

# Desafios da Gestão Educacional Frente à Pandemia COVID-19: Estudo de Caso em Instituição Privada de Ensino Fundamental e Médio

Challenges of Educational Management Facing the COVID-19 Pandemic: Case Study in a Private Elementary and High School Institution

Camila Albuquerque Videira<sup>1</sup> e Cecília Leão Oderich<sup>2</sup>

1. Acadêmica de Ciências Contábeis da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE). <https://orcid.org/0000-0001-8615-2627>

2. Administradora, Mestre e Doutora em Administração (PPGA/UFRGS). Professora adjunta da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE). <https://orcid.org/0000-0002-1776-7019>

[alb.videira@gmail.com](mailto:alb.videira@gmail.com) e [cecilia.oderich@unioeste.br](mailto:cecilia.oderich@unioeste.br)

## Palavras-chave

Crise  
Educação  
Gestão

## Keywords

Crisis  
Education  
Management

## Resumo:

A educação sofreu um forte impacto decorrente da pandemia COVID-19. A gestão foi desafiada em sua capacidade de formular estratégias de ensino e aprendizagem adaptadas ao novo contexto. O presente artigo tem por objetivo responder o questionamento: *quais os principais desafios na gestão de crise em uma instituição de ensino privada frente à pandemia COVID-19?* De natureza qualitativa e exploratória, o artigo utilizou a estratégia de estudo de caso e a unidade de análise foi a gestão de uma instituição privada de ensino fundamental e médio. A respeito do período pré-pandemia, marcou-se o surgimento das respectivas dificuldades: perda de lucros, endividamento, limitação no crescimento e escassez de recursos, carecendo de medidas rápidas. O contexto pandêmico transpareceu a atuação do gerenciamento de crise para repensar certos processos administrativos e formular novas estratégias e procedimentos. A gestão nas perspectivas de futuro segue com olhar otimista, no qual se evidencia um cenário de investimento na educação. No entanto, para superar as consequências da pandemia, exige-se postura de adaptabilidade, flexibilidade e acolhimento, além disso, a permanência de práticas inovadoras para a manutenção do negócio e perspectivas de crescimento.

## Abstract:

Education has been heavily impacted by the COVID-19 pandemic. Management was challenged in its ability to formulate teaching and learning strategies adapted to the new context. This article aims to answer the question: *what are the main challenges in crisis management in a private educational institution in the face of the COVID-19 pandemic?* Of a qualitative and exploratory nature, the article used the case study strategy and the unit of analysis was the management of a private elementary and high school institution. Regarding the pre-pandemic period, the emergence of the respective difficulties was marked: loss of profits, indebtedness, limited growth and scarcity of resources, lacking quick measures. The pandemic context revealed the role of crisis management to rethink certain administrative processes and formulate new strategies and procedures. Management in the perspectives of the future continues with an optimistic view, in which a scenario of investment in education is evident. However, to overcome the consequences of the pandemic, a posture of adaptability, flexibility and acceptance is required, in addition, the permanence of innovative practices for the maintenance of the business and growth prospects.

Artigo recebido em: 22.03.2022.

Aprovado para publicação em: 30.03.2022.

## INTRODUÇÃO

Em fevereiro de 2020, a pandemia COVID-19 atingiu o Brasil de forma a exigir medidas contingenciais drásticas, com *lockdowns* prolongados e intermitentes, desestabilizando diretamente a economia. Perspectivas positivas vislumbradas em um período pré-pandemia tomaram outro rumo na história da economia do Brasil. A agenda apresentada em janeiro de 2020 relatava um crescimento do PIB em 2,2% e tendência de queda na taxa de desemprego, conforme o Boletim Macro da Fundação Getúlio Vargas divulgado em fevereiro do mesmo ano, um cenário de impulsionamento à produtividade e crescimento sustentável que sucumbiu frente ao freio brutal à economia, essencialmente no setor de serviços, ocasionando grande impacto no mercado de trabalho e o desenvolvimento rápido de ações de apoio a famílias e negócios (SCHYMURA, 2020).

