Desafios e possibilidades da gestão escolar do IFMT *Campus* Barra do Garças, no retorno presencial em tempos de pandemia de covid-19

Divina Sandra Ramos Lôbo¹
Prof. M^a. Carine Rodrigues da Costa²
Prof. M^a. Deise Palaver Garcia³

Resumo:

A execução de uma gestão democrática de qualidade no ambiente escolar é possível, na medida que se valorize a autonomia e decisões conjuntas, para que seja realizado um trabalho que atenda a comunidade. Dessa forma, o objetivo deste trabalho é apresentar os desafios encontrados pelos gestores do IFMT *Campus* Barra do Garças, e também as soluções propostas por eles, nesse retorno às aulas presenciais durante a pandemia de covid-19. Para pesquisa foi realizada uma breve revisão bibliográfica, e o uso da técnica de coleta de dados por meio de questionário semiestruturado aplicado de forma *online* aos gestores e coordenadores do IFMT *Campus* Barra do Garças. Os dados coletados descrevem o contexto e a realidade dos gestores com a abordagem qualitativa. Como resultados, a falta de engajamento e a burocracia foram os dois maiores desafios encontrados pelos gestores do IFMT *Campus* Barra do Garças.

Palavras-chaves: gestão pública, gestão escolar, pandemia, covid-19.

Abstract:

The implementation of democratic management in the school environment is possible, as long as autonomy and joint decisions are valued, in order to carry out work that serves the community. Thus, this work aims to present the challenges faced by the Federal Institute of Mato Grosso managers at the Barra do Garças campus and the solutions they proposed in return to classroom instruction during the Covid-19 pandemic. For the research, a brief literature review was conducted, and a semi-structured questionnaire was applied online to the managers and coordinators of the IFMT Barra do Garças Campus. The data collected describes the managers' context and reality with a qualitative approach. As a result, the lack of engagement and the bureaucracy were the two biggest challenges found by the managers of IFMT Campus Barra do Garças for the implementation of management.

Keywords: public management, school management, pandemic, covid-19.

¹ Discente do Curso Superior em Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso (IFMT) – *Campus* Barra do Garças.

² Docente do Curso Superior em Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso (IFMT) – *Campus* Barra do Garças.

³ Docente do Curso Superior em Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso (IFMT) – *Campus* Barra do Garças.

1. Introdução

Todos tivemos nossas vidas transformadas no ano de 2020, com o anúncio da pandemia do novo coronavírus (covid-19), o qual teve seu início na China, levando as pessoas a um isolamento social, pois sem vacina foi a única forma encontrada para nos proteger do vírus, e evitar a sua disseminação, as pessoas passaram a trabalhar em casa de *homeoffice*, e as escolas e universidades tiveram que adotar o sistema de aulas *online*, o que acarretou em muitos esforços para poder manter a qualidade do ensino-aprendizagem, professores e alunos, tiveram que aprender a usar as tecnologias, acessar novas plataformas de ensino, contratar um plano de internet de qualidade e adquirir bons equipamentos para que o ensino tivesse uma boa qualidade o que afetou a saúde das pessoas, tanto na parte física quanto emocional (LOSEKANN; MOURÃO, 2020).

E com as possíveis adaptações, o cronograma escolar foi seguido, com diversos desafios para os gestores, de forma que a educação pública pudesse prosseguir com qualidade na formação de indivíduos, capacitados a entrarem no mercado de trabalho ou ingressarem nos próximos níveis de ensino, como um curso de graduação, por exemplo.

À vista disso, referente ao retorno das aulas presenciais, ocorrido no final do ano de 2021, a pesquisa teve como objetivo mostrar os desafios encontrados pelos gestores do IFMT *Campus Barra do Garças*, e também as soluções propostas por eles.

2. Sobre a gestão escolar

A função de gestor, também chamado de diretor, é responsável por liderar e coordenar as atividades e processos educacionais, nos respectivos níveis da instituição em que atuam. Santos (2014), afirma que a gestão consiste no desenvolvimento governamental que direciona e comanda os servidores no desempenho de suas funções, isto é, os serviços de sua

responsabilidade. Para uma boa gestão pública é fundamental que haja uma administração que execute os planos e atinja os objetivos da administração, e precisa garantir que os servidores realizem suas obrigações da forma correta.

No âmbito escolar, o gestor deve ter qualidades como liderança, visão estratégica, capacidade de delegação e tomada de decisão, habilidade de comunicação e relacionamento interpessoal. É o responsável por liderar e coordenar as atividades e processos educacionais.

A gestão institucional do Instituto Federal de Ciência e Tecnologia de Mato Grosso (IFMT) é organizada pelos seguintes cargos, de forma hierárquica: cada campus possui um diretor geral, diretorias de ensino, coordenações, Centro de Referência; Polo de Inovação; e Polo de Educação a Distância. Especificamente, o *Campus* Barra do Garças possui um diretor geral, um diretor de ensino e coordenadores para cada curso: técnico integrado ao ensino médio em Alimentos, Administração, Agropecuária, Controle Ambiental, Informática; e para o curso superior tecnólogo em Gestão Pública.

