

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL**

Letícia Oliveira Santos

**ESTRATÉGIAS E AÇÕES DAS GESTORAS ESCOLARES DURANTE
A PANDEMIA DA COVID-19 NA REDE MUNICIPAL DE SÃO
BERNARDO DO CAMPO**

São Caetano do Sul

2022

LETÍCIA OLIVEIRA SANTOS

**ESTRATÉGIAS E AÇÕES DAS GESTORAS ESCOLARES DURANTE
A PANDEMIA DA COVID-19 NA REDE MUNICIPAL DE SÃO
BERNARDO DO CAMPO**

**Trabalho Final de Curso apresentado ao
Programa de Pós-Graduação em Educação
Mestrado Profissional - da Universidade
Municipal de São Caetano do Sul como
requisito parcial para a obtenção do título
de Mestre em Educação.**

**Área de concentração: Formação de
Professores e Gestores**

Orientadora: Profa. Dra. Sanny Silva da Rosa

São Caetano do Sul

2022

FICHA CATALOGRÁFICA

SANTOS, Letícia Oliveira

Estratégias e ações das gestoras escolares durante a pandemia da covid-19 na rede municipal de São Bernardo do Campo/ / Letícia Oliveira Santos. – São Caetano do Sul: USCS, 2022. 99 p.

Orientadora: Prof. Dra. Sanny Silva da Rosa

Dissertação (mestrado) – USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Educação Mestrado Profissional, 2022.

1. Pandemia de Covid-19; 2. Políticas Educacionais; 3. Desigualdades Educacionais; 4. Gestores escolares; 5. Município de São Bernardo do Campo.

Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Leandro Campi Prearo

Pró-reitora de Pós-graduação e Pesquisa

Profa. Dra. Maria do Carmo Romeiro

Gestão do Programa de Pós-graduação em Educação

Prof. Dr. Nonato Assis de Miranda

Profa. Dra. Ana Sílvia Moço Aparício

Trabalho Final de Curso defendido e aprovado em ____/____/____ pela Banca Examinadora constituída pelos (as) professores (as):

Profa. Dra. Sanny Silva, da Rosa (USCS)

Profa. Dra. Marta Regina Paulo da Silva (USCS)

Prof. Dr. Eric Ferdinando Passone (Unicid)

Dedico este trabalho ao meu marido Wesley e ao meu filho Davi por toda compreensão e apoio.

AGRADECIMENTOS

Agradeço principalmente a Deus, meu guia, que sempre esteve presente na minha vida me ajudando e auxiliando para alcançar os meus objetivos.

Agradeço ao meus pais, pelo apoio incondicional e incentivo para continuar os estudos. Agradeço aos meus irmãos, pelo otimismo, confiança e pelas palavras de força ao longo desta caminhada.

Ao meu esposo, Wesley Davi, agradeço pelo incentivo contínuo e compreensão pelos momentos de ausência que foram necessários para a concretização deste trabalho. E ao meu filho, Davi, por me ensinar a cada dia a essência do amor e por me dar forças para continuar a minha caminhada.

Minha gratidão às minhas amigas, companheiras de curso, de trabalho e de pesquisa, Luciana Reis e Tatiane Lamarca, com quem pude compartilhar a minha alegria, as angústias e incertezas. Foram momentos intensos e de muita troca. Meu reconhecimento à contribuição dos colegas do Grupo de Estudos, sob a coordenação da professora. Sanny Silva da Rosa, assim como ao Professor Dr. Rodnei Pereira que, durante as orientações, me ajudaram a ampliar a visão sobre as complexidades do campo educacional o que se tornou essencial para a construção desta pesquisa.

Quero também agradecer e honrar os professores da USCS, com os quais eu tive a oportunidade de organizar as minhas ideias e criar uma reflexão crítica sobre o meu próprio trabalho educativo e, conseqüente, ampliar meus horizontes em decorrência da exposição de suas aulas.

Meu agradecimento especial à Professora Dra. Marta Regina Paulo da Silva e ao Professor Eric Passone pelas contribuições valiosas que me deram no exame de qualificação do projeto de pesquisa.

Quero registrar ainda minha gratidão às diretoras escolares que se dispuseram a participar da pesquisa, colaborando para o entendimento do cenário educacional da pandemia na rede municipal de São Bernardo do Campo.

Um agradecimento especial à minha orientadora, professora Sanny Silva da Rosa, que sempre esteve do meu lado e cujas orientações, correções e direcionamentos foram fundamentais para a escrita deste trabalho. Sem a sua ajuda seria impossível finalizá-lo.

RESUMO

Este trabalho, que se insere no campo de estudos das políticas públicas de educação, teve como finalidade conhecer e descrever as estratégias e ações adotadas pelas diretoras escolares da rede municipal de ensino de São Bernardo do Campo no contexto da pandemia de Covid-19 com vistas a mitigar as desigualdades educacionais aprofundadas com o fechamento total e parcial das escolas nos anos de 2020 e 2021. O objetivo geral da pesquisa foi conhecer as estratégias e ações dos gestores escolares de ensino fundamental no processo de consecução das políticas educacionais do município de São Bernardo do Campo durante o ensino remoto emergencial. Para tanto, os passos deste estudo desdobraram-se nos seguintes objetivos específicos: realizar o levantamento das normativas da Secretaria Municipal de Educação de São Bernardo do Campo no contexto da pandemia de Covid-19; identificar os desafios enfrentados pelas equipes gestoras para colocar em prática as orientações da Secretaria Municipal de Educação ao longo da pandemia. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa exploratória, de caráter qualitativo, que buscou combinar análise documental com os dados coletados em uma roda de conversa com as diretoras de duas escolas selecionadas segundo os critérios de localização geográfica e perfil socioeconômico da comunidade atendida. Como base teórica do estudo foram utilizados os conceitos de atuação em políticas (*policy enactment*) e de discricionariedade dos burocratas do nível de rua (BNR) no processo de tratamento dos dados empíricos, realizado por meio de análise de prosa. A pesquisa evidenciou os fatores que contribuíram para o agravamento das desigualdades educacionais nas escolas estudadas, bem como as discrepâncias entre as normativas e a realidade concreta em que as gestoras atuam. Evidenciou também que as diretoras fizeram uso da margem de autonomia possível que tiveram para garantir o direito dos alunos ao acesso à educação no contexto da pandemia. Como produto desta investigação, propõe-se o desenvolvimento de um guia informativo e de recomendações que contribuam com os gestores escolares no processo de avaliação e replanejamento das ações escolares tendo em vista reduzir as desigualdades educacionais aprofundadas na pandemia, orientadas pelos princípios da gestão democrática do ensino público e da qualidade social da educação.

Palavras-chave: Pandemia de Covid-19; Políticas Educacionais; Desigualdades Educacionais; Gestores escolares; Município de São Bernardo do Campo.

ABSTRACT

This work, which is part of the field of studies of public education policies, aimed to know and describe the strategies and actions adopted by school directors of the municipal education system of São Bernardo do Campo in the context of the Covid-19 pandemic with the view to mitigate deep educational inequalities given total and partial closure of schools in the years of 2020 and 2021. The main objective of this research was to understand the strategies and actions of elementary school managers in the process of achieving São Bernardo do Campo's educational policies during emergency remote teaching. To this end, the steps of this study unfolded in the following specific objectives: to carry out a survey of Municipal Secretary of Education's regulations in the context of the Covid-19 pandemic; finally, to identify the challenges faced by management teams to put into practice the Municipal Secretary of Education's guidelines throughout pandemic. Methodologically, this is exploratory qualitative research that sought to combine document analysis with data collected in a conversation circle with the directors of two schools selected according to the criteria of geographic location and socioeconomic profile of the community served. As a theoretical basis, the concepts of policy enactment and discretion of street-level bureaucrats (BNR) were used to process empirical data, based on prose analysis. The research highlighted the factors that have contributed to worsening educational inequalities within the schools studied, as well as the discrepancies between regulations and the actual reality faced by managers' work. It showed that school's directors made use of their possible margin of autonomy to guarantee the right of students to access education in pandemic context. As a product of this investigation, we propose to develop an informative guide of recommendations that will contribute to evaluate and replanning school actions with the view of reducing educational schoolchildren inequalities deepened during that period, guided by the principles of public education democratic management and social quality of education.

