

GESTÃO DE PESSOAS NA COVID-19 NO ENSINO FUNDAMENTAL E MÉDIO DO SETOR PÚBLICO**HUMAN RESOURCE MANAGEMENT NA COVID-19 IN ELEMENTARY AND HIGH SCHOOL OF THE PUBLIC SECTOR****GESTIÓN DE PERSONAS NA COVID-19 EN LA EDUCACIÓN PRIMARIA Y SECUNDARIA DEL SECTOR PÚBLICO**Roseane Barcellos Marques¹
Marinalva Santana Santos²Artigo recebido em março de 2022
Artigo aceito em abril de 2023**RESUMO**

O principal objetivo deste artigo é demonstrar de forma sucinta o trabalho dos profissionais da educação de uma escola pública de Araraquara, no interior de São Paulo, durante a pandemia de Covid-19, como vem sendo o retorno presencial, os métodos adotados pelo governo para a realização das aulas remotas e os procedimentos a respeito das atividades no que se refere a rotina da gestão de pessoas. A pesquisa se deu em quatro fases: levantamento dos dados; entrevistas realizadas com os profissionais da educação; transcrição e análise das respostas. A pesquisa de campo foi realizada, por conveniência, com profissionais da educação da Escola Estadual Professora Léa de Freitas Monteiro, fundada em 13/06/1988, cujo objetivo é assegurar a todos(as) os(as) alunos um tempo maior de convívio escolar, maiores oportunidades de aprender e, com isso, uma aprendizagem com mais qualidade. O público-alvo é formado por alunos(as) em idade escolar do ensino fundamental e médio, conforme o certame da Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1993. É importante salientar que os depoimentos concedidos na entrevista representam o pensamento dos profissionais de forma livre, no que se refere ao ofício desempenhado e suas mudanças no período da pandemia causado pelo SARS-CoV-2, responsável por causar a doença COVID-19. Neste estudo foi possível identificar como a pandemia afetou as atividades dos profissionais da educação relacionando o antes, o durante e na fase de retorno ao presencial. Os gestores reforçaram a prática do diálogo, da conversa para reaproximar as pessoas e mitigar os efeitos do isolamento/distanciamento social.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Políticas públicas. Covid-19. Profissionais da educação.

ABSTRACT

The main objective of this article is to briefly demonstrate the work of education professionals in a public school in Araraquara, in the interior of São Paulo, during the Covid pandemic. the realization of

¹ Pós-doutora em Turismo pela Escola de Comunicação e Artes da Universidade São Paulo, doutora em administração pública e governo pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP). Professora na Fatec Registro. E-mail: roseanebmarques@yahoo.com.br. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7646561918886612>. OrcId: <https://orcid.org/0009-0004-0980-9970>.

² Formada em Gestão Comercial pela Fatec Araraquara. E-mail: marinalvasantana@hotmail.com. Lattes: <https://lattes.cnpq.br/7457152027500742>. OrcId: <https://orcid.org/0009-0007-3467-6278>.

remote classes and the procedures related to the activities related to human resource management routine. The research took place in four phases: data collection; interviews carried out with education professionals; transcription and analysis of responses. The field research was carried out, for convenience, with education professionals from the Professora Léa de Freitas Monteiro State School, founded on June 13, 1988, whose objective is to make all students spend more time together. school, greater learning opportunities and, with-it, better-quality learning. The target audience is made up of elementary and high school students, pursuant to Law 9,394, of December 20, 1993. It is important to emphasize that the testimonies given in the interview represent the thinking of professionals in a freeway, with regard to the work carried out and its mutations in the period of the pandemic caused by SARS-CoV-2, responsible for causing the disease COVID-19. In this study, it was possible to identify how the pandemic affected the professional activities of education relating either before or during the return to face-to-face phase. Managers will reinforce the practice of dialogue, give conversations to re-approximate people and mitigate the effects of isolation/social distancing.

Keywords: Human resource management. Public policy. Covid-19. Education professionals.

RESUMEN

El objetivo principal de este artículo es demostrar brevemente el trabajo de los profesionales de la educación de una escuela pública de Araraquara, en el interior de São Paulo, durante la pandemia de Covid-19, como ha sido el regreso presencial, los métodos adoptados. por parte del gobierno a la realización de clases a distancia y los procedimientos relativos a las actividades en relación con la rutina de gestión de personas. La investigación se desarrolló en cuatro fases: recolección de datos; entrevistas realizadas a profesionales de la educación; transcripción y análisis de respuestas. La investigación de campo fue realizada, por conveniencia, con profesionales de la educación de la Escola Estadual Professora Léa de Freitas Monteiro, fundada el 13/06/1988, cuyo objetivo es garantizar que todos los alumnos tengan más tiempo juntos en la escuela, mayores oportunidades de aprender y , con eso, un aprendizaje de mayor calidad. El público objetivo está conformado por estudiantes en edad escolar primaria y secundaria, de acuerdo con la Ley 9.394, de 20 de diciembre de 1993. Es importante señalar que los testimonios dados en la entrevista representan el pensamiento de profesionales en forma libre, con en cuanto al trabajo realizado y sus mutaciones en el período de la pandemia provocada por el SARS-CoV-2, responsable de causar la enfermedad COVID-19. En este estudio fue posible identificar cómo la pandemia afectó las actividades profesionales de la educación relacionadas ya sea antes o durante el retorno a la fase presencial. Los directivos reforzarán la práctica del diálogo, darán conversaciones para reaproximar a las personas y mitigar los efectos del aislamiento/distanciamiento social.

Palabras clave: Gestión de Personas. Políticas públicas. COVID-19. Profesionales de la educación.

1 INTRODUÇÃO

No final do ano de 2019, segundo o Ministério da Saúde (2020), uma onda de pneumonia foi identificada em Wuhan, na província de Hubei na China. Tratava-se de uma nova cepa (tipo) de coronavírus que não havia sido identificada antes em seres humanos. Ao todo foram identificados sete tipos de coronavírus humanos (HCoVs), HCoV-229E, HCoV-OC43, HCoV-NL63, HCoV-HKU1, SARS-COV, que causa síndrome respiratória aguda grave, MERS-COV (que causou síndrome respiratória do Oriente Médio) e o SARS-CoV-2 (o novo coronavírus). O vírus SARS-CoV-2 é o que provoca a doença chamada de COVID-19.