De acordo com o regimento geral do IFMT (IFMT, 2020), o artigo 153 diz que o diretor geral consiste na autoridade máxima do campus, sendo responsável por monitorar as ações de ensino, pesquisa, extensão e gestão das atividades administrativas. Ademais, o artigo 155 descreve vinte e cinco atribuições desta função, como por exemplo, administrar e representar o campus dentro dos limites estatutários e regimentais vigentes.

O Regulamento Didático do IFMT (IFMT, 2020) referência em seus artigos 151 e 152 a função de coordenador de curso, em que cada curso mantidos pela instituição possuem uma coordenação, cargos exercidos por docentes, onde continuam exercendo suas funções de docência, além das de gestão. Os coordenadores possuem um amparo com a equipe multiprofissional, que inclui pedagogos, assistentes sociais, psicólogos, técnicos em assuntos educacionais, além de outros profissionais.

A gestão no ambiente escolar envolve várias tarefas e responsabilidades. De acordo com Boff e Zuliano (2021), o coordenador tem como responsabilidade auxiliar o diretor, e dividir as funções e as responsabilidades, e quando necessário ajudar também os professores. Acompanhar

o desempenho e avaliando o desenvolvimento dos trabalhos propostos e executados. O coordenador deve dialogar com a comunidade para fazer projetos, que todos possam se envolver e dar soluções aos problemas encontrados.

Para Ribeiro e Chaves (2012), uma gestão democrática deve ter a participação da maioria, e fazer o que for melhor para todos, têm que ter participação do estado com o apoio financeiro para garantir um bom corpo docente, deve ser gratuita e de qualidade, além de necessitar de autonomia nas decisões para gerir os recursos financeiros e as melhorias na infraestrutura. Somente com a liberdade de decisão é possível uma gestão democrática de qualidade, o que valoriza a instituição de modo geral. As decisões precisam ser tomadas de forma conjunta sobre os rumos da instituição, e também de forma contínua para que haja realmente a transformação necessária se adequando ao tempo em que está.

A gestão democrática não é somente a vontade de mudar, deve se saber em que contexto a instituição está inserida para que possa conseguir os recursos suficientes para os projetos sem que fiquem presas aos interesses do mercado, os gestores precisam se reconhecerem como profissionais comprometidos com o desenvolvimento da sociedade (RIBEIRO; CHAVES, 2012).

A gestão democrática veio substituir a gestão autoritária, em que somente o diretor tomava todas as decisões e de forma incisiva. Com a gestão democrática tem-se a participação da comunidade nos processos pedagógicos e administrativos fazendo com que a comunidade se una de forma que todos os profissionais se envolvam em uma educação de qualidade. O sucesso da escola só vem com a participação de toda a comunidade escolar, com trabalho em equipe e distribuição das responsabilidades (SILVA, 2017).

Dentro da escola o gestor deve ter a compreensão de que ele é um articulador de ideias onde o grupo possa dar opiniões sobre as decisões tomadas, é um local que tem a participação de toda a comunidade, isso é gestão democrática, professores, funcionários, pais e alunos todos devem estar envolvidos nos trabalhos e projetos da escola em perfeita harmonia para que se tenha êxito. (SILVA, 2017).

O serviço pedagógico e administrativo é bem complexo e necessita que a pessoa saiba desempenhar muito bem o seu trabalho, como um bom planejamento das atividades a serem desenvolvidas, procurar sempre inovar, tendo um bom planejamento do que deve ser feito, para se evitar os fracassos e os erros no que se almeja conseguir no ambiente escolar, a democracia no ambiente escolar é de suma importância, o que possibilita a comunidade participar e dividir a responsabilidade. (SILVA, 2017).

A gestão democrática no âmbito educacional deve iniciar na família (pais ou responsáveis) com a participação de todos que estão inseridos no processo escolar, sendo assim, devemos vivenciar a democracia dentro da escola em todos os setores. A coordenação e os gestores escolares devem fazer projetos de forma que engaje todos os alunos para a realização dos projetos, como objetivo da aprendizagem. (SILVA, 2017).

2.1 Trabalhos relacionados

Quando surgiu a pandemia da covid-19, todas as instituições de ensino foram fechadas, com o objetivo de se evitar a contaminação e morte das pessoas de modo geral. E com estas medidas de segurança que foram se prolongando tornou-se necessário continuar as aulas com a modalidade *online* para que os estudantes não fossem prejudicados com a falta de aulas, e para isso professores e estudantes tiveram que aprender e investir em equipamentos que fosse possível para se ter aulas com qualidade (GUSSO, 2020).

Dessa forma, esta seção traz alguns trabalhos relacionados sobre os desafios enfrentados por parte dos gestores escolares durante a pandemia de covid-19 nos anos de 2020 a 2022. São citadas escolas da rede estadual e municipal, dos estados do Rio Grande Sul, Minas Gerais, Pernambuco e na região Metropolitana do Rio de Janeiro.

O trabalho de Boff e Zulianello (2021) aplicou um questionário para catorze diretores de escolas públicas do Rio Grande do Sul, tanto estadual quanto municipal, com a finalidade de

conhecer a rotina de trabalho dos diretores e saber dos seus desafios e o que está sendo feito para saná-los. Como resultados, categorizam os problemas citados é um dos mais relevantes observado foi a falta de apoio das famílias dos estudantes, além da desmotivação dos professores na parte financeira e também a falta de interesse dos alunos, e os professores tendo que trabalhar em outros turnos para terem um bom salário.