Keywords: Covid-19 Pandemic; Educational Policies; Educational Inequalities; School managers; Municipality of São Bernardo do Campo.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Perfil dos profissionais / pesquisa.....	29
Figura 2 - Aumento das atividades docentes	30
Figura 3 - Estratégias utilizadas no ensino remoto / Pesquisa FCC.....	30
Figura 4 - Perfil dos profissionais / Pesquisa Gestrado	31
Figura 5 - Vinculação profissional/Pesquisa Gestrado	32
Figura 6 - Recursos utilizados/Pesquisa Gestrado	32
Figura 7 - Participação dos estudantes/Pesquisa Gestrado.....	33
Figura 8 - População abaixo da linha da pobreza/2021.....	34
Figura 9 - Queda na renda do trabalho / Brasil 2020.....	35
Figura 10 - Grau de cobertura de rede pública de água nas escolas / média por município (2019)	36
Figura 11 - Grau de cobertura de rede pública de esgoto ou fossa séptica / média por município (2019)	36
Figura 12 - Índice Paulista de Vulnerabilidade 2010/São Bernardo do Campo	38
Figura 13 - Perfil dos Profissionais da Rede de São Bernardo do Campo.....	41
Figura 14 - Mapa do município de São Bernardo do Campo.....	46
Figura 15 - População de São Bernardo do Campo / 2010.....	47
Figura 16 - PIB per capita São de Bernardo do Campo - 2019.....	49
Figura 17 - Taxa de escolarização de 6 a 14 anos de idade.....	51
Figura 18 - Índice de desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) São Bernardo do Campo - 2019.....	52
Figura 19 - Consulta popular para retorno das aulas presenciais.....	80

LISTA DE QUADROS

Quadro	Medidas adotadas após a suspensão das aulas/São Bernardo do	
1	Campo.....	43
	Estratégias para o Ensino Remoto em SBC.....	44
Quadro	Processos de decisão – São Bernardo do Campo	45
2	Leis Federais/Decretos/Resolução no contexto da Pandemia	
Quadro	2020.....	57
3	Normativas da Seduc de São Bernardo do Campo no contexto da	
Quadro	pandemia 2020 – 2021.....	59
4	Orientações da Seduc de São Bernardo do Campo às Unidades	
	Escolares.....	62
Quadro	Porte das Escolas Pesquisadas	69
5	Experiência Profissional das Diretoras.....	69

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Número de estabelecimentos de ensino por rede e tipo / São Bernardo do Campo, 2021.....	50
Tabela 2	Número de professores da rede municipal, segundo tipo de ensino, São Bernardo do Campo, 2016 a 2020.....	51
Tabela 3	Classificação temática da REDES no contexto da Pandemia 2020 - 2021	61

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABC	Sigla das três cidades que formavam, originalmente, a região: Santo André (A), São Bernardo do Campo (B) e São Caetano do Sul (C)
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
EJA	Educação de Jovens e Adultos
EMEB	Escolas Municipais de Educação Básica
EMEB	Escola Municipal de Educação Básica
EMEBE	Escola Municipal de Educação Especial
EMEBB	Escola Municipal de Educação Básica Bilíngue
ERE	Ensino Remoto Emergencial
FCC	Fundação Carlos Chagas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
MEC	Ministério da Educação
ONU	Organização das Nações Unidas
PIB	Produto Interno Bruto
SE	Secretaria de Educação
USCS	Universidade Municipal de São Caetano do Sul
UE	Unidade Escolar
SBC	São Bernardo do Campo
SE	Secretaria de Educação
PT	Partido dos Trabalhadores
IP	Instituto Península
TDIC	Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação
UNICEF	Fundo das Nações Unidas para a Infância

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	15
1. INTRODUÇÃO.....	19
2. AS POLÍTICAS EDUCACIONAIS NO CONTEXTO DA ESCOLA.....	24
2.1 Os pressupostos teóricos da pesquisa.....	24
2.2 O cenário da pandemia em estudos correlatos.....	28
2.3 Desigualdades sociais e educacionais agravadas na pandemia.....	33
2.4 O cenário da pandemia na região do Grande ABC Paulista.....	39
3. CONTEXTO E PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA.....	45
3.1 Breve caracterização do município de São Bernardo do Campo.....	45
3.2 A rede municipal de ensino de São Bernardo do Campo.....	48
3.3 Percurso metodológico da pesquisa	51
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	55
4.1 As normativas educacionais no contexto pandêmico	55
4.2 Estratégias e ações das diretoras durante a pandemia.....	66
4.2.1 Caracterização dos sujeitos e escolas	67
4.2.2 Organização escolar durante o ensino remoto emergencial.....	73
4.2.3 Desigualdades sociais, busca ativa e avanço da violência.....	74
4.2.4 Ensino híbrido ou retorno gradual às escolas?.....	77
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
6. PRODUTO	90
REFERÊNCIAS	93
APÊNDICE A	98
APÊNDICE B	99

APRESENTAÇÃO

Posso dizer que meu ingresso na educação teve início na minha infância e adolescência ao ouvir minha mãe falar que eu tinha perfil para ser professora. Isso porque eu estava sempre disposta a ajudar as outras crianças na sala de aula, me envolvida em projetos que tinham relação com a educação na igreja e, o mais importante, ensinava as letras para meu avô que era analfabeto. Naquela época, eu lembro de rejeitar a ideia de ser professora, pois meus familiares diziam que o magistério não oferecia retorno financeiro e me incentivavam a buscar outras profissões.

Nasci e fui criada em João Dourado, cidade do interior do estado da Bahia. Apesar de ser uma cidade pequena, com aproximadamente 20 mil habitantes, era um lugar que dava muito valor à educação e como não havia universidades públicas ou privadas na localidade, os jovens saíam em busca de um curso superior em outras cidades. Praticamente todos os meus amigos e familiares saíram em busca de novas oportunidades. Eu também optei por estudar em outra cidade, ainda no ensino médio, concluído no ano de 2003, em uma escola pública da capital, Salvador, a aproximadamente 450 km de distância de onde eu nasci.

Logo após a conclusão do ensino médio, decidi buscar novas oportunidades na cidade de São Paulo. Foram momentos decisivos e desafiadores, longe da família, pois para quem estava acostumada a viver em uma pacata cidade do interior, foi difícil lidar com a saudade, com a solidão e o desafio de arrumar um emprego. Foram momentos de muitas incertezas, porém, de muito crescimento pessoal. Aos 21 anos ingressei na Universidade Presbiteriana Mackenzie em São Paulo, inicialmente no curso de Letras, mas ao perceber que estava precisando urgentemente de um emprego, migrei para o curso de Pedagogia na mesma universidade, pois naquela época era mais fácil conseguir estágio remunerado sendo auxiliar de professor e para isso era necessário estar cursando Pedagogia. O curso abriu novas perspectivas para uma melhor compreensão da educação, da realidade política, econômica e cultural do Brasil que, ao longo da história, foi marcada por desigualdades e desafios. Desde aquela época, tive interesse pelas políticas de educação e como elas eram implementadas na escola, porém, eu não sabia que

esse campo recebia o nome de políticas públicas, apenas gostava de ler e pesquisar sobre o assunto.

