéticos que para aquele momento foram necessários mas, que não impossibilitaram a recorrência de desafios ainda presentes atualmente.

No contexto atual alguns problemas continuam como: evasão escolar, falta de estímulo do aluno, ausência de acompanhamento familiar, deficiência na aprendizagens de leitura, interpretação e cálculo, Dificuldade de aprendizagem etc. Observa-se nesse sentido que ainda necessita-se de maior acompanhamento dos gestores escolares com políticas mais eficazes, para que novas estratégias surjam a fim de sanar as problemáticas citadas em relação aos Resultados nos exames nacionais, Ensino-Aprendizagem e gestão de pessoas e de processos. Logo, é preciso garantir assistência técnica, pedagógica, psicológica e financeira a promover políticas de alfabetização, política de formação continuada, eficácia no ensino da Eja, Incentivar a criação de Associações de pais e mestres na escolas, Criação de Grêmio estudantil, eficácia e participação de conselho escolar, gestão democrática nas escolas, regulamentação de conselhos escolares. Todas essas alternativas afim de dar maior mobilidade, gerar maior planejamento e participação da comunidade escolar no poder de decisão escolar e assim, colaborar a atacar as deficiências escolares e contribuir para a erradicação dos desafios educacionais.

BIBLIOGRAFIA

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

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira ,

INEP. Disponível em:
<https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/ideb>. Acesso em 10 de maio de 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CRESWELL. W. John. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**; tradução Luciana de Oliveira da Rocha. - 2. ed. - Porto Alegre: Artmed, 2007. 126 páginas.

DELOITTE, 2020 apud (Silva, Raíssa G.F. da. **IN: Liderança Organizacional: um estudo sobre a liderança em tempos de pandemia** - Caruaru, 2022.

Garcia-Leal, M., Medrano-Rodriguez, H., Vázquez-Acevedo, J. A., Romero-Rojas, J. C., & Berrún-Castañón, L. N. (2021). **Experiências docentes del uso de la tecnología educativa en el marco de la pandemia por COVID-19**. Revista Información Científica, 100(2), Artigo e3436.

GIL, C. Antônio, 1946-. **Como elaborar projetos de pesquisa**/Antônio Carlos Gil. - 4. ed. - São Paulo. Atlas, 2002. Bibliografia. ISBN 85-224-3169-8. 1 ... **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)**. Censo demográfico, IBGE, 2020.

IPEA. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/180801_ods_metas_nac_dos_obj_de_desenv_susten_propos_de_adequa.pdf - Acesso em: 10 maio. de 2024.

Macêdo, L. C., & Souza, M. P. D (2022). **Educação infantil: políticas e práticas no contexto da pandemia em municípios paraibanos. Zero-a-seis**, 24(45), 238-264.

Ministério da Educação (2020). Portaria Nº 343, de 17 de Março de 2020. Dispõe sobre **a substituição das aulas presenciais por aulas em meios digitais enquanto durar a situação de pandemia do Novo Coronavírus - COVID-19**.

NORTHHOUSE, G. Petter. **Leadership: Theory and Practice**, 2023.

ROBBINS, Stephen; COULTER, Mary. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.