

IMPACTOS DA PANDEMIA DA COVID-19 NA GESTÃO ESCOLAR: procedimentos da pesquisa na busca por significações¹

**IMPACTOS DE LA PANDEMIA DEL COVID-19 EN LA GESTIÓN ESCOLAR:
procedimientos de investigación en busca de significados**

**IMPACTS OF THE COVID-19 PANDEMIC ON SCHOOL MANAGEMENT:
research procedures in search of meanings**

Edson dos Santos Junior² 

Luciana de Paula Albuquerque Pedrassoli³ 

Eliana de Sousa Alencar Marques⁴ 

Ana Mercês Bahia Bock⁵ 

RESUMO

Os impactos da pandemia da COVID-19 na Educação Básica no Brasil estão sendo investigados por meio de pesquisa contemplada em 2021, por edital CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), com início em 2022. O estudo é desenvolvido por instituições públicas (UERN, UFPI) e privadas (PUC-SP, UNIVILLE) localizadas nas regiões Nordeste, Sudeste e Sul do país, em escolas públicas municipais na periferia das cidades de Mossoró, Teresina, São Paulo e Joinville. A pesquisa busca realizar um diagnóstico e propor intervenções nas unidades escolares no que concerne à implementação de estratégias de reestruturação dos processos pedagógicos, conhecer as necessidades formativas de docentes e propor processos de formação, contribuindo na superação de defasagens educacionais produzidas pela pandemia da COVID-19. Nesta perspectiva, busca-se apreender o fenômeno, definido aqui como o processo de escolarização dos estudantes, em seu movimento e historicidade. A pesquisa está ancorada no Materialismo Histórico e Dialético e fundamentada na produção teórico-metodológica da Psicologia Sócio-histórica. Este artigo delimita parte da pesquisa realizada com gestoras de uma escola pública localizada em um bairro periférico, no extremo leste de São Paulo, com alta vulnerabilidade social, econômica, ambiental e

¹ Pesquisa financiada pelo EDITAL Nº 12/2021 CAPES.

² Mestre e doutorando pelo Programa de Pós-graduação em Educação: Psicologia da Educação da PUCSP. Rede Municipal de Educação de São Paulo. São Paulo. E-mail: Crm7062@gmail.com

³ Mestre e Doutoranda pelo Programa de Pós-graduação em Educação: Psicologia da Educação da PUCSP. São Paulo. E-mail: lluciana_albuquerque@yahoo.com.br

⁴ Doutorado em Educação pela Universidade Federal do Piauí. Programa de Pós-graduação em Educação da UFPI. Bolsista produtividade CNPQ. Teresina. Piauí. Brasil. E-mail: esalencar123@ufpi.edu.br

⁵ Doutorado em Psicologia Social pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Professora do Programa de Pós-graduação em Educação: Psicologia da Educação da PUCSP. São Paulo. E-mail: Anabock@gmail.com

Como referenciar este artigo:

JUNIOR, Edson dos Santos; PEDRASSOLI, Luciana de Paula Albuquerque; MARQUES, Eliana de Sousa Alencar; BOCK, Ana Mercês Bahia. Impactos da pandemia da Covid-19 na gestão escolar: procedimentos da pesquisa na busca por significações. **Revista Pedagógica**, Chapecó, v. 27, e8258, 2025. DOI: <http://dx.doi.org/10.22196/rp.v22i0.8258>

tecnológica. Neste texto, se destacam os procedimentos metodológicos do estudo, apresentando a produção de informações, baseada na perspectiva de González Rey da Conversação, e a análise, que utilizou o procedimento dos Núcleos de Significação como proposto por Aguiar e Ozella. A ênfase está, portanto, nos procedimentos da pesquisa.

Palavras-chave: Pandemia da COVID-19. Procedimento de análise. Educação Básica. Gestão escolar.

RESUMEN

Los impactos de la pandemia del COVID-19 en la Educación Básica en Brasil están siendo investigados a través de una investigación contemplada en 2021, por la CAPES (Coordinación de Perfeccionamiento de Personal de Nivel Superior), a partir de 2022. El estudio es realizado por instituciones públicas (UERN, UFPI) y privadas (PUC-SP, UNIVILLE) localizadas en el noreste, sureste y sur del país, en Escuelas Públicas Municipales de la periferia de las ciudades de Mossoró, Teresina, São Paulo y Joinville. La investigación busca realizar un diagnóstico y proponer intervenciones en las unidades escolares con relación a la implementación de estrategias de reestructuración de los procesos pedagógicos, conocer las necesidades de formación de los profesores y proponer procesos de capacitación, contribuyendo a la superación de las brechas educativas producidas por la pandemia del COVID-19. Desde esta perspectiva, se pretende comprender el fenómeno, definido aquí como el proceso de escolarización de los alumnos, en su movimiento e historicidad. La investigación se ancla en el Materialismo Histórico y Dialéctico y se basa en la producción teórico-metodológica de la Psicología Socio-Histórica. Este artículo delimita parte de la investigación realizada con gestores de una escuela pública localizada en un barrio periférico del extremo este de São Paulo, con alta vulnerabilidad social, económica, ambiental y tecnológica. El texto destaca los procedimientos metodológicos del estudio, presentando la producción de informaciones, basada en la perspectiva de conversación de González Rey, y el análisis, que utilizó el procedimiento de Núcleos de Significado propuesto por Aguiar y Ozella. Por lo tanto, el énfasis está en los procedimientos de investigación.

Palabras clave: Pandemia COVID-19. Procedimiento de análisis. Educación Básica. Gestión escolar.