Logo após o início da faculdade ingressei em um estágio remunerado em uma escola particular de Educação Infantil, trabalhando como auxiliar de professora; essa foi a minha primeira experiência dentro da sala de aula. Passei a conhecer os desafios da profissão e trabalhar com crianças tão pequenas trouxe muitas reflexões. O foco do meu trabalho era cuidar das crianças, atendendo às suas necessidades básicas como trocar fraldas, alimentá-las, trocar a roupa e acompanhar a professora nas atividades. Foi uma adaptação difícil, pois era necessário muito diálogo e as crianças precisavam de muita orientação. Coloquei-me à disposição, observando como as professoras mais experientes faziam, resolviam conflitos e essa observação se tornou fundamental para meu crescimento profissional, pois aprendi a lidar com situações rotineiras da sala de aula.

Essa vivência e me propiciou momentos de muita interação e de identificação com os conteúdos ministrados na sala de aula, enquanto, paralelamente, o curso proporcionava interação do teórico com o prático. Porém, a realidade de uma escola particular é cheia de desafios e foi a partir desse momento que começaram as minhas primeiras inquietações acerca da profissão. Apesar de gostar da dinâmica da sala de aula, trabalhar no cuidado das crianças da creche era bem exaustivo.

Logo após a conclusão da graduação tive a minha primeira experiência como professora titular, uma turma de primeiro ano. Por três anos fiquei aprendendo, na prática, a alfabetizar. Minhas experiências na alfabetização até esse momento tinham sido superficiais e foi a partir daí que passei a vivenciar um processo de desmotivação com a profissão, pois acreditava não ter dom ou habilidades para lecionar. Foi então que busquei um curso de pós-graduação em Alfabetização e Letramento para aperfeiçoar meus conhecimentos sobre esse tema, o que me ajudou nesse processo de construção do saber. Comecei a investigar outras possibilidades de carreira, em busca de um propósito alinhado aos meus ideais e àquilo com que eu sonhava.

Nessa época, prestei concurso para professora na cidade de São Bernardo do Campo - SP. Inicialmente, eu achei o local muito distante, pois eu residia na cidade de São Paulo, mas tendo sido aprovada, resolvi arriscar e assumi o cargo no ano de 2016. Foi na escola pública que eu me identifiquei com o magistério, pois foi um

momento rico e cheio de aprendizados. Antes de iniciar o meu trabalho, passei por uma fase de formação que durou cerca de 30 dias. Nessa formação, tive a oportunidade de conhecer as leis do município, os deveres e obrigações do funcionário público, entrando em contato também com inúmeros textos sobre as fases de desenvolvimento das crianças e sobre como trabalhar com elas. Geralmente, não é assim que funciona na rede municipal de São Bernardo do Campo, mas isso se deu porque a creche onde eu passaria a atuar ia ser inaugurada, o que foi de certa forma um privilégio, pois tive todo esse preparo antes de assumir de fato a minha função como professora. Essa formação foi extremamente rica e me deixou mais confiante para iniciar o trabalho.

Naquele momento tudo era novidade e eu aproveitava toda e qualquer oportunidade de crescimento. Junto com as educadoras da sala, elaboramos inúmeros projetos e atividades direcionadas para o pleno desenvolvimento das crianças, o que foi enriquecedor para a compreensão e reflexão sobre a minha prática. Essa vivência trouxe novas perspectivas a respeito do direito das crianças de terem uma educação de qualidade.

Após três anos, através do processo de remoção, fui deslocada para os anos iniciais do ensino fundamental. Inicialmente, meu trabalho era como substituta dos professores do 1º aos 5º anos, sempre que eles faltavam. Somente em 2021 que passei a professora titular de uma sala do 1º ano. E, como ainda estávamos em isolamento social, por conta da pandemia da COVID 19, esse ensino se deu remotamente. Foi extremamente desafiador tentar ensinar as crianças a ler e escrever através da tela de um computador. E, de fato, isso não ocorreu. Grande parte dos alunos faziam somente o que era necessário para não ficarem com a falta e garantir a presença.

Durante esse momento caótico da pandemia, observei as dificuldades dos alunos menos favorecidos e desigualdades aumentarem, o que me instigou pela busca de um mestrado. Na pós-graduação, tornou-se meu objetivo pesquisar sobre os desafios desse momento e contribuir para a reflexão sobre o trabalho dos gestores escolares em meio a esse novo contexto histórico da educação brasileira. Em 2022, assumi o cargo de diretora escolar em um processo interno da rede de São Bernardo do Campo, prática que tem ampliado minha compreensão sobre gestão educacional, focalizada mestrado, e tem sido enriquecedora para minha

carreira profissional. Espero que esse trabalho de pesquisa contribua para a reflexão de outros educadores e gestores, tendo em vista um ensino de melhor qualidade da educação pública, em especial, em São Bernardo do Campo - SP.

1 INTRODUÇÃO

Com a acelerada disseminação do vírus SARS-CoV-2, identificado em 2019 em território Chinês, Tedros Adhanom Ghebreyesus, Diretor Geral da Organização Mundial de Saúde (OMS), declarou no dia 11 de março de 2020, em uma conferência de imprensa, que o mundo vivia uma pandemia. Antes mesmo dessa declaração, diversos países já vinham trabalhando na formulação de protocolos sanitários com vistas a não sobrecarregar os sistemas de saúde e oferecer atendimento às pessoas mais debilitadas pela nova doença.

No Brasil, as decisões de enfrentamento efetivo contra o vírus se deram tardiamente, embora ainda em fevereiro de 2020 o Ministério da Saúde tenha apresentado um Plano de Contingência como resposta à Covid-19. O documento continha poucas informações relacionadas principalmente à ética, direitos humanos, insumos de combate à doença, entre outros. Por meio da Lei Nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, o governo federal estabeleceu medidas emergenciais de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. Mas até aquele momento eram escassas as informações relacionadas ao vírus.

O enfrentamento do vírus em um país que, segundo o IBGE (2020), tem uma população de aproximadamente 211 milhões pessoas, tornou-se complexo e desafiador. Os estados e municípios tiveram divergências com o governo federal e divulgaram seus próprios decretos e normativas para o enfrentamento da pandemia, tendo como principais medidas o isolamento social, uso de máscaras e quarentenas.

De acordo com Schumann et al (2020, p. 3559):

O país teve seu primeiro caso, foi confirmado em 26 de fevereiro de 2020, um homem de 61 anos que havia viajado para a Itália recentemente. Vinte dias depois, estados como São Paulo e Rio de Janeiro já haviam registrado casos de transmissão comunitária, ou seja, quando não se pode identificar a origem da contaminação. A partir de então, uma nova estratégia de contenção da doença teve que ser tomada e o RJ, pioneiramente, adotou medidas de isolamento, inicialmente por 15 dias, reduzindo a atividade de setores não essenciais e suspendendo as aulas na rede pública. O país decretou estado de calamidade pública dia 18 de março e dois dias depois declarou conhecimento de transmissão comunitária em todo o território nacional. O Ministério da Saúde, a partir de então, passou a recomendar medidas de isolamento social para toda a população brasileira.

O isolamento foi considerado imprescindível pelos epidemiologistas e especialistas em saúde pública, que insistiam que a prevenção ainda seria o melhor caminho para evitar a disseminação do vírus. Por essa razão, as escolas tornaram-se um dos locais de maior risco de contaminação, uma vez que na maioria delas as salas de aulas comportam aproximadamente 30 alunos que ficam sentados a uma distância de menos de um metro durante 4 a 5 horas por dia. Nessas condições a suspensão das atividades escolares presenciais foi inevitável.