Após muitos meses do início do período pandêmico e de medidas de restrição e isolamento social, a população tentou retomar suas atividades incorporando a pandemia à rotina, embora o número de casos e mortes tenham se mantido em patamar elevado e em difícil recuperação (MARCONI, 2020). Grande parte da sociedade pôde presenciar os impactos de desigualdade em várias facetas provocadas pela pandemia e nas dificuldades governamentais na gestão de crise. No entanto, o alívio na crise sanitária iniciou-se somente com a vacinação

Já se discutia, antes de um agravamento mais intenso da pandemia, a respeito da educação, trazendo consciência acerca da garantia e preservação do direito universal de acesso à aprendizagem (GOMES, 2020). Repercussões da pandemia também realçaram as desigualdades sociais existentes, como as encontradas pelos alunos com deficiência no ensino à distância, seja pela ausência de suporte adequado, acesso a *softwares*, *internet* ou mesmo materiais didáticos, além do enfrentamento do aumento da violência doméstica em virtude do isolamento (MOREIRA; DIAS, 2021).

Datando o primeiro ano de maior interrupção na educação da história contemporânea, a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO, 2021) realizou uma conferência com ministros da educação do mundo para discutir três temas relevantes: reabertura das escolas e assistência ao corpo docente, mitigação do abandono e perdas de aprendizagem e o fomento à transformação digital, momento em que a diretora-geral, Audrey Azoulay, fez um importante apelo: “se quisermos evitar uma catástrofe geracional, reduzir as desigualdades e alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, então simplesmente devemos priorizar e proteger a educação”. O evento destacou que 100 milhões de crianças e jovens podem ficar em níveis mínimos de proficiência em leitura, afetando o progresso obtido ao longo de duas décadas.

A gestão de instituições de educação tem papel central nos bastidores ao favorecer os processos que permitem o progresso da aprendizagem. No período pandêmico, novas modalidades de ensino foram adotadas, exigindo rápidas análises de viabilidade e ações de prevenção à crise para a garantia da aprendizagem *online*. Habilidades e competências foram direcionadas para uma esfera de conectividade e transformação digital, levantando a debates, reações e, por vezes, resistências às mudanças. O gestor educacional precisou mobilizar esforços e recursos em resposta às consequências e disparidades decorrentes da crise.

Acrescida à problemática global de gerenciar a educação frente à crise, a região de Foz do Iguaçu, Paraná, onde ocorreu o presente estudo, tem entre os pilares da sua estrutura econômica o setor de turismo, que foi um dos mais afetados, uma vez que os primeiros lugares a serem fechados pelas ações governamentais para contenção do vírus foram os atrativos turísticos, o que envolve hotéis, voos internacionais, shows, eventos, parques e restaurantes (SEBRAE, 2020). Com o grande impacto sofrido no setor turístico, agravou-se a

situação na região, exigindo mudanças e reposicionamento por parte das organizações em geral e atribuindo ainda mais desafios às instituições de ensino ali localizadas.

Considerando o contexto de crise e a lacuna teórica emergente, surge a curiosidade científica para elucidar a seguinte questão: *quais os principais desafios na gestão de crise em uma instituição de ensino privada frente à pandemia COVID-19?* Realizou-se uma pesquisa de natureza qualitativa através do método de estudo de caso aplicado em uma unidade de uma organização privada educacional. Foram coletadas evidências por levantamento, visitas *in loco*, observação direta, análise documental e entrevistas em profundidade. A empresa caso, cuja matriz se localiza em Foz do Iguaçu, Paraná, tornou-se reconhecida junto à comunidade pela qualidade dos serviços prestados, encontrando-se, ainda, em processo de expansão em seu município e em outros da região, nos últimos anos.

## GERENCIANDO A CRISE

Muitas crises começam com problemas pequenos. Organizações que reagem com medidas de enfrentamento desde a percepção dos primeiros sinais de dificuldade agregam vantagem frente à neutralidade de outras organizações. Emergências aceleram processos históricos e “decisões que em tempos normais demandariam anos de deliberação são aprovadas em questão de horas. Tecnologias incipientes e até perigosas são ativadas, pois os riscos de não fazer nada são maiores” (HARARI, 2020, p. 18).