O trabalho de Antunes (2021) investigou por meio de entrevista, duas diretoras de escolas estaduais no estado de Minas Gerais a respeito das dificuldades vivenciadas nos respectivos ambientes escolares. Em geral, as gestoras passaram a se adaptar às novas demandas de acordo com a realidade vivida, entretanto, diagnosticaram a necessidade de maior envolvimento no tocante ao referido Estado, e também a implantação efetiva da modalidade de ensino à distância no estado.

Santos, Alves e Arraes (2021), mostram um pouco da atuação dos gestores escolares e o que eles estão tendo que superar devido a pandemia da covid-19. Foi realizada uma pesquisa com quatro diretoras da rede estadual de Pernambuco, o que foi encontrado como resultado o peso da responsabilidade do gestor escolar, bem como as atividades remotas que obrigaram eles a se adequarem a nova modalidade de ensino-aprendizagem.

Sunde, Julio e Nhaguaga (2020) coletaram dados na internet cujo objetivo foi analisar as dificuldades do ensino *online* com as imposições da covid-19. Relatam muitas vantagens, porém também alguns empecilhos, como por exemplo, para o uso da tecnologia, tem-se a necessidade de equipamentos de qualidade e conhecimentos para o uso correto da mesma, como no uso das plataformas de estudos.

Barbosa, Viegas e Batista (2020) apresentam um estudo realizado com a finalidade de mostrar um pouco dos impactos da pandemia do covid-19, na vida dos estudantes e dos professores do ensino superior na região metropolitana do Rio de Janeiro, devido ao isolamento social e a nova modalidade de aulas remotas, aulas remotas tem por objetivo evitar as aglomerações e manter as aulas com qualidade, para não ter prejuízo no aprendizado, e também mostrar um pouco dos obstáculos encontrados com a utilização das tecnologias tanto por parte dos professores quanto dos estudantes.

Barbosa (2021) afirmou que foi possível verificar que os desafios estão sendo superados e contam com o apoio das famílias dos estudantes, dos professores no uso das tecnologias para ministrar as aulas, garantindo o direito à educação.

Os gestores escolares tiveram muitos desafios durante a pandemia e ainda continuam tendo neste retorno presencial das aulas pós pandemia, primeiro foi o desconhecimento da modalidade Educação à Distância (EAD), e falta de recursos tecnológicos tanto dos alunos quanto dos professores, o que tem sido, de certa forma, superado e aprendido para se ter aulas de qualidade (PERES, 2020).

Sintetizando, os maiores percalços citados nestes trabalhos relacionados foram: falta de apoio das famílias dos estudantes, desmotivação dos professores na parte financeira, também a falta de interesse dos alunos, os professores tendo que trabalhar em outros turnos para terem um bom salário, necessidade de maior envolvimento do Estado, uso de novas tecnologias e plataformas de estudos pela comunidade escolar, a necessidade de equipamentos de qualidade.

3. Método

Para a execução da pesquisa, foi realizada uma breve revisão bibliográfica, e o uso da técnica de coleta de dados por meio de questionário semiestruturado, com vinte e duas perguntas ao total, com quinze perguntas fechadas e sete abertas. O questionário está disponível no apêndice I. Foi utilizada a ferramenta Google Formulários⁴, e enviada por *e-mail* aos coordenadores e aos gestores do *Campus* Barra do Garças. Foram selecionados os seguintes gestores para a pesquisa: diretor, chefe do departamento de ensino, coordenador de curso, coordenador de pesquisa, coordenador de extensão e estágio, coordenador de gestão de pessoas, coordenador da secretaria geral de documentação escolar, coordenador de atendimento discente,

⁴ Disponível em: <https://docs.google.com/forms/u/0/>. Acesso em: 13 fev. 2022.

coordenadora de assistência estudantil e inclusão, coordenador pedagógico, chefe do departamento de administração, finanças e planejamento.

Segundo Lakatos e Marconi (2003), a coleta de dados usando questionário apresenta vantagens, como: a economia de tempo, não tem gastos com material impresso e tem-se a obtenção de respostas em tempo hábil, a liberdade ao responder por não ter que se identificar, o anonimato dá mais segurança nas respostas, evita a inserção do viés do pesquisador, mais possibilidades de tempo para responder. A análise do trabalho foi qualitativa, pois não são utilizados dados estatísticos neste trabalho e na análise de problema, os dados coletados descrevem o contexto e a realidade dos gestores do IFMT *Campus* Barra do Garças.

4. Resultados e discussão

Nesta seção são descritas as vivências dos gestores do IFMT *Campus* Barra do Garças. Onze gestores responderam o questionário aplicado, de um total de treze servidores que ocupam cargos de gestão no IFMT *Campus* Barra do Garças. A respeito dos perfis dos gestores, a idade variou entre 26 e 65 anos, que resulta numa média de 41,3 anos de idade. Em relação ao sexo, 60% são do sexo masculino e 40% do sexo feminino.