Em 11 de março de 2020, o Diretor Geral da Organização Mundial da Saúde (OMS), declarou após uma análise dos acontecimentos mundiais e da proliferação rápida da COVID-

19 que “We have therefore made the assessment that COVID-19 can be characterized as a pandemic.” (WHO, 2021). Assim, em 20 de março de 2020, o Senado Federal aprovou o Decreto Legislativo No. 6 que trata da ocorrência do estado de calamidade pública, em virtude das ações emergenciais de saúde pública de importância internacional, relacionada ao coronavírus (Covid-19), o que colocou em curso uma série de medidas preventivas de saúde pública para além daquelas instituídas pela OMS.

As medidas como *lockdown* (em tradução literal significa bloquear totalmente) e distanciamento social obrigaram os cidadãos e as organizações a um isolamento severo com o fechamento de inúmeras empresas de vários setores e, inclusive, instituições educacionais. Os desafios da educação brasileira que eram consideráveis, foram intensificados. Gonçalves et al. (2020, p. 66) afirmam que “Se antes inimigos visíveis dificultavam a rotina escolar, o inimigo invisível, Sars-CoV-2, impossibilitou qualquer tipo de rotina.”

A pandemia da Covid- 19 acometeu toda a população e fez com que nesse cenário mundial os governantes aplicassem medidas emergenciais para conter a propagação da doença e para resolver os problemas da educação que de forma brusca, foi interrompida, por um longo período, sem perspectiva de retorno. O Conselho Nacional de Educação (CNE), em 28 de abril de 2020 colocou em discussão, segundo o Ministério da Educação (MEC), as diretrizes norteadoras que orientaram as ações das escolas de educação básica e instituições de ensino superior, abrangendo da educação infantil à superior, no período da pandemia do coronavírus. Em 8 de junho de 2020 foi homologado o PARECER CNE/CP Nº: 9/2020 do Ministério da Educação/Conselho Nacional de Educação com o assunto “Reexame do Parecer CNE/CP nº 5/2020, que tratou da reorganização do Calendário Escolar e da possibilidade de cômputo de atividades não presenciais para fins de cumprimento da carga horária mínima anual, em razão da Pandemia da COVID-19.”

Em 18 de março de 2020, em São Paulo, o Conselho Estadual de Educação (CEE), por meio da Deliberação CEE 177/2020 fixou “as normas quanto à reorganização dos calendários escolares, devido ao surto global do Coronavírus, para o Sistema de Ensino do Estado de São Paulo, entre outras providências”. Este ato culminou em alteração no formato das atividades dos profissionais da educação que atuavam nessas unidades de ensino. A partir desse momento suas atividades seriam modificadas para atender às exigências da deliberação e uma nova rotina de trabalho foi implementada. O que, conseqüentemente, para serem acatadas implicaram em alterações na rotina das atividades profissionais diárias para que estas se adequassem à reorganização dos calendários escolares.

Diante das dificuldades enfrentadas por esses alunos(as) para se adaptarem e realizar as aulas remotas propostas pela Secretaria de Educação (SEDUC), os governantes utilizaram várias medidas e mecanismos para amenizar os prejuízos causados pela atual situação, ou seja, as políticas públicas, que nada mais são do que os direitos adquiridos pela população com força de lei e que devem se fazer cumprir sob pena de punições ou sanções. Então, uma política pública é algo que um dia foi uma exigência da população, que organizadamente a fez chegar a seus representantes do Poder Legislativo: senadores, deputados federais, estaduais e vereadores, para que dessa forma os alunos, professores e funcionários pudessem contar com condições apropriadas para lidar com tal situação (SOUZA, 2006). Anterior e posterior ao conteúdo da autora, Bresser-Pereira em 1996 evidenciou essa presença do Estado ao discutir a reforma do Estado brasileiro com uma proposta social-democrática (BRESSER-PEREIRA, 1996) conduzindo-o ao desenvolvimentismo (BRESSER-PEREIRA, 2021) que, segundo o autor, aumenta a governança do Estado e o permite adquirir meios financeiros e administrativos para intervenções efetivas quando “[...] o mercado não tiver condições de coordenar adequadamente a economia.” (BRESSER-PEREIRA, 1996, p.8).

Aos alunos, professores e funcionários foram disponibilizados chips de celulares, com acesso à internet, e parcerias com empresas de Softwares e aplicativos para o desenvolvimento das aulas remotas mesmo que tardiamente, para tentar amenizar os prejuízos causados com o fechamento repentino das escolas. Vários programas foram criados, dentre eles a merenda em casa, kit merenda, bolsa do povo educação entre outros. Estas medidas foram criadas para tentar suavizar o impacto da pandemia na vida da população escolar caracterizadas pelo governo como alunos de baixa renda em situação de pobreza. Houve uma rápida capacitação dos profissionais para se adequarem ao novo modelo proposto para a situação do período.

Diante do exposto, o problema de pesquisa deste artigo é: Como se comportaram as atividades dos profissionais da educação: durante a pandemia, na fase de transição da “rotina normal” à rotina no período mais crítico da pandemia e no retorno ao “novo normal” sob a perspectiva da gestão de pessoas? O que deu origem ao objetivo geral que é demonstrar, como foi realizado o trabalho dos profissionais da educação da Escola Estadual Professora Léa de Freitas Monteiro, em Araraquara, no Estado de São Paulo, durante a pandemia, como vem sendo o retorno presencial. Isto é, como foi a transição da “rotina normal” à rotina no período mais crítico da pandemia e como está acontecendo o retorno ao “novo normal”. Os objetivos específicos são: compreender como se comportaram as atividades dos profissionais da educação durante a pandemia, investigar as atividades educacionais na fase de transição da rotina normal à rotina na pandemia e analisar os desafios dos profissionais no retorno às atividades presenciais. A pesquisa de campo para atender ao objetivo proposto consistiu em quatro fases: a) levantamento dos dados documentais e bibliográficos; b) realização de entrevistas com os profissionais da educação; c) transcrição das entrevistas e d) análise dos dados documentais, bibliográficos e das entrevistas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A Lei No. 9.394 de 1996 que consolida as Leis de Diretrizes e Bases (LDB) da Educação Nacional definem os profissionais da educação os quais amparados por lei, seguem às instruções da LDB e às demais instruções das políticas públicas educacionais, em especial neste estudo, àquelas relacionadas à doença COVID-19.