A pandemia COVID-19 provocou riscos, no entanto, certos riscos podem ser potencialmente mais onerosos para alguns setores da economia do que para outros. O gerenciamento de crise pode ser comum, a exemplo dos controles financeiros internos para evitar desperdícios de recursos da empresa, ou complexos como o desenvolvimento do projeto de um novo produto (LUECKE, 2010b). O gestor que está alerta aos sinais e não se omite frente ao cenário de crise intensifica suas ações para reconhecer a origem do problema, mobilizar recursos para combatê-lo gerando o menor impacto negativo possível e impedindo o agravamento da crise para a organização. “Empresas capazes de combinar com eficácia abordagens duras e brandas relativas à mudança [...] têm mais probabilidade de obter uma vantagem competitiva e sustentável [...] e reduzir a ansiedade que domina sociedades inteiras diante da reestruturação organizacional” (BEER; NOHRIA, 2000).

O processo de implantação de um modelo de gestão empresarial frente à transição pode se deparar com barreiras que ofuscam seu desenvolvimento. Os impedimentos podem vir da resistência dos colaboradores e da direção no processo de mudança, ausência de coordenação na adoção de novas regras de conduta, visão equivocada do futuro e o conhecimento restrito que os gestores têm a respeito das informações que relatam a economia em sentido amplo (SCATENA, 2012). “A urgência e uma equipe administrativa forte são condições necessárias, porém, insuficientes para uma grande mudança. Dos elementos restantes que estão sempre presentes em transformações bem-sucedidas, nenhum é mais importante do que uma visão sensata” (KOTTER, 2017, p.7). Uma visão revolucionária diante do cenário inóspito requer estratégias revolucionárias para o alcance dos objetivos organizacionais.

Os objetivos e estratégias compõem o caminho que parte da situação atual com destino à situação futura, elucidando a visão organizacional (SCATENA, 2012). Objetivos e estratégias, no entanto, alcançam o destino uma vez que se relacionam com os processos de trabalho. A Cadeia de Processos de Michael Porter (1985) apresenta os elos dos processos de trabalho que geram valor para os clientes em várias esferas, inclusive permitem a vantagem competitiva pelo fortalecimento das ligações entre as atividades para alcançar áreas inexploradas mesmo em cenário de mudança, como a gestão de recursos humanos e a tecnologia. Sca-

tena (2012) observa que a interligação das tarefas permite que todos tenham conhecimento do fluxo e se vislumbrem como parte do processo, eliminando lacunas de comunicação entre as atividades.

Mudanças estão ocorrendo na tecnologia, na organização, nos métodos e nas pessoas, por vezes, a mudança com maior nível de complexidade na tentativa de se administrar são as transformações das próprias pessoas e, como administradores da mudança, a gestão deve se certificar de que todos se ajustaram ao “choque do futuro” (MORGAN, 1976). Beer (2010) infere que líderes ineficientes não são capazes de motivar ou reter os colaboradores. Nesta situação, nem mesmo salários vantajosos, políticas favoráveis ou benefícios bastam. O empreendimento requer, além de pessoas competentes, gestores motivados que estimulem outras pessoas a trabalharem em um ambiente cooperativo e que almejam alcançar os objetivos da organização (CAMPOS, 2016).

Richard Luecke (2010b) propõe o investimento no processo de comunicação como uma das ferramentas mais essenciais para conter uma crise depois que reconhecida. As pessoas querem ter conhecimento do problema, o que poderá acontecer futuramente e como reagir a isto. Ainda conforme Luecke (2010b) a regra proposta estabelece que os questionamentos originados pelo cenário sejam respondidos. Para isso, o plano de contingência e a equipe de gestão de crises têm responsabilidade de exercer estrategicamente a comunicação dos fatos que existem, pois a atuação estratégica permite suprimir em menor período de tempo a lacuna entre boatos e especulações e dispor intervenções empregadas no processo de gerenciamento da crise. Para Pimentel (2017), a equipe de comunicação precisa estar preparada para encarar as inconstâncias e conflitos mesmo em período de calma, isto é, lidar com a possibilidade de crise antes de a maré subir.