ABSTRACT

The COVID-19 pandemic impacts on Basic Education in Brazil are being investigated through research contemplated in 2021, by CAPES (Improvement Coordination for Higher Education Personnel), starting in 2022. The study is being developed by public (UERN, UFPI) and private (PUC-SP, UNIVILLE) institutions located in the northeast, southeast and south of the country, in municipal public schools on the outskirts of the cities of Mossoró, Teresina, São Paulo and Joinville. The research seeks to carry out a diagnosis and propose interventions in school units regarding the implementation of strategies to restructure pedagogical processes, learn about the training needs of teachers and propose training processes, contributing to overcoming educational gaps produced by the COVID-19 pandemic. From this perspective, the objective is to understand the phenomenon, defined here as the students' schooling process, in its movement and historicity. The research is anchored in Historical and Dialectical Materialism and based on the theoretical-methodological production of Social-Historical Psychology. This article delimits part of the research carried out with managers of a public school located in a peripheral neighborhood, in the far east of São Paulo, with high social, economic, environmental and technological vulnerability. This text highlights the study's methodological procedures, presenting information production, based in González Rey perspective of conversation, and analysis, which used the Meaning Core

procedure as proposed by Aguiar and Ozella. The emphasis is therefore on the research procedures.

Keywords: COVID-19 Pandemic. Analysis procedure. Basic Education. School management.

1 Introdução

A pesquisa “Impactos da Pandemia na Educação Básica no Brasil: diagnóstico e proposições intervencionistas”, aprovada por edital da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) com duração de 4 anos, teve seu início em 2022 com previsão de término para dezembro de 2025. É coordenada pela professora Dra. Wanda Maria Junqueira de Aguiar, docente do Programa de pós-graduação em Educação: Psicologia da Educação da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e desenvolvida por docentes, doutorandos e pós-doutorandos da mesma universidade. Além da Universidade Católica de São Paulo fazem parte da referida pesquisa pesquisadores da Universidade Federal do Piauí (UFPI), Universidade Estadual do Rio Grande do Norte (UERN) e Universidade de Joinville (UNIVILLE), localizada em Santa Catarina.

O estudo é desenvolvido em escolas públicas municipais localizadas nas periferias de municípios dos estados participantes e tem como objetivo apresentar os impactos causados pela pandemia da COVID-19 sobre os processos de ensino-aprendizagem e de escolarização que vinham sendo desenvolvidos, assim como sobre o trabalho dos gestores escolares, docentes, familiares, estudantes, auxiliando na superação de defasagens educacionais, decorrentes desse período, propondo ações de superação aos desafios identificados e implementando estratégias de reestruturação dos processos pedagógicos.

Iniciamos esta pesquisa a partir de uma revisão bibliográfica sobre o tema, utilizando os trabalhos publicados em 2020 e 2021, de modo a compreender melhor o contexto social e político do período mais crítico da pandemia, destacando o quadro de desigualdades e apontando críticas às medidas oficiais adotadas pelo governo para o enfrentamento desse cenário. Dentre os trabalhos consultados estão Gino, Carvalho e Lopes (2022), Antunes (2021), Silva, Silva e Gomes (2021). São

artigos que tratam do papel da gestão escolar no contexto da pandemia da COVID-19.

Acreditamos que os estudos teóricos permitiram uma reflexão maior acerca do modo como a gestão escolar mediou a criação das condições para a objetivação do trabalho docente no contexto da pandemia como, por exemplo, os recursos empregados para substituir as aulas presenciais, sobretudo os recursos tecnológicos, destacando os possíveis impactos sobre o processo de ensino-aprendizagem e os recursos didáticos oferecidos a estudantes e professores, possibilitando a reconfiguração e atualização do papel da escola.

Tendo como ponto de partida para este artigo um recorte da pesquisa realizada no município de São Paulo, apresentamos reflexões sobre os procedimentos utilizados na investigação no que se refere às informações produzidas até o momento pelos pesquisadores da PUC-SP, referentes aos encontros realizados com a equipe gestora, constituída por uma diretora, duas assistentes de direção e uma coordenadora pedagógica.

Trata-se de uma escola municipal de ensino fundamental, localizada no extremo leste da cidade de São Paulo, região com alta vulnerabilidade social, econômica, ambiental e tecnológica, sendo a maioria de seu público formada por moradores de espaços de ocupação e famílias com baixa escolarização que trabalham em atividades pouco valorizadas.

A escola referida foi indicada pela Secretaria Municipal de Educação de São Paulo, através do Núcleo de Apoio e Acompanhamento para a Aprendizagem (NAAPA) a partir do critério de estar localizada em região periférica do município de São Paulo, que tivesse tido um enfrentamento da situação pandêmica que o NAAPA julgasse interessante estudar (impacto forte e enfrentamento eficiente) e, em especial, por possuir equipe gestora mantida no período pós-pandemia.

A pesquisa de campo foi realizada no primeiro semestre do ano de 2023 envolvendo toda a equipe gestora. As informações foram produzidas por meio de encontros colaborativos.

Neste artigo, a ênfase está nos procedimentos teórico-metodológicos do estudo, apresentando a produção de informações, baseada na perspectiva de

González Rey (2005) da Conversação, e a análise, que utilizou o procedimento dos Núcleos de Significação como proposto por Aguiar e Ozella (2006; 2013).

O presente texto, inicialmente, apresenta os aspectos do referencial teórico-metodológico do estudo por constituírem o fundamento das escolhas realizadas sobre os procedimentos da pesquisa. Dois desses procedimentos merecem destaque: o primeiro refere-se à prospecção das informações no campo (Conversação); o segundo, o procedimento de análise utilizado (Núcleos de Significação) sobre o qual apresentaremos alguns dos indicadores construídos na pesquisa, possibilitando uma compreensão maior desse movimento com vistas a enriquecer o artigo com algumas informações já sistematizadas.

2 Referencial teórico-metodológico

Como referencial teórico-metodológico, adotamos a Psicologia Sócio-histórica, que comprehende o processo de constituição humana, afirmado-o como histórico e social, o que permite a produção de um conhecimento capaz de revelar e explicar o movimento da realidade, lido em suas contradições, superando o que se apreende na aparência dos fenômenos pesquisados, indo além em direção à essência do que se investiga (Aguiar e Ozella, 2006, 2013).

Esse referencial teórico é apoiado pelo método Materialista Histórico e Dialético que busca conhecer o processo de desenvolvimento dos sujeitos em sua totalidade, superando as formas dicotômicas e naturalizantes presentes na realidade.