As políticas públicas, conceitualmente em construção, receberam para sua definição uma contribuição habitualmente aceita de Thomas Dye (1984) ao esclarecer que uma política pública é “o que o governo escolhe fazer ou não fazer”. (Dye, 1984 *apud* Agum, Riscado, Menezes, 2015, p.15). É uma definição a partir da perspectiva do Estado como ator social que legitima, executa e orienta recursos para financiamento daquelas ações que uma vez deliberadas e aprovadas integram a institucionalidade constitutiva do Estado. A doença COVID-19 não somente se comprovou relevante como problema político, como radicalizou e impôs uma reorganização em todas as estruturas institucionais, inclusive, na educação nacional.

No contexto conceitual, o problema político tem sua trajetória normal com início por demandas da sociedade. Esta demanda tem sua origem em situações do cotidiano que carecem de ajustes ou soluções. Caso seja considerada, pelos agentes políticos, entrará na agenda política como um problema a ser solucionado, caso contrário, aguardará uma próxima janela de oportunidade. Estas fases na construção de políticas públicas, do problema público à análise de políticas públicas, constituem o ciclo de políticas públicas e, estas, no conjunto, coordenam a vida em sociedade. No que se refere às instituições e organizações as políticas públicas

influenciam as relações sociais por meio de regras e diretrizes transformadas em direitos constitutivos da Consolidação da Leis Trabalhistas (CLT).

A gestão de pessoas tem a função de colocar estas diretrizes em ação e, concomitantemente, estruturar o convívio dos profissionais os orientando aos objetivos estratégicos da organização. No setor público isso é um desafio que nas últimas décadas buscou-se repostas nas ferramentas existentes no setor privado. As reformas gerenciais na administração pública alicerçadas pelo New Public Management (NPM) tinham por objetivo corrigir as distorções causadas pela burocracia que alimentava a gestão pública e promover a adoção de mecanismos de mercado no setor público almejando construir práticas flexíveis e modernas que culminassem em resultados mais eficientes, eficazes e efetivos das políticas públicas implementadas. (BRESSER-PEREIRA, 1996; PACHECO, 2002; FONSECA, MENESES, SOUSA, HOLLANDA, 2019).

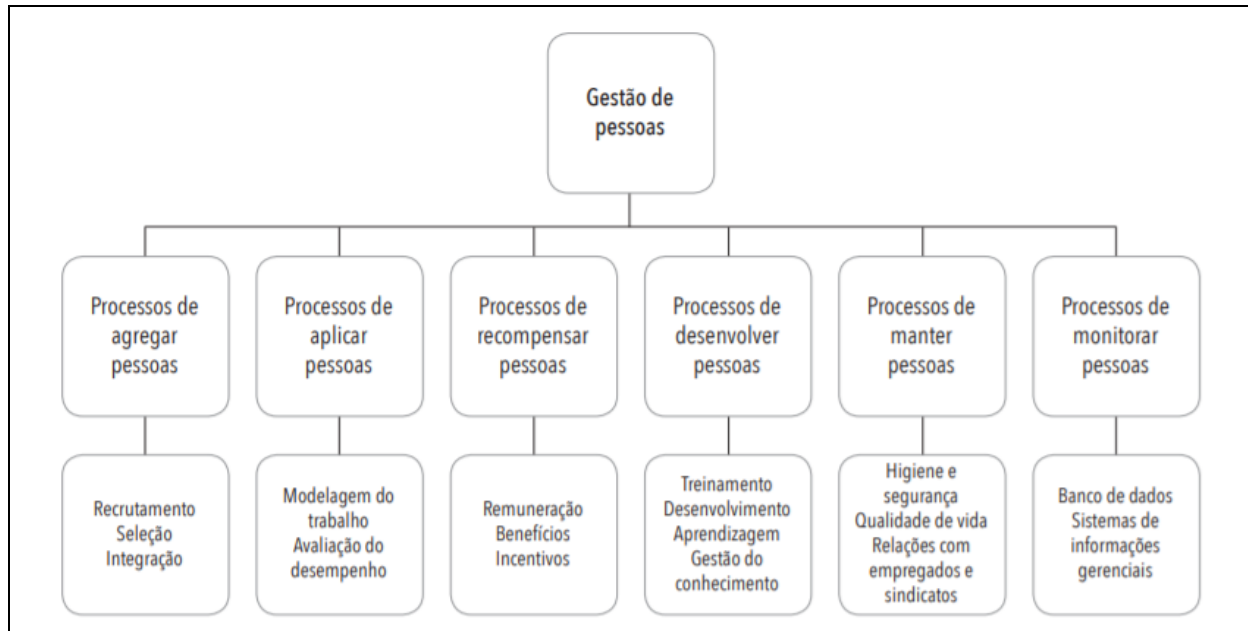
O modelo da Nova Governança Pública ou New Public Governance (NPG), o mais novo modelo de gestão pública, intensificou o grau de complexidade nessa questão ao propor uma gestão de políticas públicas envolvendo grande número de atores sociais, em arranjos cooperativos construindo um modelo de redes (GOLDSMITH; EGGERS, 2006). É nesse novo formato que as políticas de gestão de pessoas no setor público estão inseridas e que fez todo sentido na reorganização das atividades dos profissionais da educação no período da pandemia. Um período que exigiu de gestores e servidores uma aproximação, por meio de equipamentos tecnológicos, em meio ao distanciamento social. O que parece contraditório, numa primeira análise, encontra coerência e consistência no desempenho dos trabalhos e atividades pertinentes à rotina educacional.

A transição de temas específicos da administração privada para a administração pública exigiu muitos estudos para fazer com que um corpo técnico de profissionais fosse habilitado para integrar e ajustar temas como: competência, discricionariedade, desenvolvimento gerencial, atendimento ao cidadão e desempenho à rotina da gestão pública (SECCHI, 2009). Nesse modelo organizacional do Estado contemporâneo o servidor público transforma-se, por meio de treinamento e capacitação, “[...] num profissional com competências para tomar decisões, trabalhar em equipe, evoluir em conhecimento e capacidade técnica e humana de trabalho, imbuído em valores afeitos à geração de bem-estar social” (RODRIGUES, BARRICHELLO, IRIGARAY, SOARES, MORIN, 2017, p. 1059-1060).