Quanto à formação acadêmica, quatro (36,4%) são doutores, empatados com 27,3% (três pessoas) possuem mestrado completo e especialização completa. Somente um 9,1% possui doutorado incompleto.

Sobre o tempo de instituição, a maioria (nove respondentes) possui entre nove e treze anos de serviços prestados. Somente um possui dois anos e o outro possui cinco anos. Entretanto, a maioria possui pouco tempo de experiência em gestão, sendo que somente um servidor possui dez anos de serviço na instituição e oito de gestão; outro possui dez anos de serviço na instituição e cinco atuando em gestão. Os nove restantes possuem uma média de um ano e três meses de atuação em gestão.

Questionados sobre os recursos humanos da instituição, o desafio mais citado pelos respondentes foi a falta de técnicos administrativos (sete respostas obtidas). O segundo maior desafio citado é relacionado ao corpo docente. Dentre os desafios relacionados aos professores, foi mencionado a falta de professores em determinadas áreas. Em contraposição, um respondente considera que algumas áreas têm excesso de docentes, devido a alguns fatores como remoção para tratamento de saúde, que é um direito do servidor.

Apenas um gestor considera que faltam terceirizados no ambiente escolar. Uma problemática mencionada foi a necessidade de melhor distribuição dos recursos humanos com a carga de trabalho. Somente um gestor não percebeu dificuldades nesse quesito.

Voltando ao trabalho com o corpo docente, o maior desafio apontado por oito gestores consiste em lidar com a falta de comprometimento e envolvimento de alguns docentes. Empatados, foram citados por seis servidores o obstáculo de unir e engajar o grupo docente, a fim de alcançar as metas estabelecidas na proposta pedagógica, e também lidar com resistência a mudanças. Na sequência, motivar os professores foi assinalado três vezes. E por fim, um gestor considerou a falta de conhecimento do funcionamento da instituição e da sua carreira, direitos e obrigações.

Relacionado ao corpo administrativo, o maior impasse citado, equivalente a 63,6% (sete respostas), foi o de manter uma boa comunicação com a equipe. Unir e engajar o grupo do administrativo empatou com lidar com a falta de comprometimento de alguns colegas com 45,5% (cinco respostas), e lidar com a mudança ficou com 27,3% (três respostas).

Quanto ao grupo dos terceirizados, seis servidores (54,5%) do grupo não percebe dificuldades neste quesito, entretanto a falta de comunicação por parte dos terceirizados tem um total de 36,4% (quatro respostas), e especificamente um servidor mencionou a falta de assistente de alunos (9,1%).

Perguntados sobre o que está sendo feito para sanar os desafios, é importante ressaltar que todas as respostas mencionaram sobre a comunicação, que deve ser feita de forma clara para solucionar os problemas encontrados. O diálogo é a melhor forma para resolver os problemas e

conflitos. Também afirmaram que a forma de manter todos informados é com reuniões, esclarecendo as dúvidas sobre os erros ocorridos e propondo soluções para que não venham a acontecer novamente. A cobrança e a comunicação dos dirigentes dos setores no acompanhamento dos trabalhos da equipe deve ser constante e esclarecedora, além de manter um bom ambiente de trabalho com a equipe, e todos os setores, com a participação em todas as reuniões e nos debates sobre a gestão do campus.

Relacionada à infraestrutura, problemas com infraestrutura de tecnologia redes e equipamentos foi apontada com 63,6% (sete respostas), ficando em primeiro lugar, por conseguinte, o excesso de burocracia com relação às verbas públicas foi a segunda colocada com 54,5% (seis respostas) dos apontamentos, com 36,4% (quatro respostas) citou-se a falta de dinheiro para manutenção da infraestrutura; a falta de dinheiro para aquisição de material de consumo e aquisição de equipamentos ficaram com 18,2% (duas respostas), e que não percebe dificuldade 9,1% (uma resposta).

Questionados sobre o que está sendo feito para sanar os desafios de infraestrutura, o relato de um dos pesquisados afirma que a direção tem buscado parcerias e com a intervenção de todos os gestores. Como sugestões, desenvolver planos que diminuam os problemas, tem um que a intervenção de todos os gestores fazendo cumprir a lei; contratar melhores prestadores de serviços e com suportes rápidos; organizar as ações por meio do planejamento, para aquisição de equipamentos e melhorias da oferta de internet do campus, e capacitação da equipe; fazer projetos para conseguir recursos externos, buscar apoio da reitoria.

Sobre os pontos positivos do ensino remoto em tempos de pandemia de covid-19, empatados com 54,5% (seis respostas), dois pontos que são a continuidade das aulas em ambiente virtual e a rotina adaptável; a otimização do tempo foi considerado por quatro gestores (36,4%), e a otimização do trabalho com ferramentas tecnológicas por três gestores (27,3%).

Já sobre os pontos negativos do ensino remoto, o mais referido foi a falta de comprometimento com 72,7%, dos apontamentos relatados (oito respostas), seguidos da dificuldade de interação e comunicação (63,6%, sete respostas); lidar com a resistência à mudanças (54,5%, seis respostas); a falta de prática no ambiente digital e a convivência limitada

foram indicadas por cinco gestores (45,5%); a falta de equipamentos e software e internet de boa qualidade com 36,4% (quatro respostas), a dificuldade de concentração ficou com 27,3% (três respostas); a falta de respeito e falta de capacitação ficaram empatadas com 9,1% (uma pessoa).