Para tanto, recorremos às categorias do método, entendidas como “construções teóricas que têm por objetivo explicitar a realidade e compreender o movimento, o processo de constituição dos fenômenos, sua gênese e seu movimento.” (Aguiar e Ozella, 2013). Elas são referências importantes para a produção da pesquisa. Por meio das categorias, é possível entender o processo histórico em que se constituiu o fenômeno, avançando para além dos aspectos cronológicos, permitindo entender seu surgimento, a articulação entre os diversos fatos, as relações que o constituíram e as contradições que o forjaram, apreendendo, assim, a maneira como o fenômeno se constituiu e se apresenta na totalidade da

realidade estudada, que nunca é linear, todavia sempre é contraditória (Aguiar, Penteado e Alfredo, 2020).

Nesta pesquisa, destacamos as categorias: Historicidade, que nos permite compreender a realidade e seu movimento considerando o processo histórico que constituiu o fenômeno. Mediação, que contribui para explicar que as relações do sujeito com o plano real são mediadas e constituídas por múltiplos elementos sociais e históricos. Além disso, a categoria mediação explica que as relações constitutivas do humano não são dicotômicas e devem ser compreendidas como unidade de contrários, em que dois elementos distintos estabelecem uma relação de mediação em que um não existe sem o outro. Outra categoria essencial para nossas análises é a categoria Totalidade, pois indica e permite analisar a articulação dialética entre as partes e o todo.

A pesquisa fez uso ainda de categorias do âmbito específico da Psicologia, são elas: atividade, consciência, significações – como unidade dialeticamente articulada entre sentidos e significados, linguagem e dimensão subjetiva dos fenômenos sociais. São categorias do âmbito da Psicologia Sócio-histórica que fundamentam o esforço teórico da superação da dicotomia, compreendendo a constituição do sujeito e da subjetividade na totalidade de um processo que é social e histórico.

Na busca por coerência teórico-metodológica, a pesquisa buscou definir seus procedimentos no escopo do Materialismo Histórico e Dialético. Dois momentos exigiram definições importantes: a produção de informações e a análise do material obtido. Para o primeiro momento, definimos o procedimento baseado na perspectiva da Conversação, de González Rey (2005) e, para o segundo, definimos o procedimento dos Núcleos de Significação, proposto por Aguiar e Ozella (2006; 2013).

3 A Conversação na produção das informações

A etapa de produção das informações em nossa pesquisa esteve orientada pela noção de Conversação, apresentada por González Rey (2005). A contribuição

desse autor é significativa, à medida que recoloca as questões que envolvem entrevistas e buscas de informação por meio de conversas com os colaboradores da pesquisa. González Rey questiona as formas tradicionais de entrevista, pontuando que é preciso superar a epistemologia da resposta, quando perguntamos para ouvir determinadas respostas, ou, muitas vezes, perguntamos e nos concentramos mais nessa atividade do que em ouvir a resposta do sujeito e dar condições à conversa a partir dela. Importante registrar de início, que o instrumento da pesquisa é o “meio pelo qual vamos provocar a expressão do outro sujeito; isso significa que não pretendemos obrigar o outro a responder ao estímulo produzido pelo pesquisador, mas facilitar a expressão aberta e comprometida desse outro” (González Rey, 2005, p. 43).

O autor faz crítica à epistemologia estímulo-resposta e afirma o pesquisador deve se deslocar do lugar de perguntador para integrar-se em uma dinâmica conversacional. O pesquisador, nesta perspectiva, não coleta dados, mas produz as informações relevantes para a pesquisa em um processo de construção teórica. Como González Rey (2005), falamos de um processo de construção da informação que:

[...] é regido por um modelo que representa uma síntese teórica em processo permanente a ser desenvolvida pelo pesquisador em sua trajetória pelo momento empírico. Tal síntese teórica está envolvida sempre com representações teóricas, valores e intuições do pesquisador, mas também está aberta ao momento empírico de seu trabalho, assim como às novas ideias que aparecem nesse momento, algumas das quais podem ser totalmente inéditas (González Rey, 2005, p. 116).

A Conversação, fundamentada nessa perspectiva de pesquisa esboçada acima, é um “[...] processo cujo objetivo é conduzir a pessoa estudada a campos significativos de sua experiência pessoal” (González Rey, 2005, p. 126). O pesquisador procura facilitar o diálogo necessário e possível, buscando envolver o sujeito na atividade de “conversar”. A busca é por falas ricas em significações e exige do pesquisador atenção, interesse, respeito ao sujeito e uma escuta privilegiada de alguém que se põe aliado ao pesquisador na prospecção das informações. As falas carregarão significações que são a riqueza e a possibilidade da produção de conhecimento.

Os diálogos com a equipe gestora, constituída pela diretora de escola, duas assistentes de diretora de escola e uma coordenadora pedagógica foram realizados em ambiente virtual, previamente organizados em “assuntos de conversa” ou roteiro da Conversação, alinhados aos objetivos da pesquisa e aos interesses e possibilidades das gestoras. O roteiro da Conversação indicava uma questão central para a conversa. Antes do encontro, os pesquisadores realizavam uma reunião para apontar o eixo da conversa, sempre articulando conteúdos significativos das conversas anteriores e objetivos da pesquisa.

Vale assinalar que os roteiros dos seis encontros cuidavam para que as discussões não se tornassem apenas um processo descritivo, mas, ao contrário, buscava-se apreender as significações expressas nas falas das gestoras, as afirmações, contradições, emoções produzidas no processo educativo desenvolvido na escola.

Os encontros com as gestoras foram precedidos por uma reunião em que se apresentou a pesquisa, objetivos e projeto e, se obteve a autorização para a realização de todas as etapas e a abordagem de todos os segmentos. As gestoras apresentaram o interesse da escola em participar da pesquisa e os TCLE foram assinados.

Foram seis encontros de Conversação, um diálogo em que partimos de uma conversa geral sobre a pandemia; o segundo tomou uma questão central apontada no primeiro e a destacou como eixo. No terceiro, tomamos uma frase enfatizada pelas gestoras sobre políticas públicas e a tornamos eixo. E assim por diante, sempre encadeando as conversas. Fazíamos também no início da conversa uma retomada da anterior e apontávamos a questão central de nossa conversa. Retomamos abaixo o conjunto dos eixos das conversações.