Contudo, a gestão de pessoas no setor público, área funcional da administração pública, é uma das dimensões para uma política pública de gestão, mas no Brasil ainda carece de uma construção condizente com a necessidade de um corpo de profissionais que consiga entregar suas atividades, inerentes ao seu trabalho, de forma assertiva, priorizando os valores da cidadania. O que reforça Silva Júnior (1997) ao refletir a respeito da organização do trabalho na escola pública reforça que para reinaugurar sua existência precisa que os educadores pratiquem o “pensar e fazer” de forma coletiva, cumulativa e interligada, e, para tanto, é necessária a contribuição do supervisor para estructure solidifique esta prática coletiva. Nesse sentido, Paula (2005), ao investigar os dois modelos da administração pública, o gerencialismo e a gestão social, concluiu que ela “[...] tem uma lógica própria, requerendo o desenvolvimento de técnicas de gestão adequadas, além de uma formação específica para os gestores públicos. (PAULA, 2005, P.47). Os autores direcionam suas contribuições à evidência peculiar da administração pública e suas funções reforçando sua singularidade e complexidade.

Chiavenato (2014) analisou a evolução conceitual da Área de Recursos Humanos (ARH) à Gestão de Pessoas (GP) e ilustrou o conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos dos seis processos básicos da gestão de pessoas, conforme a Figura 1.

Figura 1 - Processos básicos da gestão de pessoas



Fonte: Chiavenato (2014), p.30

O processo de agregar pessoas, segundo o autor, consiste em incluir novas pessoas na empresa. O desenho das atividades que as pessoas realizarão na empresa está circunscrito no processo de aplicar pessoas. No processo de recompensar pessoas estão as atividades para incentivar e auxiliar as pessoas a satisfazerem suas necessidades individuais. A capacitação e desenvolvimento pessoal integra as atividades dos processos de desenvolver pessoas. O processo de manter pessoas tem como objetivo criar condições ambientais e psicológicas às atividades e, por fim, o processo de monitorar pessoas consiste em acompanhar e verificar resultados. Os processos devidamente coordenados e orientados à estratégia organizacional oferecem suporte ao alcance das metas e objetivos organizacionais.

Longo (2007) ao atribuir uma perspectiva sistêmica à Gestão de Recursos Humanos (GRH) no setor público o apresenta como um sistema de gestão integrado que se desdobra em diferentes componentes, que funcionam como subsistemas e aparecem conectados e inter-relacionados. Faz referência à estratégica e coloca a estratégia de recursos humanos como uma derivação ou subproduto da estratégia organizacional. O autor desenha o GRH composto por sete subsistemas interconectados em três níveis, são eles: nível superior, nível intermediário e nível inferior.

No nível superior está o planejamento de recursos humanos, que constitui a porta de entrada para qualquer sistema integrado de GRH e permite antecipar a definição de políticas coerentes nos restantes subsistemas, com todos os quais está interligado. No nível intermediário, há cinco subsistemas, organizados horizontalmente em quatro blocos, de acordo com uma sequência lógica: no primeiro, a organização do trabalho, que prefigura e especifica o conteúdo das tarefas e as características das pessoas chamadas a executá-las. ; na segunda, gestão do trabalho, compreender os fluxos de movimentação, entrada e saída de pessoas; na terceira, gestão de desempenho, que planeja, incentiva e avalia as contribuições das pessoas; por um lado, a gestão da remuneração, que premeia as contribuições, e, por outro, a gestão do

desenvolvimento, que garante o crescimento individual e coletivo das pessoas na organização. Por fim, no nível inferior está a gestão das relações humanas e sociais, que integra a dimensão coletiva. de GRH e, por sua vez, está relacionado a todos os subsistemas mencionados. (LONGO, 2007, p. 115, tradução livre)

Os processos de Chiavenato (2014) e os subsistemas de Longo (2007) se aproximam conceitualmente por configurar a Gestão de Pessoas na sua transição da gestão privada (em Chiavenato, 2014) à gestão pública (em Longo, 2007). No geral, percebe-se que as nomenclaturas mesmo com pequenas diferenças congregam essencialmente atividades similares e estão alinhadas à estratégia organizacional.

Coelho e Menon (2018) ao discutirem a gestão de recursos humanos no setor público analisaram 269 trabalhos apresentados em nove edições do Congresso CONSAD de Gestão Pública (2008-2016) e ao classificarem nos subsistemas da Gestão de Recursos Humanos (GRH) de Longo (2007) observaram que “[...] a gestão do desenvolvimento (promoções, capacitações e processos de formação e aprendizagem) e a organização do trabalho (desenho de postos de trabalho e definição de perfis ocupacionais) correspondem a quase 60% dos artigos/relatos do evento.” (COELHO; MENON, 2018, p. 155). Desta forma, é possível apontar que a capacitação não somente está presente nas atividades de recursos humanos como um processo ou subsistema devidamente estruturado como recebeu muitos estudos e contribuições por meio das pesquisas e disseminação do conhecimento no CONSAD, evento científico que contempla a área de gestão pública.

A pandemia COVID-19 desafiou os servidores públicos a alterarem suas rotinas e modificarem suas atividades no desenvolvimento de seus trabalhos, de seus ofícios, de forma repentina. Momento que evidenciou a necessidade de flexibilidade, resiliência e adaptação dos profissionais, sobretudo, da educação que precisaram coordenar conhecimento tecnológico e orientação profissional com desigualdades sociais, culturais e econômicas.

As pesquisas revelaram que antes da pandemia coronavírus, os profissionais expressaram um certo grau de conforto na realização das atividades profissionais. Esta satisfação e tranquilidade, com relação à rotina e atendimento às instruções da LDB foram alteradas com a pandemia, uma vez que o uso das tecnologias foi um desafio aos profissionais da educação e alunos. No atual momento, com retorno às atividades presenciais, foi possível perceber, nas entrevistas, um certo alívio em relação ao acúmulo de tarefas. Em relação aos alunos(as) há uma preocupação com a defasagem no que se refere a lacuna criada no processo ensino e aprendizagem e em relação aos profissionais há uma observação quanto a evolução de conflitos nas relações interpessoais que indicam a perda de convivialidade como resultado do distanciamento social. Por fim, o desafio que assustou, no início, em relação à tecnologia foi apontado como superado e os comentários finais indicaram que o uso dessas ferramentas na educação foi um dos legados positivos do período.