Quanto à falta de respeito na rotina de trabalho, foi mencionado o fato de “estar disponível” em qualquer dia e horário, mesmo fora do horário de trabalho, o que frequentemente se estendia até à noite. Um gestor reforçou a mudança das aulas presenciais para *online*, principalmente dos alunos do ensino médio integrado (EMI) que nunca tiveram uma realidade de formação totalmente *online*.

Questionados sobre a transição do ensino remoto para o retorno presencial, a maioria considerou a transição com dificuldade moderada (45,5%, cinco respostas). No entanto, três gestores (27,3%) julgaram o retorno como “muito difícil”. Somente um gestor (9,1%) considerou fácil, e outro ponderou que “depende do planejamento pedagógico e da capacidade docente.”

Sobre a visão dos gestores sobre a aceitação/participação dos momentos remotos pelos estudantes, eles afirmaram que o índice de rejeição e desinteresse é muito grande (oito respostas, 72,7%), isto é, participam às vezes dos momentos de aulas *online*, e somente três servidores (27,3%) acreditam que os alunos participam efetivamente das aulas.

Relacionado à família, um dos maiores desafios é promover o engajamento das famílias na vida escolar dos filhos com 63,6% (sete respostas), já manter o fluxo de comunicação de forma eficiente 54,5% (seis respostas), receber os pais para sanar dúvidas 27,3% (três respostas).

No que tange aos estudantes, a maior dificuldade encontrada foi lidar com a falta de interesse dos estudantes (90,9%, dez respostas), seguido de entender a realidade dos estudantes (54,5%, seis respostas); lidar com a indisciplina por parte dos estudantes e compreender o que eles gostam a fim de integrar os conteúdos foram mencionados por quatro gestores (36,4%). Em resumo, todos perceberam uma certa dificuldade.

Sobre os encargos da função de gestor, o maior desafio citado foi ter uma visão do todo, a fim de suprir com as necessidades de todos os setores, para o bom funcionamento da escola (cinco respostas, 45,5%); seguido de assumir compromissos e responsabilidades que, com

frequência, demandam tempo fora da escola (quatro respostas, 36,4%); e somente um gestor (9,1%) considerou a dificuldade em expressar de forma clara para que todos entendam a mesma coisa, e por fim, outro (9,1%) julgou fazer trabalhos que não deveriam ser feitos pela coordenação.

Perguntados sobre o que motiva os gestores a seguirem em frente na função, detectou-se que os estudantes têm potencial de aprendizado, e que os gestores têm papel fundamental na orientação dos alunos e de toda a comunidade escolar, conforme algumas respostas dos gestores, que conforme o quadro 1 (onde a sigla R1 a R8 correspondem à resposta 1 até resposta 8), estão preocupados em fazer uma escola de qualidade, valorizando os alunos e a instituição. A resposta 1 (R1) menciona o acolhimento humanizado para os estudantes com necessidades específicas, de forma que quando eles estiverem presentes na escola, eles tenham suas demandas atendidas. R3 afirma que os desafios o motivam a fazer uma escola melhor. As respostas R4 à R8 argumentam sobre a educação pública de qualidade e na melhoria do atendimento da comunidade escolar.

R1. “O **bem estar** dos alunos com necessidades específicas”.

R2. “Observar que **mudanças positivas** são possíveis quando nos engajamos e nos dedicamos a elas”.

R3. “Enfrentar desafios”.

R4. “Acreditar na educação pública de **qualidade!**”

R5. “A vontade de ver um **campus melhor**”.

R6. “Contribuir para o **crescimento** do *campus* e dos estudantes”.

R7. “Desejo de ofertar um **curso de qualidade** de modo que os alunos possam ser treinados e terem capacidade de enfrentar as dificuldades que encontrarão no mercado de trabalho”.

R8. “Saber que é possível **ajudar** a instituição no desenvolvimento das suas ações”.

Quadro 1: Respostas dos gestores sobre suas motivações.

A respeito do que desmotiva um gestor educacional, as questões mais citadas foram o desinteresse e a burocracia, temos as respostas dadas por alguns respondentes conforme quadro 2 (com a sigla D1 a D7 são respostas obtidas dos gestores de 1 a 7). A falta de compromisso e responsabilidade e interesse, D1 a D3 mostra esta situação, excessos de crítica e burocracia são evidenciados de D4 a D7, tem a também a falta de servidores dos setores. Além disso, apontaram vários empecilhos, aí se vê que os entraves, não são só financeiros, mas também humanos, quem deveria estar na linha de frente apoiando, na maioria das vezes não está.