No tocante a isso, a entrevista com o jornalista e Doutor em Ciência da Comunicação Nassar (2006, p. 34) complementa o tema da comunicação organizacional na contemporaneidade:

A comunicação organizacional é meta-organizacional, ela acontece, é desenhada em um ambiente relacional, enredado, em que a empresa ou instituição não é mais o centro, mas é co-participante. A organização não tem mais o poder de dizer que quer ser percebida de uma forma ou de outra, a partir de uma área de comunicação ou de gestão. Ela será aquilo que a rede relacional perceber; será aquilo que expressará uma intensa negociação e trocas. Essa rede não admite participantes passivos.

A organização que não permite a comunicação fluida intra ou interdepartamentos está fadada à complicação em seu desempenho (SCATENA, 2012). Desde a composição de normas e procedimentos, transmissão de relatórios de desempenho até apresentação de falhas e problemas nos processos e sugestões de melhoria, a comunicação está presente transmitindo sua imagem aos clientes, fornecedores e colaboradores. Para Morgan (1976), comunicações fracas alertam sobre a necessidade de uma mudança organizacional.

## **PROCEDIMENTO METODOLÓGICO**

Em primeira instância, a pesquisa foi definida, de acordo com seus objetivos, em descritiva e exploratória, no intuito de obter maior familiaridade com o fenômeno para constituir hipóteses (GIL, 2002), “em sua forma mais simples, as pesquisas descritivas aproximam-se das exploratórias, quando proporcionam uma nova visão do problema” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.53). A estratégia de pesquisa adotada foi de natureza qualitativa, optando-se pela realização de um estudo de caso, compreendendo que é admissível empregar diferentes casos de uma mesma organização com foco no estudo de diferentes questões ou, igualmente,

ter como foco a mesma questão em uma variedade de contextos de uma mesma organização (VOSS; TSIK-RIKTSIS; FROHLICH, 2002).

Observando o critério de Yin (2001) em que as fontes de evidências são complementares e um estudo de caso eficaz tem em vista o maior número possível de evidências, a fonte preliminar deste estudo sobreveio de um levantamento (*web survey*) com empresas privadas de diferentes setores de atuação da região Oeste paranaense (VIDEIRA; ODERICH, 2020), visando explorar reações e tendências frente à pandemia COVID-19. A sistematização dos dados permitiu a análise do panorama da região, no que tange aos impactos, atitudes, incidência de recursos internos e externos, processo de inovação e repercussão das ações gerenciais. Partindo dessa etapa, iniciou-se a definição de organizações e unidades de análise em consonância com o objetivo do estudo proposto, sendo parte de uma pesquisa que compreendeu estudar casos de gerenciamento em diferentes setores frente à conjuntura da pandemia, envolvendo, além de uma instituição de ensino privado (VIDEIRA; ODERICH, 2021c), uma clínica terapêutica (VIDEIRA; ODERICH, 2021a) e uma academia de ginástica (VIDEIRA; ODERICH, 2021b). Os casos permitiram recorrer a diferentes instrumentos de coleta de evidências, dando destaque às entrevistas semiestruturadas para agregar narrativas de profissionais de nível estratégico e tático, além da observação direta do local, da coleta de informações publicitárias, como recortes de jornais, documentos acessíveis, material de divulgação e de mídias em geral, e dados originados do levantamento prévio supracitado. Foca-se, no presente artigo, especificamente nos desafios da gestão educacional frente à pandemia.

A análise dos dados foi realizada através da análise de conteúdo (BARDIN, 2016), considerando a inferência de significação a partir dos levantamentos de informações e das mensagens captadas nos contatos com a empresa. Bardin (2016) propõe a descrição como uma primeira etapa da análise, e a interpretação como a última, sendo a inferência um procedimento intermediário, como uma ponte entre descrição e interpretação. À vista do exposto, para análise de conteúdo foram utilizadas as seguintes dimensões de análise: caracterização da organização e dos entrevistados, período pré-pandêmico e início de pandemia, período pandêmico e perspectivas de futuro. Para fins de anonimato, foram adotados pseudônimos para referência às entrevistadas: Diretora A, de nível estratégico e Coordenadora C, de nível tático. Ambas as profissionais atuam no Colégio Y, em estudo, localizado no município de Foz do Iguaçu, Paraná.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A crise empreendeu da gestão um olhar direcionado à problemática e a possíveis medidas rápidas para minimizar danos. No contexto pré-pandêmico, o mês de março de 2020 marcou o momento em que a maioria das empresas começou a perceber os primeiros impactos. Esse mesmo período apresentou isolamento social intenso no Brasil. Os indicadores econômicos negativos, como a restrição de funcionamento, a queda nas vendas e a diminuição dos lucros, afetaram as organizações quando as consequências do vírus ainda não podiam ser calculadas.