3 MÉTODO

Este artigo tem por expectativa oferecer um caminho analítico ao debate a respeito dos impactos da pandemia coronavírus, evidenciado o pensamento dos profissionais da educação. É uma pesquisa com seleção dos participantes por conveniência porque a coleta de dados ocorreu na Escola Estadual Professora Léa de Freitas Monteiro, em Araraquara, no Estado de São Paulo.

3.1 Caracterização da área de estudo

Os profissionais da educação participantes da pesquisa exercem suas atividades profissionais na Escola que foi fundada em 13/06/1988. No início, era uma escola que atendia alunos do Ensino Fundamental II, do Ensino Médio e Educação de Jovens e Adultos, nos períodos da manhã, tarde e noite. Atualmente, atende apenas alunos do Ensino Fundamental II e Ensino Médio, em período integral das 7h30 às 16h30. O objetivo da instituição é assegurar a todos os alunos um tempo maior de convívio escolar, maiores oportunidades de aprender e, com isso, uma aprendizagem com mais qualidade. De acordo com a Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1993, o público-alvo é formado por alunos em idade escolar do ensino fundamental e médio.

Atualmente, conforme pesquisa de campo, a escola atende cerca de 215 alunos do ensino fundamental, anos finais, 170 alunos do ensino médio, 4 (quatro) alunos de deficiência auditiva e 18 alunos de deficiência intelectual. A escola contém 13 salas de aulas regulares e 2 (duas) salas de recursos, onde são atendidos os alunos com deficiência, 1 (uma) sala de artes, 1 (uma) salão de eventos, 1 (um) Laboratório e 1 (uma) sala de leitura. No período da pandemia com o objetivo de facilitar as aulas no formato híbrido, foram instaladas câmeras, televisores com acesso à internet em todas as salas de aula e foram montadas duas salas com o total de 60 *notebooks* para auxiliar no processo ensino e aprendizagem dos alunos.

Os dezenove profissionais da educação que participaram da pesquisa integram o quadro de profissionais da Escola composto por: 24 Professores de educação básica II; 3 Professores de educação especial; 7 Agentes de Organização Escolar; 1 Gerente de Organização Escolar; 1 Vice – Diretor; 1 Diretor; 1 Coordenadora Geral; 3 Coordenadores de área (Linguagens e Códigos, Ciências da natureza e matemática e Ciências Humanas), totalizando 41 profissionais nos quais exceto os professores de ciências, os demais atuam no ensino fundamental e médio por ser uma escola de tempo integral. Ressalta-se que o pensamento declarado pelos(as) entrevistados(as) não representam a concepção institucional, mas, sim, uma forma livre de expressão acerca do assunto.

3.2 Metodologia

A pesquisa empregou uma abordagem qualitativa (Creswell, 2013), pois, o objetivo foi identificar como foi realizado o trabalho dos profissionais da educação na transição da “rotina normal” à rotina no período mais crítico da pandemia e como está acontecendo o retorno ao “novo normal”. É uma pesquisa de cunho exploratória, segundo Gil (2002), por buscar mais informações a respeito do contexto da COVID-19, em especial, conteúdos na área do ensino fundamental e médio. A pesquisa de campo foi realizada com aplicação do instrumento de coleta de dados denominado por entrevista, a dezenove profissionais da educação, sendo 13 Professores (PRO), 3 Agentes de Organização Escolar (AEO), a Diretora (DIR), o Vice-Diretor (VDI) e a Gerente de Organização Escolar (GOE). Silva e Menezes (2005), definem que a entrevista é a obtenção de informações de um entrevistado(a) sobre determinado assunto ou problema, o que nos permite conhecer informações peculiares e específicas.

Os dados foram obtidos por meio de entrevistas estruturadas, contendo perguntas abertas, todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. Os(as) entrevistados(as) foram estimulados(as) a apresentar informações a respeito das seguintes questões norteadoras: 1ª. questão: Como eram suas atividades antes da pandemia? 2ª. questão: Como você desenvolveu suas atividades durante a pandemia? 3ª. questão: Como estão suas

atividades nesse momento de retorno? 4ª. questão: Você gostaria de acrescentar alguma informação?

Os(as) entrevistados(as), em geral, apresentaram exemplos de situações que vivenciaram nos três períodos pertinentes às três primeiras questões e, ao final, complementaram com aspectos dessas experiências que consideraram relevantes. As entrevistas permitiram documentar, por meio da narrativa, os dados aplicáveis à análise, além do objetivo inicial.

A análise de cada narrativa permitiu às pesquisadoras identificar a rotina do(a) entrevistado(a) na prática de suas atividades profissionais (Polkinghorne, 1988). Na sequência analítica, as narrativas foram comparadas e combinadas com o objetivo de revelar o contexto e as ações de cada um(a) no universo em que praticaram suas atividades. Por fim, os dados coletados nas entrevistas foram analisados conforme os procedimentos da análise de conteúdo, segundo os conceitos de Bardin (2002), com a leitura e inserção dos dados no software NVivo (versão 2020) que permitiu identificar a frequência das palavras citadas pelos(as) entrevistados(as) em suas narrativas a respeito das questões temáticas do roteiro de entrevistas.

Os(as) dezenove entrevistados(as), sendo 13 Professores (PRO), 3 Agentes de Organização Escolar (AOE), Diretora (DIR), Vice-Diretor (VDI) e a Gerente de Organização Escolar (GOE) tiveram suas identificações preservadas (PRO1, PRO2, PRO3, PRO4, PRO5, PRO6, PRO7, PRO8, PRO9, PRO10, PRO11, PRO12, PRO13, AOE1, AOE2, AOE3, DIR, VDI e GOE), por questões de sigilo garantido no Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O roteiro de entrevista estruturado continha quatro questões, cujas respostas foram analisadas de forma comparativa e combinada com as de todos(as) entrevistados(as). Utilizando o software Nvivo, versão 2020, software para análise qualitativa de dados, foi possível identificar as cinco palavras mais frequentes nas entrevistas o que propiciou a confirmação das categorias analíticas, ver Tabela 1.