Ainda cabe destacar que a Conversação como procedimento de pesquisa exige uma escuta atenta e um incentivo à livre expressão do sujeito que conhece os objetivos da pesquisa e recebe uma questão ou “provocação” desencadeadora de sua fala. Estivemos presentes aos encontros organizados como coordenadores da conversa e acompanhantes que ajudavam nos registros das falas (que eram também gravadas) e contribuíam com sugestões de perguntas que ajudavam na compreensão

do que estava sendo dito e/ou incentivavam a fala destacando aspectos superficialmente indicados. As articulações entre os pesquisadores eram feitas por canal privado. A coordenação e os acompanhantes estavam sempre visíveis para os sujeitos e eram de seu conhecimento. Voltemos então aos eixos das conversações produzidos em cada encontro.

O primeiro encontro considerou a necessidade de um panorama histórico do período pandêmico, tanto a fase de maior recrudescimento, com início em 17/03/20, momento em que as Unidades Escolares da Rede Municipal de São Paulo interromperam o atendimento presencial, avançando para os movimentos de retorno presencial ao ambiente escolar inicialmente com 30% dos estudantes, (1º semestre de 2021), e 60% dos estudantes (2º semestre de 2021) e o retorno presencial obrigatório no ano letivo de 2022. Retomamos essas datas com as gestoras, pontuamos a quarentena e pedimos que nos contassem o que se passou naquela escola. Nossa roteiro apresentava as datas e pedia o relato do que sentiram, do que ocorreu e da experiência vivida. Ouvimos, pontuando apenas questões de esclarecimento ou organização temporal, duas horas de relatos, em que puderam nos dar informações, expressar os medos e falar das perdas e do trabalho de resistência. Ao final, pedimos que cada uma dissesse uma palavra representativa de todo esse tempo vivido naquele momento relatado. Já se anunciava nas palavras o que encontrariamos nos outros encontros: afeto, resistência, persistência, a busca de estar bem, a importância da união da equipe.

O segundo encontro teve início com uma síntese do encontro anterior, opção realizada pelos pesquisadores a cada oportunidade de diálogo com a Equipe Gestora. O roteiro foi construído tomando como foco o processo ensino-aprendizagem ao longo do período pandêmico, que tomou grande parte das discussões do primeiro encontro. Indicamos às gestoras a importância da temática, dada por elas, nos relatos do primeiro encontro e pedimos, então, que aprofundassem, caracterizassem mais e trouxessem exemplos e situações vividas. As gestoras optaram por dividir suas falas em pontos positivos e pontos negativos da pandemia.

Nos pontos positivos surgiram aspectos positivos como a criatividade exigida pela pandemia, as mudanças que se fizeram necessárias e foram consideradas boas,

como por exemplo, o aprendizado da tecnologia. Nos pontos negativos, foram muitos os conteúdos relatavam que a família precisou ser “a professora”, a fragilidade que a situação da pandemia produziu, a ruptura na convivência social que a escola proporciona, a ampliação das dificuldades já existentes no processo de ensino-aprendizagem, o aumento dos erros, a quebra de atividades que eram consideradas importantes e potentes na escola, a ansiedade e os quadros de fragilidade de saúde mental.

Os pesquisadores buscaram investigar e caracterizar também as ações desenvolvidas para a retomada do referido processo, identificando os problemas relacionados ao ensino e aprendizagem. Nessa direção, foram mobilizadas discussões acerca das avaliações, enfrentamentos e encorajamentos para o desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem, a retomada e desenvolvimento de hábitos de estudo, a rotina dos estudantes e o gosto pela escola. Quanto ao processo avaliativo, este foi questionado por toda a equipe, que afirmou a possibilidade de se ter outras formas de avaliar considerando-se a dificuldade da situação. Uma boa reflexão sobre a natureza das avaliações escolares surgiu no grupo, fechando o encontro.

No terceiro encontro, destacou-se a partir da ênfase dada às Políticas Públicas, tanto no primeiro quanto no segundo encontro, a partir de uma frase dita pelas gestoras: “As Políticas Públicas não conversam com o ambiente da escola hoje”. Destacamos a frase e pedimos que a desenvolvessem. Os pesquisadores buscaram ainda a caracterização e a relação entre as Políticas Públicas e o processo de ensino-aprendizagem, assim como significações que expressassem o trabalho desenvolvido pela equipe gestora e a relação com o poder público, atentando-se às exigências do governo municipal e aos descompassos no que concerne aos processos avaliativos, assim como à percepção das gestoras acerca do trabalho que desenvolvem e às articulações efetivadas com as Políticas Públicas e o poder público.

O quarto encontro, teve como ponto de partida, outra frase dita pelas gestoras em momento anterior: “A gente faz assim pra não deixar a peteca cair” e lhes foi solicitado que nos falassem mais sobre “a peteca” e o risco “dela cair” e sobre o esforço de “não deixá-la cair”. O que queriam dizer com isso? Estimulamos a reflexão com o objetivo de incentivar as gestoras a saírem de um lugar de

“queixosas” para incentivar a expressão da potência e da persistência que vinha aparecendo desde o início de nossas conversas.

Nesse encontro, as gestoras demonstraram conhecimento do território onde a escola se situa, falaram do atendimento aos pais e responsáveis e a importância de tê-los como parceiros; falaram do amor à escola e a necessidade de garantir o acolhimento para que todos se sintam seguros na escola. Elogiaram os alunos e contaram situações em que lidaram com indisciplina, comportamento de vandalismo, da importância da escola para o segmento social que atendem. A escola é a grande referência, nos contaram as gestoras. Falaram dos professores e de todo processo de encorajamento necessário. No decorrer da conversa, a potência da equipe crescia.