Dessa forma, o Ministério da Educação, então comandado pelo ministro Abraham Weintraub, que apoiava posições negacionistas do governo federal em relação à gravidade da crise, publicou a Portaria nº 343, de 17 de março de 2020, que resolveu:

Art. 1º Autorizar, em caráter excepcional, a substituição das disciplinas presenciais, em andamento, por aulas que utilizem meios e tecnologias de informação e comunicação, nos limites estabelecidos pela legislação em vigor, por instituição de educação superior integrante do sistema federal de ensino, de que trata o art. 2º do Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017 (BRASIL, 2020).

Em seguida, a Medida Provisória nº 934 de 1º de abril de 2020 definiu como norma excepcional a dispensa da obrigatoriedade do mínimo de 200 dias para o ano letivo. A partir disso, os estados e municípios tiveram a autonomia para reorganizar o calendário escolar e discutir as estratégias para viabilizar a continuidade das aulas de forma remota. Praticamente todos os estados optaram pelas atividades a distância, adotando o que passou a ser denominado como ensino remoto emergencial (ERE). O uso de tecnologias digitais de informação e comunicação (TDIC) impactou, de forma sem precedentes, a vida dos estudantes, pais, responsáveis e de toda comunidade escolar, pois a grande maioria das escolas e das famílias não tinha acesso à internet e domínio suficiente das tecnologias digitais.

A princípio, tais medidas pareciam temporárias e muitos acreditaram que em pouco tempo as escolas voltariam à normalidade. Porém, quando a pandemia foi intensificada, foram notórios os desafios vividos principalmente pelas escolas públicas que concentram a maior parte da população em idade escolar. Como professora da rede municipal de São Bernardo do Campo, percebi a vulnerabilidade em que muitas famílias dos alunos se encontravam.

Devido ao agravamento da crise sanitária e social, em decorrência da paralisação de quase todas as atividades econômicas, os programas sociais do

governo federal tornaram-se ainda mais necessários. Mas por relutância do poder executivo, demoraram a chegar. Por iniciativa do legislativo, o Congresso Nacional aprovou a Lei do Auxílio Emergencial¹, Lei n. 13.982 de 02/04/2020, no valor de R\$ 600, a ser pago por três meses. Ainda segundo a Agência Senado,

Alegando não haver respaldo nas contas públicas para pagar valor maior, o ministro da Economia, Paulo Guedes, anunciou uma possível ajuda de R\$ 200. O ministro mencionou a intenção de pagamento, mas não houve uma proposição formal do Executivo. [...] É importante que se diga isto para que depois as redes sociais não tirem o mérito do Senado Federal e da Câmara: nós estamos aprovando hoje esses recursos — disse na sessão da aprovação o senador Angelo Coronel (PSD-BA). O Planalto sancionou a proposta, mesmo sendo o triplo do valor do que defendera como ideal, de R\$ 200, e publicou a Lei n. 13.982 no dia 2 de abril. Mas vetou alguns trechos, como o que aumentava para meio salário-mínimo de renda familiar o valor para a pessoa ter direito ao BPC a partir de 2021 (POZZEBOM, 13/12/2020).

As escolas públicas tiveram participação importante no trabalho de oferecer assistência às parcelas mais pobres da população, especialmente, com a entrega de cestas básicas e de cartões de merenda. As ações das professoras e gestoras escolares² não se restringiram à busca ativa dos alunos ou para que eles tivessem acesso aos meios tecnológicos para acompanhar as aulas remotamente. Entregar merendas e orientar as famílias quanto aos protocolos de saúde era uma questão de sobrevivência.

Diante deste quadro, o presente trabalho pretendeu contribuir com o registro desse momento histórico, focalizando o que ocorreu especificamente nas escolas do município de São Bernardo do Campo, a partir do estudo das normativas dos órgãos centrais e as estratégias e ações realizadas pelos gestores escolares. Como ainda são incertas as consequências desse período para o processo de ensino, aprendizagem e escolarização desses estudantes, este é um tema que precisa ser explorado e aprofundado, pois é fundamental para entendermos o contexto da educação não apenas durante a pandemia, mas em seus desdobramentos futuros.

¹ O novo benefício era destinado a até dois membros da mesma família, maiores de 18 anos, trabalhadores por conta própria que pagam contribuição individual à Previdência Social, microempreendedor individual (MEI); trabalhador intermitente, como garçons e serventes de obra, ou informal, como ambulantes, inscritos no CadÚnico; desempregados; autônomos em geral e pessoas fora da força de trabalho, como beneficiários do Bolsa Família. As mulheres provedoras de família monoparental (mães solteiras) teriam direito ao dobro da cota original (R\$ 1,2 mil). (Fonte: Agência Senado) Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2020/12/30/aprovado-pelo-congresso-auxilio-emergencial-deu-dignidade-a-cidadaos-durante-a-pandemia>

² Por serem em sua maioria mulheres, optamos pelo gênero feminino para nos referir aos profissionais de educação e de ensino neste trabalho.

Este estudo integra a segunda etapa de um projeto mais abrangente de pesquisa desenvolvido no Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (ROSA et al, 2020), intitulado: “Políticas e Estratégias dos Sistemas Municipais de Ensino do ABC Paulista durante a pandemia de Covid-19”. A primeira parte da pesquisa, de caráter exploratório, teve enfoque quantitativo e foi realizada entre os dias 26 de maio e 10 de junho de 2020, nos sete municípios que compõem a região do Grande ABC Paulista: Diadema, Mauá, Ribeirão Pires, Rio Grande da Serra, Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul.

A continuidade do projeto previa o aprofundamento qualitativo do tema, com o qual procuramos contribuir por meio desta pesquisa que buscou conhecer as ações das gestoras de escolas do município de São Bernardo do Campo durante o ensino remoto emergencial e no retorno paulatino às atividades escolares presenciais. Para tanto, partimos da seguinte **indagação**: como as gestoras escolares colocaram em prática as normativas oficiais da rede municipal de São Bernardo do Campo no contexto da pandemia de Covid-19?

Para responder a essa questão-problema, o **objetivo geral** do estudo foi conhecer as estratégias e ações dos gestores escolares de ensino fundamental no processo de consecução das políticas educacionais do município de São Bernardo do Campo durante o ensino remoto emergencial. Sendo assim, a pesquisa se desdobrou nos seguintes **objetivos específicos**:

- realizar o levantamento das normativas da Secretaria Municipal de Educação de São Bernardo do Campo no contexto da pandemia de Covid-19;
- conhecer as ações e estratégias das diretoras escolares durante o ensino remoto emergencial e retorno das atividades escolares presenciais;
- Identificar os desafios enfrentados pelas equipes gestoras para colocar em prática as orientações da Secretaria Municipal de Educação ao longo da pandemia.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa e exploratória que procurou combinar análise documental com os dados coletados em uma roda de conversa com as

diretoras de duas escolas selecionadas segundo os critérios de localização geográfica e perfil socioeconômico da comunidade atendida.

Como o objeto de estudo se insere no campo de implementação de políticas, optamos por trabalhar com o conceito de atuação em políticas (BALL, MAGUIRE, BRAUN, 2016) e de discricionariedade dos burocratas de nível de rua (LIPSKY, 2010; LOTTA, 2020, 2021), pois ambos pressupõem que os atores escolares – no caso as diretoras – dispõem de certo espaço de autonomia para interpretar e traduzir os textos políticos adaptando-os à realidade em que atuam. Em outras palavras, esses dois referenciais teóricos contribuem para o entendimento de como as políticas se tornam vivas no chão da escola.

Esta dissertação está organizada em quatro seções, além desta Introdução. A segunda seção apresenta o referencial teórico da pesquisa e aborda as políticas educacionais no contexto da pandemia de Covid-19. A terceira seção apresenta o contexto da pesquisa e o percurso metodológico da construção do trabalho. A quarta seção é dedicada à análise e discussão dos resultados da pesquisa de campo, realizada em uma roda de conversa. Por fim, como resultado da pesquisa, apresenta-se o produto educacional elaborado a partir dos resultados obtidos, seguindo pelas considerações finais.