Tabela 1 - Frequência de palavras

Palavra	Extensão	Contagem	Percentual ponderado (%)	Palavras similares
trabalho	8	36	002	trabalham, trabalhamos, trabalhando, trabalhar, trabalhava, trabalhavam, trabalho
atividades	10	34	002	atividade, atividades
alunos	6	32	002	Alunos
pandemia	8	29	002	Pandemia

retorno	7	20	001	retornamos, retornar, retornasse, retorno, volta, voltar, voltaram, voltasse, voltou
---------	---	----	-----	--

Fonte: Nvivo, versão 2020

Estas palavras estão presentes no contexto teórico a respeito do tema, em desenvolvimento neste artigo, no que se refere às atividades dos profissionais de educação, no período da pandemia do coronavírus. Assim como, estão circunscritas nas políticas públicas educacionais, seja na identificação do problema público para sua formulação na fase de transição do presencial ao remoto, seja no momento de transição na fase do remoto ao presencial, seja no desafio da gestão de pessoas no setor público. Contudo, os termos mais frequentes caracterizaram-se como categorias analíticas à temática em análise, mas para este artigo as categorias que serão analisadas são: atividades e trabalho, pela expressividade com que apareceram nas falas dos (as) entrevistados(as) mantendo relação com a essência da questão, a saber: 1ª. questão atividades ↔ na pandemia; 2ª. questão trabalho ↔ desenvolvido; 3ª. questão atividades ↔ retorno; 4ª. questão informação adicional ↔ trabalho.

Os resultados serão apresentados em três partes: a primeira com a contextualização das atividades da gestão de pessoas informadas pela Gerente de Organização Escolar (GOE), a segunda parte com a explicação da Diretora (DIR) e do Vice-Diretor (VDI) a respeito das atividades e orientações transmitidas aos demais profissionais da educação para o exercício do seu trabalho e a terceira parte com a apresentação dos relatos dos Professores (PRO) e dos Agentes de Organização Escolar (AOE) no que se refere ao desempenho de seus compromissos de trabalho junto aos alunos(as).

4.1 Gerente de Organização Escolar (GOE)

A GOE esclareceu que as orientações que foram passadas aos profissionais, foram aquelas recebidas do Centro Geral Recursos Humanos da Diretoria de Ensino, cuja notificação constava que a partir do dia 17/03/2020 os funcionários e professores que tinham mais de 60 anos de idade seriam colocados em teletrabalho, imediatamente, assim que a mensagem chegasse, por e-mail, a escola. Os profissionais com comorbidades precisaram providenciar atestados médicos para que fossem inseridos na plataforma da secretaria escolar digital. Na sequência, passaram a realizar as atividades em *home-office*.

Antes da pandemia as orientações pedagógicas eram passadas aos professores pelo coordenador geral, em se tratando da parte administrativa a GOE passava as orientações. No geral, as orientações eram para assinar o livro ponto diariamente, digitar as notas na plataforma SEDE, observarem o prazo de 24 horas para entrega de atestados médicos e demais prazos da instituição porque são curtos e rígidos podendo acarretar prejuízo ao a servidor público. Adicionalmente, solicitava que fizessem, com antecedência, as solicitações de quinquênio, licença prêmio, evoluções funcionais e, principalmente, que conferissem os holerites antes do pagamento ser creditado na conta bancária. No caso da remuneração há um prazo para fazer um formulário de correção de pagamento que é até o terceiro dia útil de cada mês, após essa data a secretaria da fazenda não recebe mais o formulário e qualquer ajuste entrará na folha de pagamento no mês seguinte.

No período da pandemia, a GOE explicou que a frequência do Professor, no início era controlada por meio de relatórios enviados semanalmente por e-mail, depois foi criada uma pasta na plataforma *OneDrive* (serviço de armazenamento em nuvem digital da empresa Microsoft), da escola e passou a ser encaminhado pelo OneDrive. “Foi um período muito

desafiador porque as vezes eles esqueciam, assim como esquecem de assinar o livro ponto, e na hora da digitação do pagamento tinha que ficar ligando e mandando mensagem para lembrá-los de enviar os relatórios.” (GOE1)

Nos relatos da GOE foi evidenciado que durante o período de distanciamento social da pandemia COVID-19, os professores tiveram que acessar o aplicativo criado pelo Governo chamado Centro de Mídias SP, utilizado para aulas remotas ou teleaulas, treinamentos e várias outras atividades. Adicionalmente, utilizavam o aplicativo Google Meet para a realização das reuniões com a equipe gestora da escola. O retorno ao presencial aconteceu de forma gradual, pois nem todos estavam totalmente imunizados com a segunda dose da vacina. O retorno acontecia gradativamente mediante o comprovante das duas doses da vacina. Assim que retornavam passavam a assinar o livro ponto normalmente, enquanto os demais enviavam o relatório através do Onedrive.

A mudança mais acentuada, contou a GOE, foi a utilização da plataforma “São Paulo sem Papel”. Isto porque antes da pandemia vários documentos tinham que ser entregues em papel físico na Diretoria de Ensino e durante a pandemia, como não houve atendimento presencial, esses documentos passaram a ser enviados pela plataforma do São Paulo sem Papel. Os telefones foram transformados em Whatsapp e as atribuições de aulas que eram presenciais passaram para o formato on-line em virtude de muitos profissionais da Diretoria de Ensino fazerem parte do grupo de risco. Essas alterações facilitaram o dia a dia na escola. A tecnologia também foi utilizada para o envio de históricos e declarações por e-mail, durante a pandemia, mas no retorno ao presencial esses documentos voltaram a formato físico com retirada, pessoalmente com assinatura do livro de retirada de documentos. No que se refere à remuneração dos servidores a atividade foi facilitada uma vez que trabalhando em *home-office* quase não havia registro de faltas.

4.2 Diretora (DIR) e do Vice-Diretor (VDI)

Os diretores que possuem a função de administrar a escola em todas as dimensões quando questionados a respeito da primeira questão (Como eram suas atividades antes da pandemia?), ressaltaram que antes as rotinas estavam estruturadas, pré-determinadas, mais tranquilas e que atualmente ficaram mais complexas.

A diretora enfatizou aspectos negativos como os desafios na parte tecnológicas, as relações interpessoais e a pressão quanto aos prazos e tempo de respostas às situações e demandas que passaram a receber por meio digital. O vice-diretor enfatizou a complexidades das atividades e do acúmulo de trabalho com prazos curtos e um formato de trabalho sob pressão para cumprir prazos “vivemos sob a pressão dos prazos”, segundo suas palavras.