A educação foi um setor fortemente atingido, com precipitação de inovações esperadas ao longo, possivelmente, da próxima década, exigindo flexibilidade na gestão e a implantação de novos arranjos, modalidades e métodos com rapidez antes impensada. O setor do turismo, pilar econômico da região, foi fortemente abalado, acarretando aumento da inadimplência pela incapacidade financeira de parte das famílias de estudantes. A gestão precisou adaptar rapidamente os processos de trabalho, recorrendo a ferramentas virtuais de comunicação e aplicação de novas tecnologias.

O Colégio Y conquistou classificação entre os cinquenta melhores colégios do Brasil com apenas treze anos de fundação. Embora seja uma escola ainda jovem no mercado de educação privada da região, obteve rápido crescimento, iniciando com curso preparatório para vestibular, ao aproveitar e explorar o potencial de diferenciação no setor educacional. O empreendimento alcançou sucesso e ampliou a demanda. A partir do ano de 2008 houve a necessidade por parte da comunidade de pais e de mantenedores em inaugurar o Ensino Médio com o mesmo nível de exigência anteriormente disponibilizado no curso preparatório para vestibular. A demanda permaneceu constante nos anos subsequentes e permitiu que o colégio expandisse sua atuação para outras cidades da região, ofertando atendimento desde a Educação Infantil até o Ensino Médio. No ano de 2019 os mantenedores convidaram a Gestora A para assumir a direção da unidade levando em conta o desafio de profissionalizar os processos administrativos, mantendo o foco e a excelência na entrega ao cliente.

### CONTEXTO PRÉ-PANDEMIA E INÍCIO DO PERÍODO PANDÊMICO

Em período pré-pandêmico, a unidade em estudo, que atende o Ensino Fundamental II ao Ensino Médio, acabara de ser transferida a um novo local. A administração, por sua vez, se encontrava em processo de aperfeiçoamento, com a recém-chegada da Gestora A. Com as obrigações de contrato assumidas da nova estrutura, as adequações e reformas foram iniciadas, mesmo levando em conta as incertezas de um período pandêmico. No entanto, a reforma do local começou a enfrentar suas primeiras dificuldades. As complexidades levantadas pela gestora no período incluem contratempos no fornecimento de materiais, escassez de matéria prima, incertezas nos prazos estipulados para a execução dos serviços e disseminação do vírus na equipe de trabalho.

Ainda, as atividades letivas presenciais foram suspensas pelas medidas de combate ao vírus e, em decorrência disso, houve o entendimento, por parte de alguns pais, de que enquanto o aluno estivesse em domicílio para ensino e aprendizagem, dependendo então da presença e auxílio dos responsáveis, o colégio não teria custos financeiros para que as mensalidades fossem mantidas, ao menos em seu valor original, embora a gestão descreva que os custos não diminuíram, pois foi necessário maior investimento para transmissão e manutenção das aulas com obtenção de salas virtuais e ampliação de *internet*, além disso, o colégio optou pela permanência integral do quadro de funcionários, sem demissões. No mês de abril de 2020 houve inadimplência alta nas mensalidades, porém, administrável para a organização, no entanto, “em maio colapsou tudo, pois os pais viram que não ia voltar e a insegurança de quando vai voltar” (Diretora A). A Coordenadora C compartilhou que foram realizadas reuniões com os professores rotineiramente, permitindo o melhor desenvolvimento das funções, no entanto, “o nível de estresse foi gigantesco”.

O levantamento realizado apontou que as dificuldades iniciais enfrentadas pelo colégio foram percebidas essencialmente na primeira quinzena de maio, descritas como perda de lucros, endividamento, limitação no crescimento e escassez de recursos, não muito distante da realidade local, uma vez que o levantamento da pesquisa apontou que entre os principais sinais de dificuldade tem destaque o sucedâneo de queda nas vendas, restrição de funcionamento, perda de lucros, metas não atingidas e limitação no crescimento (VIDEIRA; ODERICH, 2020).