No quinto encontro, o eixo esteve nos planos futuros, nos projetos que elaboravam em conjunto. A equipe se apresentava, então, como um coletivo forte, e isso permitiu que nós buscássemos os planos futuros. A partir de uma provocação, pedimos que falassem dos projetos. “Se vocês encontrassem uma lâmpada mágica e o gênio lhes dissesse para fazerem pedidos que seriam atendidos, vocês poderiam pedir qualquer coisa, pois ele daria as condições necessárias para essa equipe gestora realizar o que quisessem. O que vocês pediriam?”. Um clima lúdico e descontraído surgiu na conversa, e as gestoras puderam expressar seus sonhos, planos e dificuldades. Os pesquisadores puderam incentivar a expressão de significações acerca das ações desenvolvidas pelas gestoras, com destaque para a qualidade com que realizam seus trabalhos, o orgulho com que desenvolvem suas ações, o que não realizam, o que julgam ser necessário fazer e o que fariam para atingir a qualidade do trabalho desenvolvido na escola. Buscou-se obter informações acerca dos projetos futuros e da qualidade do trabalho desenvolvido na escola.

O sexto encontro trouxe como eixo o conhecimento que as gestoras acumulavam sobre os estudantes e a percepção das qualidades e problemas que identificam no corpo discente. Em um segundo momento do mesmo encontro, buscou-se informações acerca dos responsáveis e familiares dos estudantes, também para conhecer como as gestoras viam essas famílias. Na sequência, evidenciou-se significações no que concerne aos docentes, supervisão escolar, auxiliares técnicos de educação, colaboradores de empresas terceirizadas que atuam na área da

limpeza, cozinha, auxiliares de vida escolar (que desempenham suas atribuições auxiliando estudantes com deficiência no que tange a alimentação, higienização e locomoção) e, por fim, sobre as próprias gestoras, se eventualmente alguma informação ainda não tivesse sido dita. O esforço dos pesquisadores, nesse encontro, foi o de buscar significações que evidenciassem a formação da comunidade escolar.

O sexto encontro foi finalizado com um pequeno fechamento realizado pelos pesquisadores, que puderam demonstrar e expressar a satisfação com a realização das conversações e combinar uma visita à escola, e também dar continuidade à pesquisapor meio de encontro com estudantes, familiares ou responsáveis.

Após os seis encontros teve início a transcrição das conversas gravadas com a Equipe Gestora e com os textos em mãos iniciou-se o processo de análise do material com base no procedimento dos Núcleos de Significação.

4 Os núcleos de significação

Como procedimento de análise, organização e interpretação utilizamos os Núcleos de Significação, que estão alinhados ao referencial teórico adotado e nos permitem recompor o movimento do real apreendido nas significações que constituem o conteúdo do discurso dos sujeitos pesquisados (Aguiar e Ozella, 2006, p. 223). No caso, realiza-se a análise das falas das gestoras participantes, a qual possibilita apreender os sentidos subjetivos produzidos por elas, que se apresentam como discursos complexos e contraditórios, porém reveladores de suas formas de ser, pensar e agir.

O ponto de partida para a construção dos Núcleos de Significação é as sucessivas leituras do material produzido, ou seja, as transcrições das conversas realizadas. Desses leituras, é feito o primeiro momento da análise que é o levantamento dos pré-indicadores. Esses são marcados pelas expressões mais significativas que envolvem a emoção e os momentos em que os participantes são mais enfáticos em suas manifestações ou mesmo representam o conteúdo central nas frases. Nessa etapa, os pesquisadores ainda muito vinculados ao empírico, apreendem as significações alinhadas aos objetivos da pesquisa e, à medida que

conhecem e reconhecem a materialidade advinda das entrevistas, dão continuidade ao procedimento de análise, organização e interpretação do real buscando a compreensão do fenômeno estudado.

O segundo momento traz a sistematização dos indicadores quando se evidenciam possibilidades de aglutinação (por similaridade, complementaridade ou por contraposição), de modo que nos levem a “menor diversidade, expressiva do movimento do real significado pelos sujeitos” (Aguiar, Ozella, 2006, p. 230). Indicadores “são sínteses provisórias que carregam consigo a complexidade da realidade expressa no empírico, quer dizer, nas falas dos participantes” (Mendes, p. 126, 2021).

Uma terceira etapa ocorre quando chegamos a um momento maior de abstração, em que as partes são articuladas dialeticamente, avançando em direção ao movimento subordinado à teoria, avançando e ao chamado “concreto pensado” (Aguiar, Ozella, 2013, p. 310). Representa o “processo de teorização dos achados de pesquisa”, é o momento em que retornamos à realidade, que agora explicada revela sua concretude. (Aguiar, Soares, Machado, 2015, p. 70).

Na pesquisa em questão, partiu-se das leituras flutuantes, empreendendo esforços analíticos para a apreensão das significações das gestoras expressas em todos os seis momentos da Conversação. Essa busca exigiu do pesquisador a leitura atenta à materialidade expressa nas falas. Para tanto, a leitura detida e a familiaridade com o texto — resultantes dos sucessivos contatos com ele — traduziram-se na identificação dos pré-indicadores.

As transcrições dos seis encontros permitiram a organização de um quadro que possibilitou delinear e organizar os indicadores, etapa intermediária de análise, permitindo a ampliação do conhecimento da realidade objetiva e do fenômeno estudado. Nessa etapa, as significações expressas nos pré-indicadores puderam ser aglutinadas, evidenciando o movimento do pensamento dos gestores da escola.

Na etapa de levantamento de indicadores, foram levantados vinte e um indicadores: ganhos na pandemia; relações das famílias com a escola; a pandemia produziu fragilidades emocionais; prejuízos da pandemia – socialização; prejuízos na pandemia – aprendizagem; prejuízos na pandemia - rotina escolar; a reconstrução da

rotina de estudo; processos de ensino-aprendizagem: dificuldades com tecnologia e a distância; força, expectativas e ações da Equipe Gestora; relações com o governo e concepções de Políticas Públicas; o recomeço: o desafio da avaliação; resgate da escola: a necessidade da formação docente; a pandemia ampliou a responsabilidade da Equipe Gestora; a pandemia potencializou a desigualdade social; o recomeço do processo ensino-aprendizagem; o recomeço- dificuldades na reestruturação da escola (protocolo de segurança, regras); as multitarefas na rotina da Equipe Gestora; características do território, sua população e suas relações com a escola- desigualdade social; relações dos alunos com a escola- afetos; relações dos alunos com a escola- conflitos; e a Equipe Gestora e o coletivo profissional da escola.