Em relação a segunda questão do roteiro de entrevista (Como você desenvolveu suas atividades durante a pandemia?), a Diretora fez o seguinte relato: “E todos tiveram que se adequar inclusive a gestão da escola. Eu como gestora principal, Diretora, a gente tem que ter o olhar tanto pra gestão pedagógica, gestão financeira, gerir o financeiro da escola junto com os órgãos colegiados, como a gestão de pessoas.” (DIR)

Esse relato revela que o desafio tecnológico atingiu todos(as) da instituição de ensino de forma indistinta. O que parece estranho num mundo tão conectado, com pessoas interagindo em tempo real e adquirindo celulares cada vez mais completos e complexos. Nesse sentido, o relato do Vice-Diretor parece dar resposta a esse questionamento. “Então eu vejo que houve dificuldades porque os dispositivos não estavam preparados pra esse fim, mas que cada um se adequou pra essa realidade.” (VDI)

Em relação à terceira questão (Como estão suas atividades nesse momento de retorno?), a Diretora reforçou que o que mudou nesse “novo normal” é a reestruturação, reorganização, reorientação das pessoas e da equipe para um novo plano de ação e planejamento os quais foram elaborados pensando nesse momento. Reforçou que a motivação está sendo o maior desafio da gestão. O Vice-Diretor complementando as palavras da Diretora esclareceu que essa retomada foi trabalhada ao longo do ano, portanto a transição foi gradativa e cautelosa como, por exemplo, preparação da infraestrutura para oferecer proteção aos alunos, a compra de equipamentos, a compra de materiais de proteção para adequação a esse “novo normal”.

É interessante observar que o “novo normal” aproxima as pessoas no ambiente escolar, por exemplo, mas não pode permitir aglomeração, impõe uma certa distância social, exige o uso de máscaras de proteção, estimula a higienização das mãos com álcool em gel, aferição de temperatura, entre outros.

Por fim, a última questão (Você gostaria de acrescentar alguma informação?), a Diretora e o Vice-Diretor enfatizaram o relacionamento interpessoal como um dos dilemas que a fase do “novo normal” está enfrentando, ambos evidenciaram a relevância da Gestão de Pessoas para dirimir conflitos, ajustar processos e colocar as atividades profissionais em curso.

4.3 Professores (PRO) e Agentes de Organização Escolar (AOE)

Os(as) entrevistados(as) ao serem questionados(as) a respeito da primeira questão da entrevista (Como eram suas atividades antes da pandemia?), no que se refere à categoria “atividades”, revelaram que as atividades no período antes da pandemia ocorriam de forma regular. As atividades eram intensas e havia o tempo do deslocamento ao local de trabalho que tornava a rotina diária mais cansativa. Entretanto, sentiam que as atividades atingiam seus objetivos no processo de ensino e aprendizagem.

Em relação à segunda questão da entrevista (Como você desenvolveu suas atividades durante a pandemia?), os(as) entrevistados(as) enfatizaram o processo cansativo referente à dependência da tecnologia, da dedicação constante às atividades profissionais na tentativa de capturar a atenção dos alunos e dos desafios em relação a falta de equipamentos e acesso à conexão de internet satisfatórios às atividades educacionais. Desafios para os alunos e para os profissionais da educação. [...] resumindo foi tudo assim, assustador mesmo, mas com o tempo eu fui me adaptando e fui aprendendo a lidar com a situação, a fazer as aulas online a trabalhar com os alunos via WhatsApp [...] (PRO2).

No que tange à terceira questão da entrevista (Como estão suas atividades nesse momento de retorno?), os(as) entrevistados(as) destacaram o alívio ao retornar às atividades normais, mas enfatizaram que as ferramentas tecnológicas entraram na rotina das atividades que desempenhavam antes da pandemia. O que no começo foi um desafio árduo transformou-se em um aliado no processo educativo. “No momento do retorno, as nossas atividades estão sendo presenciais, mas nós não estamos deixando de lado a internet e ainda fazemos uso de várias plataformas e procuramos mandar as atividades on-line.” (PRO5)

Por fim, ao serem questionados(as) a respeito da quarta questão da entrevista (Você gostaria de acrescentar alguma informação?), destacaram a defasagem no aprendizado dos alunos, mas reforçaram o valor à vida e enalteceram às atitudes com relação a proteção da saúde dos alunos e dos profissionais da educação. “Gostaria apenas de acrescentar que, embora tenhamos tido um ano atípico, somos sobreviventes de um vírus tão perigoso, muitas pessoas perderam amigos, familiares, conhecidos etc. A defasagem se recupera com muito trabalho,

mas a vida não!” (AOE3). Assim como, acrescentaram que a tecnologia na educação foi inserida e encontrou seu espaço. Não há um caminho de volta.

Os profissionais da educação ao comentarem a respeito das suas atividades em decorrências das políticas públicas na área da educação, no período da pandemia do coronavírus, evidenciaram a preocupação com o vírus, seu impacto na rotina de suas atividades profissionais e atuação das políticas públicas na coordenação e organização da vida em sociedade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa de campo realizada para este artigo possibilitou responder ao problema de pesquisa: Como se comportaram as atividades dos profissionais da educação: durante a pandemia, na fase de transição da “rotina normal” à rotina no período mais crítico da pandemia e no retorno ao “novo normal”? Os desafios enfrentados pelos profissionais da educação (LDB, 1996) foram diversos, desde uma aceitação interior de uma nova rotina com uso de equipamentos e tecnologias que não estavam acostumados a utilizar nem em sua rotina pessoal, a percepção da distância que crescia na relação professor(a)-aluno(a) no cotidiano de suas atividades, o acúmulo de problemas oriundos dos relacionamentos interpessoais e vida “sob pressão” com prazos cada vez menores.