O conceito de líder abordado por Luecke (2010a), como aquele que mantém a visão em evidência, coordena as atividades na organização, intermedia conflitos, exerce a função de negociador, representa a equipe frente à partes interessadas e permite que todos se envolvam e juntamente sejam favorecidos, foi abordada pela Gestora A como uma tarefa muito mais complexa e dispendiosa diante das dificuldades proporcionadas

pela pandemia, isto “porque a percepção de entrega do serviço educacional, em geral, ficou muito baixa” (Diretora A). A liderança diante de cenários inóspitos requer muita diligência e prevenção a crises. Destaca-se que neste caso a gestora “têm bastante esse perfil de antecipar problemas futuros [...], de alguma forma não deixar que aconteça e se acontecer, vai ser algo muito menor e mais fácil de se resolver e de se dissolver no processo”, como relata a Coordenadora C.

### CONTEXTO PANDÊMICO: AÇÕES FRENTE AO NOVO CENÁRIO QUE SE CONFIGURAVA

Foi necessário repensar alguns processos administrativos no Colégio Y durante a crise, essencialmente quanto a informação e comunicação organizacional. Durante as transmissões das aulas por meios virtuais de comunicação, a equipe pedagógica se viu em um complexo exercício para suprir as expectativas geradas pelas famílias dos estudantes, isto porque “o remoto fez com que a família tivesse que se envolver com algo desconhecido, que são os processos pedagógicos internos de uma instituição de ensino” (Diretora A). As informações favorecem o processo decisório da organização e, igualmente, constituem elo na sinergia e motivação entre os colaboradores, quando são difundidas de forma correta permitem que a equipe compreenda os desafios organizacionais e tenha um clima organizacional estruturado na credibilidade e transparência (ELEUTERIO, 2015).

Algumas questões igualmente foram consideradas relevantes frente às inovações e tecnologias emergentes, como a busca de estratégias para garantir a presença do estudante com a comunicação virtual, análise da viabilidade de horários para as transmissões das aulas e a definição de outras diretrizes para o aperfeiçoamento constante e efetivo do processo de mudança tendo em vista o menor tempo de espera possível. A efetividade dos processos, no entanto, partiu fortemente da sinergia dos esforços dos colaboradores, considerada igualmente como fonte de conhecimentos para a criação de processos contingenciais. A equipe pedagógica se dispôs a se colocar no lugar dos discentes para constatar a viabilidade das estratégias e recursos de ensino remoto que seriam implementados. Em quatro dias foram realizados diagnósticos de praticabilidade e construindo o novo modelo de ensino.

Para a gestora, as ferramentas dão agilidade ao processo, mas o receio de utilizá-las foi o fator predominante para que não fossem aderidas em maior proporção no ambiente estudantil anterior à pandemia. “É justamente essa questão da vulnerabilidade”, relata a gestora, atualmente os docentes “perderam esse medo, começaram a perceber que a tecnologia só agrega para o fazer docente. Então, foi uma mudança maravilhosa, disruptiva” (Diretora A). Na visão da Coordenadora C “os professores também ficaram felizes, ao invés de aplicar a ferramenta aos alunos eles fazerem parte do processo, eles estarem como personagens ali da aplicação de uma atividade, [...] não imaginava que um dia eu iria mexer com isso”.

Ainda cabe salientar que, conforme levantamento prévio, muitas empresas sentiram dificuldades na manutenção do quadro de funcionários pela inadimplência e baixo faturamento, optando pelas demissões. Os gestores precisaram direcionar o olhar interna e externamente à organização. Nesta busca de recursos, o Colégio Y aproveitou a ajuda governamental que permitiu que a instituição resistisse à inadimplência e realizasse a manutenção do negócio. “Assim como o colégio, muitas outras empresas só conseguiram existir em função dos incentivos do governo, [...] o que nos deu condições de continuar 2020” (Diretora A). E diante do processo de inovação, a missão organizacional continuou sendo cumprida, de acordo com a gestora, contribuindo com qualidade de vida por meio de atividades educacionais, bem como pela excelência na formação de cidadãos para o aperfeiçoamento da sociedade.