Esperamos que este estudo contribua para compreender, avaliar e redirecionar as ações futuras das escolas na esperança de minimizar os prejuízos de aprendizagem, das experiências de socialização e de desenvolvimento das crianças e jovens que viveram esse inusitado momento histórico da educação brasileira.

1. AS POLÍTICAS EDUCACIONAIS NO CONTEXTO DA ESCOLA

O objetivo principal desta seção consiste em discutir os conceitos mais relevantes da educação na pandemia. Inicialmente apresentamos os pressupostos teóricos da pesquisa, trazendo os principais objetivos e autores para realização do trabalho.

Na sequência discorreremos apresentando os estudos correlatos essenciais para melhor compreensão e construção do objeto de pesquisa. Por fim, discutimos o cenário educacional da pandemia no ABC Paulista mais especificamente o município de São Bernardo do Campo, lócus da pesquisa.

2.1. Os pressupostos teóricos da pesquisa

Partindo da indagação de como as gestoras escolares colocaram em prática as normativas oficiais da rede municipal de São Bernardo do Campo no contexto da pandemia de Covid-19, entendemos que este estudo se insere no campo de estudos de implementação de políticas. De acordo com Passone (2013), as pesquisas deste campo têm sido desenvolvidas a partir de dois modelos: as que se orientam por uma perspectiva de análise de cima para baixo (*top-down*) e que as analisam esse processo de baixo para cima (*bottom-up*).

Conforme explica este autor, “o modelo “de cima para baixo” implica a existência de um momento anterior à ação que abarca o processo de formulação e tomada de decisão pela autoridade legislativa central.” (PASSONE, 2013, p. 599). Ou seja, pressupõe que os sujeitos que executam as políticas (os seus implementadores), por serem racionais, deveriam agir de acordo com os objetivos e metas previamente definidos nos planos ou textos das políticas.

Já o modelo orientado pela perspectiva *bottom-up*, “ênfatisa as ações locais de grupos e indivíduos como respostas a problemas ou questões vivenciadas no cotidiano institucional.” (PASSONE, 2013, p. 601). Isso significa que, por essa abordagem, os processos de implementação das políticas são vistos como parte da dinâmica das interações dos indivíduos e grupos afetados por elas, o que implica admitir certo grau de subjetividade.

Assim, continua o autor,

[...] enquanto o modelo *top-down*, o mais objetivo, se concentra na identificação de um conjunto de variáveis postuladas a partir da decisão governamental (...) o modelo *bottom-up* corresponde ao enfoque sobre as estratégias, as atividades e as relações dos autores envolvidos com a prática de políticas públicas. ” (PASSONE, 2013, p. 601).

Considerando os pressupostos desses dois modelos, optamos por abordar o objeto deste estudo a partir do modelo *bottom-up* que considera os “implementadores” das políticas como sujeitos do processo. Dentre os autores que se incluem nesta perspectiva teórico-metodológica, utilizamos como referencial teórico de análise a noção de “atuação em políticas educacionais” (*policy enactment*) de Stephen J. Ball, professor do departamento de Sociologia da Educação do Instituto de Educação da Universidade de Londres.

A partir de um estudo de caso realizado em quatro escolas secundárias da Inglaterra entre os anos de 2008 e 2011, Ball e duas outras colaboradoras fizeram uma análise sobre como as escolas “fazem as políticas” e como elas se tornam vivas e atuantes nas escolas (BALL, MAGUIRE, BRAUN, 2016).

Em suas observações, os autores perceberam que os professores e gestores das escolas estudadas personalizaram as políticas que lhes foram prescritas, ou seja, elas foram traduzidas de acordo com suas realidades e vivências. Importante ressaltar que Ball rejeita o termo “implementação”, pois acredita que as políticas não são apenas implementadas, mas interpretadas e traduzidas por “Indivíduos [que] trazem suas próprias experiências, seus ceticismos e suas críticas para aceitar o que eles veem/leem (BALL, 2016, p. 30).

A política é complexamente codificada em textos e artefatos e é decodificada (e recodificada) de forma igualmente complexa. Falar em decodificação e recodificação sugere que a “formulação” da política é um processo de compreensão e tradução - que obviamente é. (BALL, MAGUIRE, BRAUN, 2016, p.14).

Na pandemia foi possível observar uma grande quantidade de normativas exaradas em âmbito federal, estadual e municipal. Mas o fato é que os formuladores das políticas educacionais têm uma ideia de uma escola plausível, constroem os objetivos de forma generalizada, determinando o que e como as escolas devem fazer para atingir os seus objetivos. Eles têm a ideia de que as escolas podem e devem realizar o que eles estão solicitando e/ou determinando, não levando em consideração a realidade e complexidade de cada unidade escolar.

Na perspectiva dos pesquisadores ingleses, a consecução das orientações depende da atuação desses profissionais, entendendo que “[...] eles são atores e sujeitos, sujeitos e objetos da política.” (BALL, MAGUIRE, BRAUN 2016, p. 13). Dessa forma, eles postulam que os textos não são simplesmente ser implementados, mas interpretados e traduzidos antes de serem colocados em prática, considerando o contexto, os recursos disponíveis e a cultura de cada unidade escolar.

Nosso uso do conceito de atuação baseia-se nas premissas relacionadas que as “Políticas não lhe dizem normalmente o que fazer, elas criam circunstâncias nas quais a gama de opções disponíveis para decidir o que fazer são estreitadas ou alteradas ou metas ou resultados particulares não definidos” (BALL, 1994, p.19) e que colocar as políticas em prática é um processo criativo, sofisticado e complexo. (BALL, MAGUIRE, BRAUN, 2016, p.21).

Mas o que seria o processo de interpretação? De acordo com os autores,

A interpretação é uma leitura inicial, um fazer sentido da política - o que esse texto significa para nós? O que nós temos de fazer? Nós temos de fazer alguma coisa? É uma leitura política e substancial - uma “decodificação”, que é ao mesmo tempo retrospectiva e prospectiva (BALL, 1993) Essa decodificação é feita em relação à cultura e à história da instituição e às biografias das políticas dos autores-chave. É um processo de tomada de significado que relaciona o menor quadro ao maior [...] isto é, prioridades institucionais e possibilidades para as necessidades políticas. Essas interpretações situadas são colocadas em contraposição aos estar em jogo, quais as consequências que poderiam resultar em agir ou não. (BALL, MAGUIRE, BRAUN, 2016, p.68).

Ao fim desse processo, cabe aos profissionais que atuam nas escolas e nas salas de aula a tarefa de traduzi-las em ações concretas de acordo com seu próprio entendimento.

A *interpretação* é um compromisso com as linguagens da política, ao passo que a *tradução* está mais próxima às linguagens da prática. A *tradução* é uma espécie de terceiro espaço entre política e prática. É um processo iterativo de fazer textos institucionais e colocar esses textos em ação, literalmente “atuar” sobre a política usando táticas que incluem conversas, reuniões, planos, eventos “caminhadas aprendizagem”, bem como a produção de artefatos[...] (BALL, MAGUIRE, BRAUN, 2016, p.69).

Como se verá mais adiante, no cenário da pandemia, as gestoras e respectivas equipes escolares tomaram iniciativas condizentes com as demandas e necessidades do contexto em que estavam atuando, revelando o que outros autores do campo de implementação de políticas denominam como “discrecionabilidade” dos burocratas de nível de rua, conceito que dialoga com o de atuação em políticas visto até aqui.