O ensino público recebe alunos(as) e mantém em seu quadro de profissionais pessoas com diferentes comportamentos e acessos à bens e serviços, o que implica em um pensamento cuidadoso e até mesmo caridoso por parte dos profissionais e gestores na elaboração de suas atividades seja no ensino do conteúdo didático, seja na aplicação de exercícios, seja na aferição da aprendizagem, seja na orientação cotidiana dos profissionais da educação. Contudo, e apesar dos desafios, os profissionais conseguiram perceber que foi uma medida necessária em virtude do grau de contágio, enfermidade e letalidade da doença COVID-19 (Ministério da Saúde, 2020). Ressaltaram que os que conseguiram retornar às atividades são sobreviventes desse período e agradeceram por terem suas vidas priorizadas. Não esconderam o pesar em relação à perda educacional, mas apontaram que esta lacuna é possível ser preenchidas, mas as vidas perdidas não voltarão. Os gestores reforçaram a prática do diálogo, da conversa para reaproximar as pessoas e mitigar os efeitos do isolamento/distanciamento social.

A gestão de recursos humanos no setor público tem uma tarefa que se não estava estruturada antes da pandemia COVID-19 ficou mais evidente e urgente na fase atual de transição ao “novo normal” e será primordial nos próximos anos. Os impactos positivos ficam invisíveis perante a grandiosidade dos impactos negativos e no interior das organizações, as relações interpessoais entre os atores sociais, modificados no período da pandemia, passam por um novo processo de construção.

A gestão de pessoas no setor público discutida em Longo (2007) e no setor privado apresentada em Chiavenato (2014) evidenciaram a capacitação e treinamento como temas de destaque tanto no desenvolvimento das atividades profissionais como na redução de conflitos e estresse causado por um cenário de incerteza. Esta dimensão da gestão de pessoas também esteve presente nos depoimentos dos entrevistados quando evidenciaram que o uso das tecnologias impôs a cada um o desafio de aprender a realizar suas atividades em um novo formato. Assim como, quando revelaram que para dirimir os conflitos nos relacionamentos

interpessoais são necessários muita conversa, reuniões, diálogo. Conteúdo e ações inerentes aos processos de capacitação e treinamento.

6 REFERÊNCIAS

AGUM, R.; RISCADO, P.; MENEZES, M.. **Políticas Públicas: conceitos e análise em revisão**. Revista Agenda Política, São Carlos, v.3, no. 2, 2015.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Vigilância em Saúde. **Guia de vigilância epidemiológica: emergência de saúde pública de importância nacional pela doença pelo coronavírus 2019**. Brasília, 2021.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Lei complementar nº 173, de 27 de maio de 2020**. Disponível em: < <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/leicom/2020/leicomplementar-173-27-maio-2020-790237-norma-pl.html>>. Acesso em 16 dez. 2021.

BRASIL. Ministério da Saúde. Sistema Universidade Aberta do SUS (UNA-SUS). **Organização Mundial de Saúde declara pandemia do novo Coronavírus**. Disponível em: < Organização Mundial de Saúde declara pandemia do novo Coronavírus - Notícia - UNA-SUS (unasus.gov.br)>. Acesso em 25 nov. 2021.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação (CNE). **Parecer nº 9, de 8 de junho de 2020**. Brasília, 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Estadual de Educação (CEE). **Deliberação no. 177, de 18 de março de 2020**. São Paulo, 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. Leis de Diretrizes e Bases (LDB). **Lei no. 9.396, de 20 de dezembro de 1996**.

BRESSER-PEREIRA, L.C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, jan./abr.1996.

BRESSER-PEREIRA, L.C. Depois do capitalismo, o gerencialismo democrático. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 61, n. 3, p.1-11, 2021.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Barueri: Manole, 2014.

COELHO, F.S.; MENON, I.O. **A quantas anda a gestão de recursos humanos no setor público brasileiro? Um ensaio a partir das (dis)funções do processo de recrutamento e seleção – os concursos públicos**. Rev. Serv. Público Brasília 69, edição especial Repensando o Estado Brasileiro 151-180 dez 2018.

CRESWELL, J. W. **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. United State: Sage publications, 2013.

DYE, Thomas D. **Understanding Public Policy**. Englewood Cliffs, N.J.: PrenticeHall. 1984.

FONSECA, D.; MENESES, P.; SOUSA, I.; HOLLANDA, P.. **Escolas de governo de capacitação no setor público: perspectiva metodológica para governança**. Revista de Serviço Público. Brasília, vol. 70 (especial), p. 34-70, 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLDSMITH, S.; EGGERS, W. D. **Governar em rede: o novo formato do setor público**. Brasília: Enap, 2006.

GONÇALVES, L.; SILVA, K.; FERREIRA, R.; SOUZA, J.; PAIVA, L.C.. **As políticas públicas de avaliação em larga escala no Brasil diante da pandemia de Covid-19**. Revista Com Censo #22, v. 7, no. 3, agosto 2020.

LONGO, F. **Mérito e flexibilidade: a gestão de pessoas no setor público**. São Paulo: Edições Fundap, 2007.

PACHECO, R. S. **Política de recursos humanos para a reforma gerencial: realizações do período 1995-2002**. Revista do Serviço Público, v. 53, n. 4, p. 78-105, out./dez., 2002.

PAULA, A.P.P. Administração pública brasileira: entre o gerencialismo e a gestão social. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, 2005.

PETERS, B. G. **American Public Policy**. Chatham, N.J.: Chatham House. 1986

POLKINGHORNE, D. (1988). **Narrative knowing and the human sciences**. State University of New York Press.

RODRIGUES, A.; BARRICHELLO, A.; IRIGARAY, H; SOARES, D.; MORIN, E.. **O trabalho e seus sentidos: um estudo com peritos criminais da polícia federal**. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 51, n. 6, p. 1058-1084, 2017.

SECCHI, L.. **Modelos organizacionais e reformas da administração pública**. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.

SILVA, E.; MENEZES E.. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SOUZA, Celina. **A Introdução Políticas Públicas: uma revisão da literatura**. Sociologias, Porto Alegre, ano 8, nº 16, jul/dez 2006, p. 20-45. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/soc/a/6YsWyBWZSdFgfSqDVQhc4jm/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em 25 nov. 2021.

SILVA JUNIOR, Celestino Alves da.; RANGEL JUNIOR, Mary (Orgs.). **Nove olhares sobre a supervisão**. Campinas, SP: Papirus, 1997.

WORLD HEALTH ORGANIZATION – WHO. **WHO characterizes COVID-19 as a pandemic**. Disponível em: <PAHO/WHO | WHO characterizes COVID-19 as a pandemic>. Acesso em 26 nov. 2021.