- D1.** “A **falta de compromisso e de responsabilidade** dos servidores efetivos, principalmente dos professores. E ainda a falta de instrumentos de punição”
- D2.** “A **falta de comprometimento**, interesse e empatia dos outros”.
- D3.** “A **indiferença** de alguns alunos”.
- D4.** “O **excesso de críticas sem propostas** (passíveis de execução) de melhoria do processo criticado”.
- D5.** “É muito trabalho para se conseguir fazer uma alguma, como um evento, uma exposição até mesmo mostra de curso e devido a **grande falta de interesse** tanto dos alunos quanto dos professores, isso fica muito cansativo, pois o trabalho passa a ser feito por poucas pessoas e demora muito tempo o que faz com que a motivação cai (*sic*) por terra.”
- D6.** “O excesso de trabalho; as **burocracias** para demandas simples; as inconsistências de comunicação; a carga horária de trabalho”.
- D7.** “**Burocracias** na aquisição de insumos e equipamentos o que dificulta a manutenção de diversas atividades no tempo devido, e também a busca de melhores condições de infra estrutura para discentes e docentes a médio e longo prazo”. “A **burocracia pública**; A **falta de compromisso** com a coisa pública; A falta de maturidade nas relações de trabalho (servidores inteligentíssimos, porém com pouca maturidade corporativa), A falta de um objetivo comum/coletivo; A falta do senso de classe, como trabalhadores assalariados que aceitam passivamente as imposições do governo quanto a desestruturação da educação brasileira e a qualidade de trabalho docente”.

Quadro 2: Respostas dos gestores sobre os desafios enfrentados.

5. Considerações finais

Conforme citado por Ribeiro e Chaves (2012), a gestão democrática precisa da participação da maioria. Contudo, conforme o relato dos gestores do IFMT Campus Barra do Garças, muitas vezes não ocorre o envolvimento e dedicação por parte dos colegas, e até mesmo por parte dos alunos, apesar dos gestores afirmarem que os estudantes têm um grande potencial de aprendizado.

Outro desafio encontrado na gestão do IFMT *Campus* Barra do Garças é promover o engajamento das famílias na rotina escolar dos filhos e manter o fluxo de comunicação de forma eficiente.

Silva (2017) afirma que a coordenação e os gestores escolares devem elaborar projetos de aprendizagem onde possam contar com a participação de todos os discentes. Essa participação contribui para o crescimento do campus e também dos estudantes. Entretanto, outro fator que preocupa os gestores são a falta de compromisso e a indiferença dos alunos.

Para Ribeiro e Chaves (2012), as instituições devem ter autonomia para gerir os recursos financeiros e as melhorias na infraestrutura. No entanto, o relato dos gestores do IFMT *Campus* Barra do Garças é que existe muita burocracia quanto a aquisição de insumos e equipamentos dificultando a manutenção no devido tempo, além da falta de tecnologia, redes e equipamentos tecnológicos. Ademais, outro entrave agravante atualmente seria a falta de técnicos administrativos.

O gestor escolar precisa ter a compreensão de que ele é um articulador de ideias (Silva, 2017), onde o grupo possa dar opiniões sobre decisões tomadas, é um local onde tem a participação de toda a comunidade. Em geral, os gestores do campus possuem o ensejo de ofertar um curso de qualidade de modo que os estudantes possam ser capacitados para enfrentarem o mercado de trabalho e se saírem muito bem. Os respondentes também compreendem que eles têm um papel fundamental na orientação dos alunos e da comunidade escolar.

Sobre o período de ensino remoto foram citados pelos gestores dois pontos positivos: a continuidade das aulas em ambiente virtual e a rotina adaptável. Quanto aos pontos negativos, a falta de comprometimento, seguido da falta de comunicação e interação.

Por fim, este trabalho mostrou que o *Campus* Barra do Garças é uma instituição pública que possui como maiores entraves a falta de engajamento e o excesso de burocracia em vários setores.

Como trabalhos futuros, este estudo pode ser ampliado e realizado nas três esferas de ensino, a municipal, estadual e federal, podendo ser aplicada em outros *campi*, e investigar se os gestores ou outros grupos da comunidade escolar consideram a gestão escolar como democrática. Estes estudos são relevantes para conhecer um pouco mais das instituições públicas de ensino e levantar possibilidades de melhorias dos centros educacionais públicos.

6. Agradecimentos

Expresso minha gratidão ao criador do universo por estar presente em minha jornada e por me conceder saúde e forças para seguir em frente. Aos meus filhos, Karolliny Lôbo de Oliveira e Matheus Lôbo de Oliveira, e à minha sobrinha Pâmella Lôbo Rêgo, agradeço pelo amor e apoio incondicional. Também agradeço aos meus familiares e amigos que sempre me incentivaram a continuar estudando e buscar meus objetivos.

Quero agradecer também aos colegas do IFMT, a todos os professores e colaboradores que fazem do instituto um grande local de ensino e aprendizado. Em especial, agradeço à minha orientadora, professora mestre Carine Rodrigues da Costa, por sua dedicação, paciência e orientação durante todo o processo de estudos. Sem o seu apoio e incentivo, certamente não teria chegado tão longe.

7. Referências

ANTUNES, L. D. EDUCAÇÃO E PANDEMIA: Contribuições da Teoria Contingencial na Gestão Escolar em tempos de COVID-19. Revista Mediação, [S. l.], n. 11, 2021. Disponível em: <https://revista.uemg.br/index.php/mediacao/article/view/5793>. Acesso em: 7 dez. 2022.