Os burocratas de nível de rua que, conforme explica Lotta (2021, p. 4), são “profissionais que atuam na linha de frente dos serviços públicos e implementam políticas públicas na interação cotidiana com usuários e usuárias” (LOTTA, 2021, p.4). São exemplos, os professores, os policiais, os assistentes sociais e os profissionais de saúde. Ou seja, os burocratas de nível de rua são funcionários de “segundo escalão” do setor público, que respondem aos seus superiores na hierarquia administrativa.

No entanto, por atuarem diretamente com os usuários desses serviços eles tomam decisões próprias na ponta do sistema: “O trabalho no nível da rua é caracterizado por alta discricionariedade dos profissionais, na medida em que as regras são em geral abrangentes e demandam *interpretação e adaptação* para os casos reais (LOTTA, 2020, p. 10, grifos nossos).

O conceito de discricionariedade, utilizado pela autora Lotta et al (2021) tem como base os estudos de Michael Lipsky (2010). Para este autor, nem sempre os BNR concordam com as orientações e decisões de seus superiores hierárquicos e atuam de acordo com as suas próprias preferências. Ao procurar explicar o grau de liberdade que esses funcionários dispõem, o autor utiliza como exemplo o caso dos professores e dos policiais.

Os burocratas de nível de rua podem considerar legítimo o direito dos gestores de dar direcionamentos, mas eles podem considerar como ilegítimos os objetivos da política propostos pelos gestores. Professores convidados a participar de programas de reforço escolar nos quais não acreditam ou policiais que não são capazes de prender pessoas alcoolizadas podem resistir a esses objetivos de políticas públicas de várias formas (LIPSKY, 2010, p. 65).

As decisões e ações dos BNR dependem, assim, do modo como eles compreendem e aplicam as orientações de seus superiores hierárquicos. Nesse sentido, conceito de discricionariedade se aproxima do de atuação em políticas, pois pressupõe que essas orientações são interpretadas e traduzidas por esses atores antes de serem concretizadas. Em pesquisa recente, no contexto da pandemia, Lotta et al (2021) diferenciou os BNR em três grupos.

O primeiro grupo, cuja função é enfrentar a crise e suas consequências na linha de frente; o segundo, que continua prestando serviços presenciais durante a crise, mas cujo papel não é enfrentá-la diretamente; e o terceiro, cujo trabalho foi drasticamente alterado durante a crise, justamente para que saíssem da linha de frente presencial e migrassem para o trabalho remoto. Essa separação entre grupos pode ser vista na análise documental, que mostra como algumas categorias profissionais foram classificadas como essenciais durante a pandemia (saúde, assistência

social e segurança), enquanto para outras categorias profissionais a regulamentação voltou-se ao trabalho remoto. (LOTTA et al, 2021, p. 10)

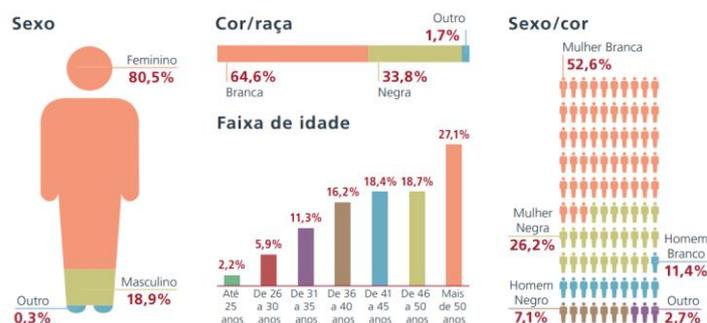
As gestores e professoras se enquadram na terceira categoria desses profissionais, embora não tenham atuado diretamente no combate à pandemia. É importante ressaltar que, no caso da rede de São Bernardo do Campo, em alguns momentos pontuais, o(as) gestores foram convocados para trabalharem presencialmente, como na entrega de cestas básicas, na entrega do cartão merenda, (benefício implementado pela prefeitura para repassar o dinheiro da merenda para os alunos) e nas campanhas de vacinação realizadas nas unidades escolares.

Além de se verem pressionadas para cumprir e fazer cumprir as inúmeras normativas, em muitos casos, as ações das equipes escolares extrapolaram as orientações dos órgãos centrais, como se verá pelos relatos das gestoras que participaram deste estudo. Em consequência disso, o trabalho dos profissionais de educação foi muito intensificado durante o período do ensino remoto emergencial, conforme foi descrito em algumas pesquisas realizadas no primeiro ano da pandemia, que serviram como ponto de partida para esta investigação.

2.2 O cenário da pandemia em estudos correlatos

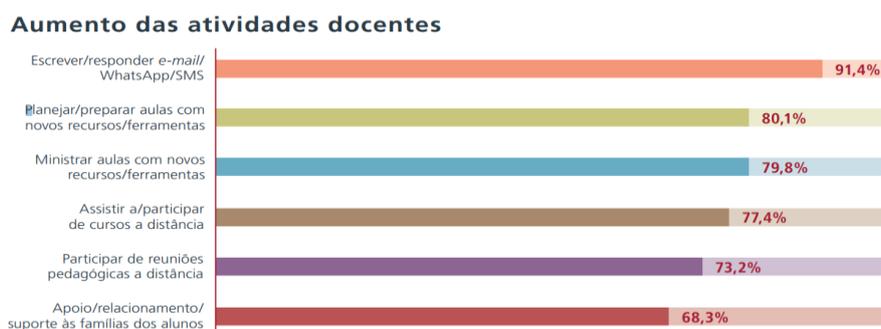
A pesquisa de âmbito nacional em redes estaduais de educação realizada pela Fundação Carlos Chagas no mesmo período, sob a coordenação de Lúcia Villas Bôas e Sandra Unbehaum, contou com cerca de 14.285 professoras e professores de redes estaduais de todo o país entre 31 de abril a 10 de maio.

A metodologia deste estudo foi de amostra não-probabilística, por conveniência, por meio de um questionário com 24 perguntas fechadas e 2 abertas. O perfil dos respondentes foi de 80,5% mulheres, 64,6% brancas, 50,6% atuam na rede estadual e 57,3% lecionam no ensino fundamental.

Figura 1: Perfil dos profissionais / pesquisa

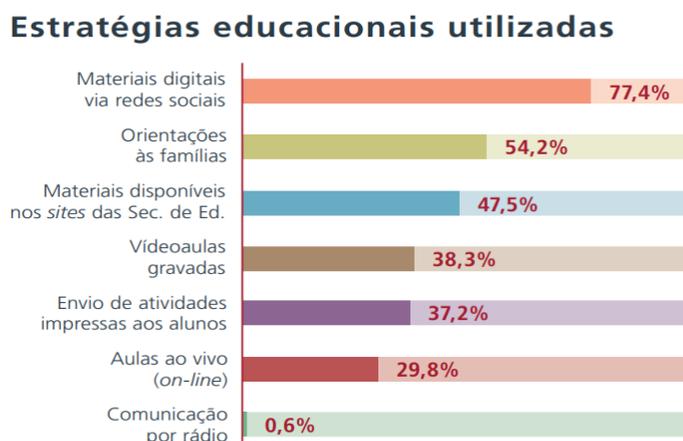
Fonte: FCC, 2020

Nesse estudo percebeu-se que para mais de 65% das respondentes, o trabalho pedagógico mudou e aumentou as atribuições dos docentes, conforme apresentado abaixo na figura:

Figura 2: Aumento das atividades docentes

Fonte: FCC, 2020

Quanto às principais estratégias adotadas para o alcance dos alunos, a pesquisa da FCC identificou que a grande maioria utilizou os meios digitais via redes sociais, conforme detalhado na figura a seguir:

Figura 3: Estratégias utilizadas no ensino remoto / Pesquisa FCC

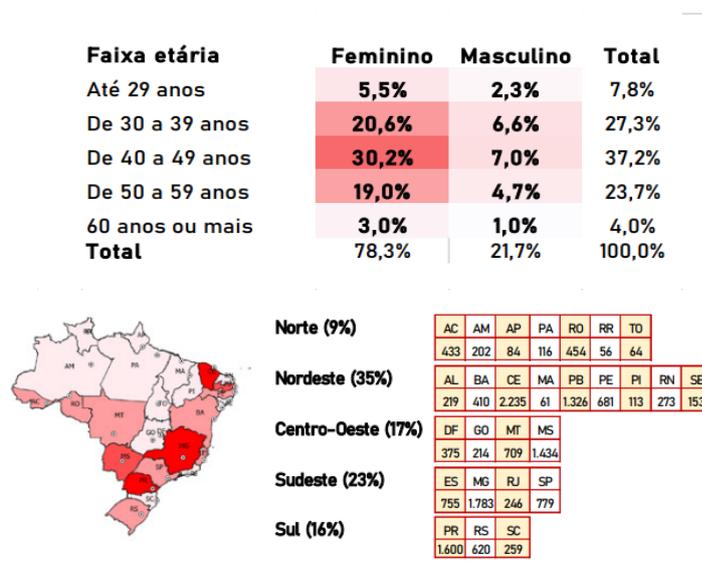
Fonte: FCC, 2020

Em meio à pandemia o trabalho docente, principalmente na educação básica, se intensificou devido a dificuldades dos professores de se adaptarem ao ensino remoto, fazerem uso das ferramentas tecnológicas, desenvolverem novas metodologias e, ainda, estabelecerem contato com as famílias para orientá-las a ajudar seus filhos nas tarefas de casa.

Dois outros estudos realizados no ano de 2020 identificaram essa situação: O de Dalila de Oliveira, coordenadora do Grupo de Estudos sobre Política Educacional e Trabalho Docente (GESTRADO) da Universidade Federal de Minas Gerais e o estudo coordenado por Gabriela Spanghero Lotta, da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo.

A pesquisa do GESTRADO, realizada em junho de 2020, em parceria com a Confederação Nacional de Trabalhadores da Educação (CNTE), atingiu 15.654 professores das redes públicas de ensino de todo o país, também por meio de formulário eletrônico (*Google Forms*), utilizando a metodologia de amostragem não-probabilística. É importante destacar que nessa pesquisa houve respondentes de todos os estados possibilitando obter informações sobre o trabalho remoto no Brasil. A maioria dos respondentes são mulheres, representando 78% com idade entre 30 a 49 anos.

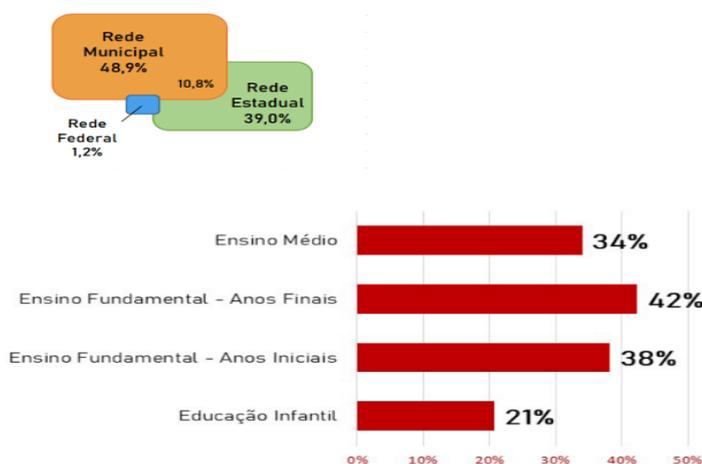
Figura 4: Perfil dos profissionais/Pesquisa Gestrado



Fonte: GESTRADO, 2020

A maioria dos respondentes da pesquisa atuam nas redes municipais de ensino, totalizando 48,9%.

Figura 5: Vinculação profissional/Pesquisa Gestrado



Fonte: GESTRADO, 2020

Segundo o resultado da pesquisa cerca de 86% dos professores passaram a realizar atividades no ensino remoto emergencial. O uso das tecnologias digitais tornou-se uma necessidade básica dos professores e de toda comunidade escolar, os principais recursos foram: celular, computador, tablets, conforme figura a seguir:

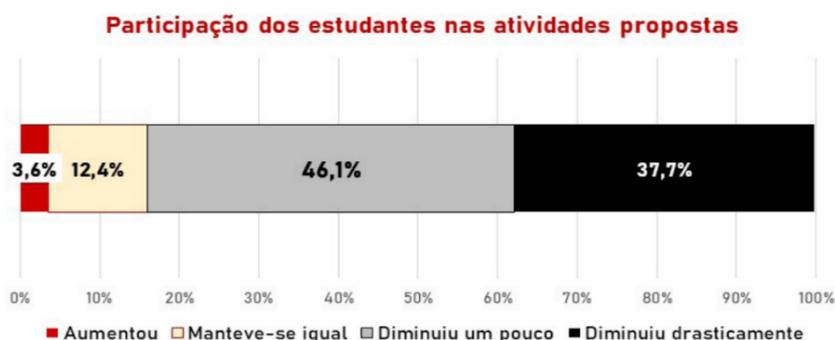
Figura 6: Recurso utilizados/Pesquisa Gestrado



Fonte: GESTRADO, 2020S

Segundo os respondentes, 37,7% consideraram que a participação dos estudantes nas aulas remotas diminuiu drasticamente.

Figura 7: Participação dos estudantes/Pesquisa Gestrado



Fonte: GESTRADO, 2020

As pesquisas destacam aspectos fundamentais para a compreensão e análise do ensino remoto no país. O estudo de Lotta et al (2020), como já mencionado, traz uma discussão sobre a atuação dos Burocratas de Nível de Rua (BNR), categoria no qual se enquadram os professores e gestores das escolas públicas. Nessa pesquisa foi possível perceber que diante da situação inusitada gerada pela pandemia, esses profissionais precisaram adaptar as orientações das normativas oficiais à realidade concreta que estavam vivenciando no “nível de rua”. De acordo com os autores:

Nesse processo, puderam contar com algumas estratégias e soluções propostas pelo alto escalão, mas também precisaram fazer ajustes para que funcionassem razoavelmente em cada contexto. Ou até mesmo inventar novas estratégias não previstas na formulação da política. **O caso mais evidente foi o da educação, setor no qual, em poucas semanas, profissionais precisaram adotar metodologias de ensino remoto sem dispor do conhecimento, da tecnologia ou das ferramentas necessárias.** A análise documental reflete bem o processo: as medidas de atividades a distância propostas pelas normativas para a educação, por exemplo, permitiram a adoção emergencial das modalidades de ensino remoto e a readequação dos instrumentos de gestão da educação para este contexto emergencial (Medida Provisória 934; Lei n. 13.986; Pareceres do CNE 5 e 11; Portaria 1.857 e Lei n. 14.040)”. (LOTTA, 2020, p. 17, grifos nossos).