A partir do conjunto de indicadores construído, destacaremos quatro deles, possibilitando um acompanhamento das etapas dos procedimentos da pesquisa, que é o objetivo deste artigo.

O indicador, denominado “Relação das famílias com a escola” reúne pré-indicadores (ou seja, fala das gestoras) que dizem da proximidade das famílias com os processos educativos desenvolvidos no período pandêmico, tanto em momentos de aula síncrona quanto assíncrona; a percepção dos familiares (em sua maioria representados pelas mães e avós) em relação às dificuldades de seus filhos, considerando a complexidade dos processos de ensino aprendizagem em ambiente virtual.

As significações expressas pelas gestoras revelam, ainda, seus esforços no que concerne ao acesso às atividades desenvolvidas pelos professores com todos os estudantes, inclusive garantindo a impressão da tarefa e a possibilidade de retirada do material na escola por aqueles que não tinham acesso ao ambiente virtual, configurando um grande esforço e empenho da Equipe Gestora.

Os pré-indicadores reunidos nesse indicador explicitam a maneira como a escola ocupou os lares dos estudantes, identificando a fragilidade das famílias no acompanhamento do processo de ensino-aprendizagem, revelando o distanciamento entre a família e a escola no que concerne ao estabelecimento de rotinas de estudo, ao acompanhamento da realização das tarefas escolares de seus filhos e, por outro lado, ao reconhecimento da importância do trabalho docente, valorizando o professor

e a aproximação com a Unidade Escolar, ainda que em ambiente virtual, evidenciando a confiança que depositam na escola.

Esse movimento fortaleceu a parceria família-escola, pois os gestores e docentes buscaram atender às necessidades apresentadas pelas famílias, acolhendo-as e escutando-as com atenção e sensibilidade, reconhecendo suas dores, e a qualidade das relações interpessoais estabelecidas entre os familiares e o impacto dessas mesmas relações no cotidiano da escola com os gestores, professores e demais estudantes.

O indicador denominado “Processos de Ensino-Aprendizagem: dificuldades com tecnologia e a distância” aglutinou pré-indicadores que apontaram significações acerca do desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem em ambiente remoto de maneira inesperada, sem formação prévia e sem familiaridade tanto pelos educadores quanto pelos familiares e estudantes da escola com o ambiente digital. É importante considerar que a escola está localizada em uma área de ocupação no extremo leste da cidade de São Paulo, região com alta vulnerabilidade social, econômica, ambiental e tecnológica.

Os trechos das falas que constituíram os pré-indicadores reunidos nesse indicador revelaram ainda a dificuldade em entender a dinâmica do trabalho remoto e a complexidade dessa nova realidade; a insegurança dos gestores e docentes que não tinham familiaridade ou formação prévia para desenvolverem tanto os trabalhos no âmbito burocrático quanto no pedagógico, para atingir os objetivos.

Foi possível identificar a dificuldade com relação ao acesso à internet no que diz respeito ao sinal e até pelo fato de que muitas famílias tinham apenas um aparelho celular para realizar todas as atividades, inclusive as escolares.

Nessa direção, embora o professor desenvolvesse e postasse as atividades na plataforma disponibilizada pela Secretaria Municipal de Educação, as devolutivas dos estudantes frequentemente ficavam aquém das expectativas dos docentes, dificultando, inclusive, a compreensão de todos os processos educativos realizados no ambiente escolar.

As significações sinalizaram e destacaram a importância da relação interpessoal entre docentes e estudantes, revelando que a presença dos atores que

constituem a comunidade escolar é essencial, insubstituível e que a ausência no período pandêmico prejudicou os estudantes, pois as intervenções dos docentes ao longo do processo de ensino-aprendizagem, ou seja, o acompanhamento sistematizado das aprendizagens foi prejudicado, afetando sobremaneira o planejamento dos professores.

Todavia, essa situação despertou a atenção da comunidade escolar para a importância do trabalho docente, pois embora a família buscassem atender às orientações que lhe eram encaminhadas, o domínio técnico, metodológico e didático pertence aos docentes, havendo pouco tempo e possibilidade de haver uma apropriação por parte das famílias e dos estudantes.

As significações expressas evidenciaram a precariedade das necessárias interações entre os atores que constituem a comunidade escolar substituídas pelo ambiente virtual cujas telas mantinham-se constantemente fechadas, assim como os impactos causados pela ausência dessa interação, desencadeando dificuldades emocionais e ansiedade.

O indicador denominado “Relações com o governo e concepções de Políticas Públicas” reúne pré-indicadores que revelam as significações das gestoras acerca das Políticas Públicas desenvolvidas no período pandêmico e no pós- pandemia, até os dias atuais.

As gestoras julgam que as Políticas Públicas foram elaboradas na lógica de tentativa e erro, considerando a falta de certezas ou experiências prévias no que concerne à crise sanitária jamais vivida, e compreendem a situação, todavia avaliam que não foram capazes de resolver as dificuldades que surgiram no cenário da crise sanitária. Contudo, puderam atender as famílias no que concerne à alimentação e à testagem para verificação de contaminação por coronavírus.

Elas evidenciam, também, a falta de diálogo dessas Políticas Públicas com o território - suas características, vulnerabilidades, necessidades. Destacam que houve muita demora na entrega aos estudantes dos equipamentos eletrônicos para acesso às plataformas virtuais na quais eram postadas as atividades pedagógicas e desenvolvidas as aulas síncronas.

No que tange ao período pós-pandêmico, enfatizam o excesso de cobrança do governo sobre os resultados das aprendizagens dos estudantes e, em contrapartida, sinalizam a falta de recursos humanos para o desenvolvimento do trabalho educativo em vários âmbitos. Com destaque para os processos de inclusão de crianças com deficiência, assinala-se que as políticas públicas não conseguem chegar à escola.