Os desdobramentos da pandemia atingiram o setor educacional corporificando e transformando vários procedimentos metodológicos. A busca por alternativas e opções refletiu na melhoria da comunicação organizacional através de informativos sobre atividades letivas à comunidade de pais e estudantes. Gradualmente, demais diretrizes foram agregadas no processo de mudanças relativas a estratégias de permanência dos alunos no formato virtual e adaptação da equipe docente. A utilização de tecnologias em um cenário anterior à pandemia permitiu maior avanço nas habilidades e competências digitais dos educadores e educandos. A sinergia dos esforços permitiu a rápida construção da escola digital, não obstante, contribuiu igualmente para fortalecer o engajamento e as decisões durante o processo.

Segundo a Diretora A, as perspectivas futuras do empreendimento são otimistas, essencialmente pela valorização da educação em um mundo pós-pandemia, em que se presume “que os pais vão acreditar mais ainda no ensino privado, principalmente e infelizmente pela dificuldade de construção de possibilidade de entrega das escolas públicas”. As ferramentas tecnológicas aprendidas pela necessidade de entrega do serviço educacional, por sua vez, podem ser oportunidades futuras e disruptivas para o processo educacional, tanto público quanto privado. O comprometimento para garantia de aprendizagem ressurgiu do elo entre competências e habilidades de trabalhar em coletividade baseado em muita pesquisa. “Foi um trabalho conjunto”, conforme a Diretora A, “cada um pegou uma ponta”.

A adaptabilidade foi considerada a postura principal para superar os sinais deixados pela pandemia. Para um sistema educacional padronizado e de regras claras, a gestora aduz que o desafio maior foi de “comunicar essas mudanças, porque é natural do ser humano querer ter uma segurança”. A solução é estar disposto para encontrar o caminho, “o tempo presente exige que se esteja aberto a essa dinamicidade. Essa é a possibilidade e eu vou me organizar para isso. [...] Tudo é muito sensível. Se não tiver um mínimo de flexibilidade, surta” (Diretora A). A Coordenadora C igualmente observa que a postura deve ser de flexibilidade, de escuta e acolhimento, “porque a gente está em uma situação que todo mundo, seja família, seja aluno, seja professor, todo mundo está em um momento muito fragilizado”.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A escola foi ágil no sentido da mobilização rápida de recursos e competências para implantação de estratégias de manutenção do negócio; no período de transições e incertezas a direção conseguiu ativar rapidamente recursos internos e externos à organização. O foco compartilhado e a mobilização de esforços coletivos originaram a escola digital, resposta à circunstância promovida pela crise sanitária. O gerenciamento revelou competências da equipe de trabalho promovidas pelo protagonismo dos esforços, constituindo oportunidade enriquecedora em meio à crise.

Assim, respondendo à questão de pesquisa, evidencia-se que os principais desafios consistiram em ter adaptabilidade, flexibilidade e dinamicidade para superar o momento crítico da pandemia. O gerenciamento de crise pode ter inúmeras dimensões quando se tem uma diversidade de setores na economia e uma gama de causalidades, ou seja, a questão pode ser dispendiosa para algumas organizações e tênue para outras. De qualquer forma, postura ativa é parte do papel do gestor indiferentemente da potencialidade dos riscos.

A função da gestão engloba reconhecer os problemas e agir no desenvolvimento do processo administrativo de planejar, organizar, dirigir e controlar, contando com um ambiente de transparência e unidade para o alcance de objetivos organizacionais. O papel do gestor educacional abarca articulação e intermediação de conflitos e demandas organizacionais, o que se tornou mais complexo frente ao cenário de incertezas da pan-

demia. No caso estudado, do ponto de vista de perspectivas futuras, evidencia-se um salto no investimento em educação pela consolidação da marca no patamar de qualidade e atual continuidade da expansão da escola.

Vale ressaltar que este trabalho teve como limitação a existência, ainda, de poucos estudos teóricos e de mensuração de impactos da pandemia no setor em questão, uma vez que se trata de tema contingente. Tem-se a expectativa de ampliação da variedade e quantidade de publicações científicas sobre o tema, o que permitirá o aprofundamento através de pesquisas futuras.

## REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2006.
- BEER, M. **Gerenciando mudança e transição**. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2010.
- BEER, M.; NOHRIA, N. Cracking the code of change. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 3, p. 134-135, 2000.
- CAMPOS, L. M. F. **Administração estratégica: planejamento, ferramentas e implantação**. Curitiba: InterSaber, 2016.
- ELEUTERIO, M. A. M. **Sistemas de informações gerenciais na atualidade**. Curitiba, InterSaber, 2015.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOMES, R. L. R. Aspectos da Educação brasileira em meio aos dilemas de um momento dramático. *In: LOLE, A., et al. (Orgs.) Para além da quarentena: reflexões sobre crise e pandemia*. Mórula, p. 136-145, 2020.
- HARARI, Y. N. **Notas sobre a pandemia e breves lições para o mundo pós-coronavírus**. Companhia das Letras, 2020.
- KOTTER, J. P. **Liderando mudanças: um plano de ação do mais notável especialista em liderança dos negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.
- LUECKE, R. **Criando equipes**. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 2010a.
- \_\_\_\_\_. **Gerenciando a crise: dominando a arte de prevenir desastres**. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2010b.
- MARCONI, N. A pandemia virou a normalidade. **Conjuntura Econômica**, v. 74, n. 10, p. 38-43, 2020.
- MOREIRA, M. C. N.; DIAS, F. S. A Covid-19 no Brasil e as Várias Faces da Pandemia. *In: MATTA, G. C. et al. Os impactos sociais da Covid-19 no Brasil: populações vulnerabilizadas e respostas à pandemia*. Rio de Janeiro: Observatório Covid-19, p. 99-109, 2021.
- MORGAN, J. S. **Administração da mudança**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.
- NASSAR, P. Entrevista com Paulo Nassar: A comunicação organizacional na contemporaneidade. **Novos Olhares**, v. 17, p. 33-40, 2005. DOI: <<https://doi.org/10.11606/issn.2238-7714.no.2006.51423>>.
- PIMENTEL, M. O. **Em pauta: manual prático da comunicação organizacional**. Curitiba: InterSaber, 2017.
- PORTER, M. **Competitive advantage**. New York: The Free Press, 1985.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Rio Grande do Sul: Universidade Feevale, 2013.
- SCATENA, M. I. C. **Ferramentas para a moderna gestão empresarial: teoria, implementação e prática**. Curitiba: InterSaber, 2012.

---

SCHYMURA, L. G. A nova agenda do país: não é possível voltar ao pré-pandemia. **Conjuntura Econômica**, v. 74, n. 9, p. 6-9, 2020.

SEBRAE. Pesquisa impactos recentes do coronavírus e perspectivas de retomada para agências de viagens. 24. ed. **Relatório de Pesquisa**, 2020. Versão online. Acesso em: 02 mai., 2021. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/f336280b804b5add611bb3bbc9b61d2e/\\$File/19672.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/f336280b804b5add611bb3bbc9b61d2e/$File/19672.pdf)>.

UNESCO. **One year into COVID: Prioritizing education recovery to avoid a generational catastrophe**. 2021. Acesso em: 7 mar., 2022. Disponível em: [unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000376984](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000376984).

VIDEIRA, C. A.; ODERICH, C. L. Gerenciamento de crise frente à pandemia COVID-19: levantamento em organizações do Oeste Paranaense. In: **Anais do VI Congresso Brasileiro em Gestão de Negócios**, nov., 2020, Cascavel, PR.

\_\_\_\_\_. Gerenciando a crise da pandemia COVID-19: estudo de caso em uma organização do ramo terapêutico. In: **Anais do IX Congresso Nacional de Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas**, ago., 2021a, Francisco Beltrão, PR.

\_\_\_\_\_. Enfrentamento à pandemia COVID-19: gerenciamento de crise e inovação em uma academia de ginástica. In: **Anais da I Semana de Ciências Sociais Aplicadas da Unioeste**, nov., 2021b, Foz do Iguaçu, PR.

\_\_\_\_\_. Gestão de crise e inovação frente à pandemia COVID-19: estudo de caso em uma instituição de ensino. In: **Anais do XXIV SEMEAD – Seminários em Administração**, nov., 2021c, São Paulo, SP.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. **Internacional Journal Of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