BARBOSA, André Machado; VIEGAS, Marco Antônio Serra; BATISTA, Regina Lucia Napolitano Felício Felix. AULAS PRESENCIAIS EM TEMPOS DE PANDEMIA: RELATOS DE EXPERIÊNCIAS PROFESSORES DO NÍVEL SUPERIOR SOBRE AS AULAS REMOTAS. Rev. Augustus. Rio de Janeiro, v.25, n. 51, p. 255-280, jul./out. 2020. Disponível em: <https://revistas.unisuam.edu.br/index.php/revistaaugustus/article/view/565>. Acesso em: 10 dez. 2022.

BARBOSA, Maria Amanda Pedrosa. DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR E OS CAMINHOS PERCORRIDOS DURANTE A PANDEMIA. Trabalho de Conclusão de Curso. Manaus: Universidade do Estado do Amazonas, 31 jul. 2021. Disponível em: <http://repositorioinstitucional.uea.edu.br/handle/riuea/3479>. Acesso em: 10 dez. 2022.

BOFF, D. S.; ZULIANELO, I. Desafios na gestão escolar: narrativas de diretores e coordenadores pedagógicos de escolas públicas. Revista online de Política e Gestão Educacional, Araraquara, v. 25, n. 3, p. 2163–2177, 2021. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/14249>. Acesso em: 21 set. 2022.

GUSSO, Hélder Lima et al. ENSINO SUPERIOR EM TEMPOS DE PANDEMIA: DIRETRIZES À GESTÃO UNIVERSITÁRIA. Educação & Sociedade [online]. 2020, v. 41. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/ES.238957>. Acessado: 12 dez. 2022.

IFMT. Regimento Geral Revisado - 2022 . Cuiabá, 2020. Disponível em: <https://cba.ifmt.edu.br/conteudo/noticia/foi-publicado-versao-final-do-regimento-geral-do-ifmt-2022/>. Acesso em: 09 mar. 2022.

IFMT. Resolução nº 081, de 26 de novembro de 2020, Regulamento Didático do Instituto Federal De Educação, Ciência E Tecnologia De Mato Grosso. Cuiabá, 2022. Disponível em: https://ifmt.edu.br/media/filer_public/ea/46/ea46ae7b-87bc-402f-b48f-7ea4ef41d130/resolucao_n_o_081_-_26112020_-_aprovar_o_regulamento_didatico.pdf. Acesso em: 09 mar. 2022.

LOSEKANN, Raquel Gonçalves Caldeira Brant; MOURÃO, Helena Cardoso. DESAFIOS DO TELETRABALHO NA PANDEMIA COVID-19: QUANDO O HOME VIRA OFFICE. Caderno de Administração, v. 28, p. 71-75, 5 jun. 2020. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/53637>. Acesso em: 16 dez. 2022.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. Lakatos. 5. ed. São Paulo: Atlas 2003.

PERES, Maria Regina. NOVOS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR E DE SALA DE AULA EM TEMPOS DE PANDEMIA. Revista de Administração Educacional, [S.l.], v. 11, n. 1, p. 20-31, set. 2020. ISSN 23591382. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/ADED/article/view/246089>. Acesso em: 10 dez. 2022.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico** [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <https://www.feevale.br/institucional/> editora-feevale. Acesso em: 15 fev. 2023.

RIBEIRO, Maria Edilene da Silva. CHAVES, Vera Lúcia Jacob. Gestão Educacional: Modelos e Práticas. III Congresso Ibero Americano de Política e Administração da Educação. 14 a 17 nov. 2012. Zaragoza, Espanha. Disponível em: https://anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/MariaEdilenedaSilvaRibeiro_GT7.pdf. Acesso em: 08 fev. 2023.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à gestão pública**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

SANTOS, Marismênia Nogueira dos; ALVES, Francione Charapa; ARRAES, Ariele Vitória Araújo. Gestão escolar no contexto pandêmico. *Ensino em Perspectivas*, Fortaleza, v. 2, n. 4, p. 1-12, 2021. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/ensinoemperspectivas/article/view/6069>. Acesso em: 9 dez. 2022.

SILVA, Jéssika Nogueira da, Os desafios da gestão democrática. Congresso Nacional de Educação (EDUCERE). Curitiba, 2017. p. 16997-17009. Disponível em: <https://docplayer.com.br/73132812-Os-desafios-da-gestao-democratica.html>. Acesso em: 08 fev. 2023.

SUNDE, Rosário Martinho; JÚLIO, Ossula Abílio; NHAGUAGA, Mércia Armindo Farinha. O ENSINO REMOTO EM TEMPOS DA PANDEMIA DA COVID-19: DESAFIOS E PERSPECTIVAS. *Epistemologia e Práxis Educativa - EPEduc*, [S. l.], v. 3, n. 3, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufpi.br/index.php/epeduc/article/view/1860>. Acesso em: 16 dez. 2022.