As significações apontam que o sentimento das gestoras acerca da falta de escuta e da ineficácia das políticas públicas é o mesmo do período de maior recrudescimento da pandemia e segue até os dias atuais, evidenciando que há uma dificuldade na garantia dos direitos dos estudantes, tornando claro que as políticas públicas não chegam aos alunos.

Vale destacar que a ausência de diálogo mencionada anteriormente alcançava ainda a falta de autonomia para a tomada de decisões da própria equipe gestora, considerando que esta possui conhecimento tanto do território quanto da comunidade escolar. Ao mesmo tempo, evidenciavam que as responsabilidades aumentaram, tendo em vista a insegurança do inesperado trazido pela pandemia. Todavia, não se sentiram paralisadas pela situação e continuaram a desenvolver suas atribuições.

Destacamos também o indicador “O recomeço: desafio da avaliação”. Esse indicador reúne pré-indicadores relacionados às reflexões e ações mobilizadas pela equipe gestora em relação às avaliações realizadas pelos estudantes e desenvolvidas pelos professores (avaliações internas) e pela Secretaria Municipal de Educação (avaliações externas).

As significações revelam o posicionamento da equipe gestora acerca das avaliações, os questionamentos; a maneira como estão sendo realizadas após a pandemia de COVID-19 e a compreensão de que seguem sendo elaboradas sem considerar as consequências e impactos do fenômeno sanitário na aprendizagem dos estudantes.

Apontam reflexões revelando que as avaliações continuam a ser desenvolvidas da mesma maneira como eram realizadas antes do período pandêmico. Entretanto, evidencia-se o esforço das gestoras para reconfigurar essa

compreensão, propondo outra forma de avaliação que não se baseie apenas na decodificação do código de leitura e escrita, mas também contemple outros saberes que vão além dessas habilidades, considerando as vivências e a leitura de mundo dos estudantes.

Os pré-indicadores revelam o esforço para que as avaliações escritas não se configurem como o único ou o principal instrumento avaliativo, e esse movimento de mudança empreendido pelas gestoras esclarece o posicionamento fossilizado dos docentes e familiares que privilegiam a prova e destinam a ela lugar de destaque, sem considerar o processo educativo desenvolvido na relação com o estudante, como debates e atividades lúdicas.

As gestoras reforçam que a pandemia aprofundou os problemas ligados à alfabetização nos anos finais do Ensino Fundamental, destacando que ainda há estudantes que não foram alfabetizados, situação que havia sido superada antes de 2020. Configuram-se como estratégias para compreensão e solução do problema o diálogo com os professores, a construção de um mapeamento interno e, a partir dessa ação, o encaminhamento do estudante para projetos de fortalecimento de aprendizagem assim como a constituição da temática nas pautas de reuniões pedagógicas e nos horários de formação docente em contexto de trabalho.

Os pré-indicadores revelam que as avaliações externas não se constituem como o foco de suas ações para que haja o aumento dos índices da Unidade Escolar, inclusive avaliam que esses índices estão acima do que foi estipulado pela Secretaria para ser alcançado; ao contrário, as gestoras preocupam-se com as avaliações internas.

Em continuidade ao movimento de análise empreendido pelos pesquisadores, avançou-se para a articulação dos indicadores em direção à elaboração dos Núcleos de Significação. Apresentaremos abaixo, de maneira breve e com a finalidade de completar o ciclo das etapas da análise, a aglutinação dos indicadores, orientados por um movimento dialético de análise, resultando, provisoriamente, em quatro Núcleos de Significação, movimento de maior abstração do real, na busca de compreensão do fenômeno estudado.

Núcleo 1: O evento da pandemia COVID-19 no processo de escolarização: os muitos prejuízos e os poucos ganhos. Este núcleo foi constituído reunindo os indicadores:

- 1º: Ganhos na pandemia.
- 3º: A pandemia produziu fragilidades emocionais.
- 4º: Prejuízos da pandemia – socialização.
- 5º: Prejuízos na pandemia – aprendizagem.
- 6º: Prejuízos na pandemia – rotina escolar.
- 8º: Processos de ensino-aprendizagem: dificuldades com tecnologia e ensino a distância.

O Núcleo 2, As relações com a escola: a pandemia potencializou a desigualdade social, aglutinou os indicadores:

- 2º: Relação das famílias com a escola.
- 14º: A pandemia potencializou a desigualdade social.
- 18º: Características do território, sua população e sua relação com a escola – a desigualdade social.
- 19º: Relação dos alunos com a escola – afetos.
- 20º: Relação dos alunos com a escola – conflitos.

O Núcleo 3, Pós pandemia: o esforço para a reconstrução da escola, aglutinou:

- 7º: A reconstrução da rotina de estudo.
- 11º: O recomeço: o desafio da avaliação.
- 12º: Resgate da escola: a necessidade da formação docente.
- 15º: O recomeço do processo ensino-aprendizagem.
- 16º: O recomeço – dificuldades na reestruturação da escola (protocolo de segurança, regras).

E o **Núcleo 4, O desafio de manter a escola viva: os esforços da Equipe Gestora,** foi formado com os seguintes indicadores:

- 9º: Força, expectativas e ações da Equipe Gestora.
- 10º: Relações com governo e concepções de Políticas Públicas.
- 13º: A pandemia ampliou a responsabilidade da Equipe Gestora.
- 17º: As multitarefas na rotina da Equipe Gestora.
- 21º: A Equipe Gestora e o coletivo de profissionais da escola.

A etapa da construção dos Núcleos de Significação, possibilitada pelas etapas anteriores e seus procedimentos, torna-se, na pesquisa, um momento final e crucial, pois ao formularmos os núcleos e ao analisarmos em um movimento que relaciona conteúdo em um mesmo núcleo e/ou conteúdos internúcleos, inserimos as falas, agora sistematizadas e apresentadas em eixos de significação, na totalidade que abarca o fenômeno.

Em síntese, nosso esforço de análise buscou evidenciar que o processo de escolarização que se deu durante a pandemia foi atravessado por inúmeras determinações que afetaram o trabalho de gestores e professores. Em meio a medidas políticas, mortes, medos, disputas ideológicas, medidas sanitárias, desigualdade social, gestores e professores foram produzindo significações acerca desse momento e dos impactos de tudo isso em suas vidas pessoais e profissionais. Esse conjunto de significações permite a compreensão de muitos dos fatos e aspectos que constituíram o que aqui chamamos de cenário da pandemia. O esforço analítico vai permitindo, aos poucos, enriquecer a análise dos impactos da pandemia na educação básica, no Brasil, com uma dimensão muitas vezes pouco valorizada, que é a dimensão subjetiva do fenômeno.

5 Uma palavra final

Nosso objetivo, neste artigo, foi apresentar os procedimentos realizados na pesquisa sobre “Os impactos da Pandemia da COVID-19 na Educação Básica no Brasil”. Para tal, trouxemos uma das etapas da pesquisa destinada à realização de encontros com as gestoras da escola escolhida. Esses procedimentos foram semelhantes em outras etapas e segmentos da mesma investigação.

Todos os esforços se direcionam para dar visibilidade às significações constituídas por atores da escola que vivenciaram e enfrentaram a pandemia da COVID-19 nos anos de 2020, 2021 e 2022.

Consideramos de grande importância a compreensão de que o surpreendente fenômeno da pandemia impactou o processo de escolarização em sua totalidade, ou seja, em todas as suas dimensões. Nossa pesquisa destaca e põe em evidência a dimensão subjetiva constituída nos processos de vivência e enfrentamento da pandemia.

Os procedimentos aqui apresentados formam um conjunto coerente, resultado da decisão dos pesquisadores que se guiam pelo objetivo de, mais do que coletar informações, buscar a construção do conhecimento que esse tipo de pesquisa permite. Objeto de estudo, sujeito de pesquisa, informações prospectadas, complexos teórico-metodológicos, procedimentos de pesquisa são um conjunto indissociável de elementos e ações que são, em seu conjunto, o que chamamos processo de produção de conhecimento.

Esses elementos e ações devem guardar entre si uma coerência, mas não devem se cristalizar como passos exatos da pesquisa, mas se constituir articuladamente como um caminho que se percorre com perguntas e buscas de respostas que têm na materialidade dos fenômenos sua principal referência, os procedimentos como ferramentas e os resultados como condição de visibilidade e explicação (uma teoria em movimento) do real.

Referências

AGUIAR, Wanda Maria Junqueira de; SOARES, Julio Ribeiro; MACHADO, Virginia. Núcleos de Significação: uma proposta histórico-dialética de apreensão das significações. **Cadernos de Pesquisa**, v. 45 n. 155 p. 56-75 jan./mar. 2015.

Disponível em:

<http://www.scielo.br/pdf/cp/v45n155/1980-5314-cp-45-155-00056.pdf>. Acesso em: 31 jul. 2025.

AGUIAR, Wanda Maria Junqueira de; ARANHA, Elvira Maria Godinho; SOARES, Julio Ribeiro. Núcleos de significação: análise dialética das significações produzidas em grupo. **Cadernos de Pesquisa**, 5q, e07305, 2021. Disponível em:

<https://publicacoes.fcc.org.br/cp/article/view/7305>. Acesso em: 20 nov. 2024.

AGUIAR, Wanda Maria Junqueira de; OZELLA, Sergio Núcleos de significação como instrumento para a apreensão da constituição dos sentidos. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 26, n. 2, p. 222–245, jun. 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1414-98932006000200006>. Acesso em: 20 nov. 2024.

AGUIAR, Wanda Maria Junqueira de; PENTEADO, Maria Emiliana; ALFREDO, Raquel Antonio. Totality, Historicity, Mediation and Contradiction: Essential Categories for the Analytic Movement in Research in Education. In: Tanzi Neto, Liberali & Dafermos (Eds.). **Revisiting Vygotsky for Social Change**. Bringing Together Theory and Practice. New York: Peter Lang, 2020.

AGUIAR, Wanda Maria Junqueira de; OZELLA, Sergio. Apreensão dos sentidos: aprimorando a proposta dos núcleos de significação. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**. Brasília, v. 94, n. 236, p. 299-322, jan./abr. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbeped/a/Y7jvCHjksZMXBrNjkqq4zjP/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 31 jul. 2025.

ANTUNES, Larissa Dulce. EDUCAÇÃO E PANDEMIA: Contribuições da Teoria Contingencial na Gestão Escolar em tempos de COVID-19. **Revista Mediação**, [S. I.], n. 11, 2021. Disponível em: <https://revista.uemg.br/mediacao/article/view/5793>. Acesso em: 31 jul. 2025.

GINO, João Carlos; PAES DE CARVALHO, Cynthia; LOPES, Karina Carrasqueira. GESTÃO ESCOLAR E DESEMPENHO DOS ALUNOS: uma revisão de literatura em periódicos brasileiros (2001-2021). **Revista Pedagógica**, [S. I.], v. 24, n. 1, p. 1–26, 2022. DOI: 10.22196/rp.v24i1.7254. Disponível em: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/pedagogica/article/view/7254>. Acesso em: 1 nov. 2024.

GONZÁLEZ REY, Fernando. **Pesquisa Qualitativa e Subjetividade**: os processos de construção da informação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

MENDES, Gislaine Medeiros. **A dimensão subjetiva do machismo na educação**: significações apreendidas em uma escola de São Paulo no movimento da Pesquisa-Trans-Formação. 2021. 317 f. Dissertação (Mestrado em Educação: Psicologia da Educação) - Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação: Psicologia da Educação, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2021.

SILVA, Givanildo da; SILVA, Alex Vieira da; GOMES, Eva Pauliana da Silva. A gestão escolar em tempos de pandemia na capital alagoana. **J. Pol. Educ-s**, Curitiba, v. 15, e77531, 2021. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1981-19692021000100123&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 01 nov. 2024.

Submetido em: 02-11-2024

Aprovado em: 28-04-2025