APÊNDICE I
QUESTIONÁRIO

Observação: o questionário foi preenchido após a leitura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

SOBRE SEU PERFIL

Idade: _____

Gênero: () Masculino () Feminino

Cor/raça/etnia (como você se considera):

() Parda () Branca () Preta () Amarela () Indígena

Formação Acadêmica:

- () Graduação completa
- () Especialização incompleta
- () Especialização completa
- () Mestrado incompleto
- () Mestrado completo
- () Doutorado incompleto
- () Doutorado completo
- () Pós-doutorado incompleto
- () Pós-doutorado completo

Tempo de instituição: _____

Tempo na área de gestão: _____

EIXO RECURSOS HUMANOS

1. Enquanto gestor na área educacional, em relação aos recursos humanos, assinale os desafios encontrados:

- () Falta de técnicos administrativos
- () Falta de professores
- () Falta de terceirizados
- () Não percebo dificuldades nesse quesito
- () Outro: _____

2. Enquanto gestor na área educacional, em relação ao trabalho com o corpo docente, assinale os desafios encontrados:

- Unir e engajar o grupo docente, a fim de alcançar as metas estabelecidas na proposta pedagógica
- Motivar os professores
- Receber/orientar professores que não se sentem preparados
- Lidar com a falta de comprometimento e envolvimento de alguns docentes
- Lidar com a resistência a mudanças
- Não percebo dificuldades nesse quesito
- Outro: _____

3. Enquanto gestor na área de educação, com relação ao administrativo, assinale os desafios encontrados:

- Manter uma boa comunicação
- Unir e engajar o grupo do administrativo
- Lidar com a falta de comprometimento de alguns colegas
- Lidar com resistência a mudanças
- Não percebo dificuldades neste quesito
- Outro: _____

4. Enquanto gestor na área de educação, no tocante aos terceirizados, assinale os desafios encontrados:

- Falta de qualificação profissional
- Lidar com a falta de comprometimento de alguns colegas
- Falta de comunicação por parte do terceirizado
- Não percebo dificuldades nesse quesito
- Outro: _____

5. O que está sendo feito para sanar os desafios, apontados por você e qual sua sugestão para que este problema não volte a acontecer nesse setor?

EIXO RECURSOS DE INFRAESTRUTURA

6. Enquanto gestor na área educacional, em relação aos recursos financeiros, assinale os desafios encontrados:

- Falta de dinheiro para aquisição de material de consumo

- Falta de dinheiro para aquisição de equipamentos
- Falta de dinheiro para manutenção da infraestrutura
- Excesso de burocracia com relação às verbas públicas
- Problemas com infraestrutura de tecnologia (redes e equipamentos)
- Não percebo dificuldades neste quesito
- Outro: _____

7. O que está sendo feito para sanar os desafios, apontados por você e qual sua sugestão para que este problema não volte a acontecer nesse setor?

EIXO ENSINO

8. Quais os pontos positivos do ensino remoto em tempos de pandemia de covid-19?

- Continuidade das aulas (em ambiente virtual).
- Otimização do trabalho com ferramentas tecnológicas.
- Rotina adaptável.
- Otimização do tempo.
- Outro: _____

9. Quais os pontos negativos do ensino remoto em tempos de pandemia de covid-19?

- Dificuldade de interação/comunicação
- Falta de prática no ambiente digital.
- Falta de equipamentos, softwares e Internet de boa qualidade.
- Falta de equipamentos, softwares e Internet de boa qualidade.
- Dificuldade de concentração.
- Lidar com a falta de comprometimento
- Lidar com resistência a mudanças
- Não percebo pontos negativos neste quesito
- Outro: _____

10. Como você considera a transição do ensino remoto para o retorno presencial?

- Extremamente Difícil
- Muito Difícil
- Moderado
- Fácil
- Muito Fácil

() Outro: _____

11. Enquanto gestor, como você vê a aceitação/participação dos momentos online/remotos pelos estudantes?

() Muito frequente

() Frequente

() Pouco Frequente

() Nenhuma frequência

() Outro: _____

12. Enquanto gestor na área educacional, em relação a família, assinale os desafios encontrados:

() Manter o fluxo de comunicação de forma eficiente

() Receber os pais para sanar dúvidas

() Promover o engajamento, participação e a contribuição da família na vida escolar de seus filhos

() Não percebo dificuldade neste quesito

() Outro: _____

13. Enquanto gestor na área educacional, em relação aos estudantes, assinale os desafios encontrados:

() Entender a realidade dos estudantes

() Compreender o que eles gostam, a fim de integrar os conteúdos para serem mais significativos

() Lidar com a falta de interesse dos estudantes

() Lidar com a indisciplina por parte dos estudantes

() Não percebo dificuldade neste quesito

() Outro: _____

14. Enquanto gestor na área de educação, com relação aos encargos da função, assinale os desafios encontrados:

() Assumir compromissos e responsabilidades que, com frequência, demandam tempo fora da escola

() Ter uma visão do todo, a fim de suprir com as necessidades de todos os setores, para o bom funcionamento da escola

() Lidar com as cobranças por parte da comunidade escolar

() Trabalhar com a diversidade

() Expressar-se de forma clara para que todos entendam a mesma coisa

() Não percebo dificuldade nesse quesito

() Outro: _____

15. O que o motiva a seguir em frente na função de gestor educacional?

16. O que desmotiva a não seguir em frente na função de gestor educacional?