Em artigo resultante dessa pesquisa, Oliveira e Júnior (2020) trazem informações sobre o apoio oferecido pelas redes de ensino às escolas, abordam sobre a sobrecarga de trabalho dos professores e gestores nesse período, evidenciando que:

Mesmo tendo que realizar as atividades de ensino remotamente, uma parcela dos respondentes informou não ter recebido nenhum tipo de suporte para a realização das aulas. Circunstância *mais desfavorecida foi a dos professores das redes municipais*, tendo sido registrados 14,4% dos respondentes que afirmaram não ter contado com nenhum suporte, em comparação aos 7,1% das redes estaduais. (OLIVEIRA; JÚNIOR, 2020, p.729, grifos nossos)

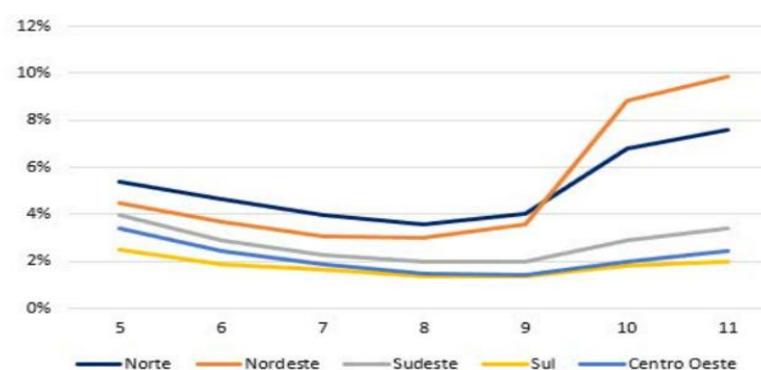
Os estudos que se dedicaram à construção do cenário da educação na pandemia evidenciaram as profundas desigualdades sociais existentes na sociedade brasileira e o agravamento das desigualdades educacionais nesse período.

2.3. Desigualdades sociais e educacionais agravadas na pandemia

O agravamento da pobreza na pandemia escancarou as desigualdades estruturais da sociedade brasileira, considerando que o Brasil já encontrava com índices alarmantes de pobreza quando a pandemia da Covid 19 chegou no país. De acordo com projeções feitas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), divulgada em março de 2021 destacou que 27, 2 milhões de pessoas no Brasil estavam vivendo na pobreza.

Figura 8: População abaixo da linha da pobreza/2021

População Abaixo da Linha de Pobreza Extrema por Região



Fonte: IBGE – Elaboração: IBRE/FGV 2021

Esses dados demonstram que a pandemia chegou no Brasil em um momento em que a crise econômica, social e política já estava em uma fase de fragilidade e ao eclodir a crise sanitária não foi possível abrir mão dos programas sociais sendo necessário a ampliação dos programas sociais para socorrer a população mais

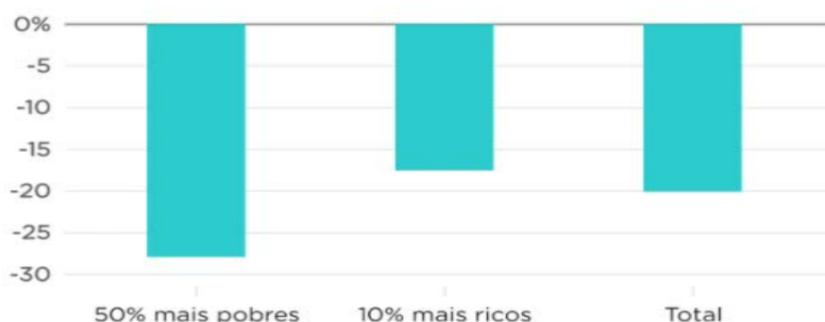
atingida pela crise econômica. Como já foi dito anteriormente o auxílio de R\$ 600,00 reais, foi disponibilizado para socorrer aqueles que não tinham carteira assinada e não viviam de nenhum auxílio.

No decorrer da primeira onda da pandemia, no ano passado, mais de 30% dos 211,8 milhões de residentes nos 5.570 municípios brasileiros tiveram de ser socorridos na etapa inicial do auxílio de R\$ 600,00, sugerido pelo Governo Federal e aprovado pelo Congresso, segundo dados divulgados em julho de 2020 pelo IBGE. Enquanto corria o trâmite burocrático do auxílio emergencial, foi preciso identificar quem eram os necessitados invisíveis. Foi quando o governo federal descobriu, em plena pandemia, 38 milhões de pobres, sem carteira assinada e nenhum auxílio. Esses números foram divulgados em novembro de 2020 pelo Ministério da Economia. (GEMAQUE, 2021 p. 2).

O isolamento social foi uma das medidas para conter o avanço e propagação do vírus desconhecido e com alta chance de mortalidade, com o número reduzido de pessoas nas ruas houve a queda da renda do trabalhador informal, consequentemente aumentando a fome e desemprego, veja figura a seguir,

Figura 9: Queda na renda do trabalho / Brasil 2020

Queda na renda do trabalho entre o 1º e 2º trimestre de 2020



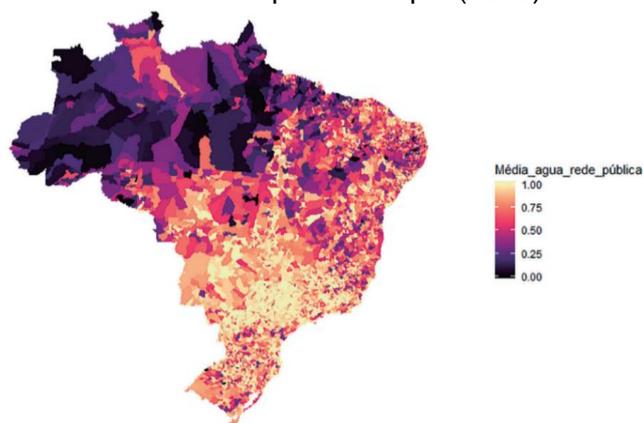
Fonte: FGV/Social, 2021

No campo educacional as escolas precisaram ser fechadas e assim o ensino remoto emergencial precisou ser implementado. Foi necessário garantir o direito do aluno de continuar estudando através das tecnologias digitais em seus domicílios com condições diversas.

No âmbito educacional, o fechamento das escolas fez com que a maioria dos estudantes brasileiros dependessem de atividades escolares realizadas em casa para continuarem os seus estudos. Entretanto, o acesso à infraestrutura necessária e as condições de cada domicílio fazem com que a experiência do ensino a distância seja distinta entre estudantes de diferentes grupos socioeconômicos. (CALVALCANTE, KOMATSU, FILHO, 2020. p. 26)

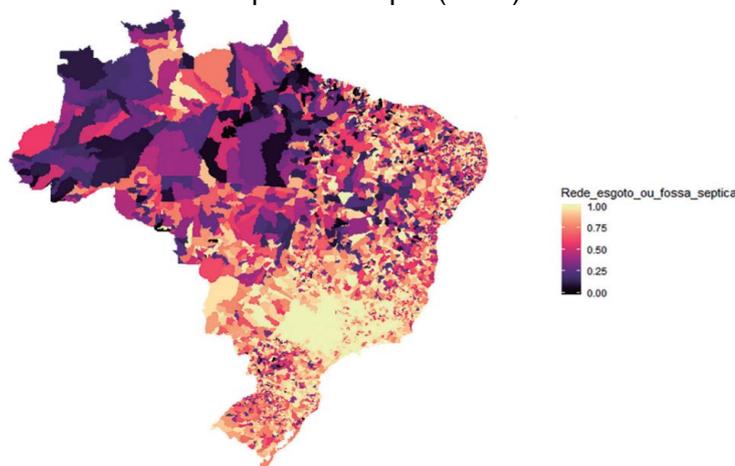
É certo que as desigualdades sociais e educacionais já é um marco no Brasil, porém, a pandemia da COVID 19 ampliou as desigualdades no sistema educacional, conforme aponta um estudo do IPEA que teve como objetivo realizar um levantamento da infraestrutura de tecnologias da informação e comunicação das escolas de ensino fundamental e médio do Brasil. Esse estudo identificou as escolas mais fragilizadas, impossibilitando que os alunos pudessem acompanhar as aulas, pois não tinham acesso a equipamentos tecnológicos e à internet. O estudo sinalizou as regiões que são totalmente desassistidas pelos governos federal, estadual ou municipal. Em muitas delas a população não têm acesso à rede de água e de esgoto (Fig. 10 e 11).

Figura 10: Grau da cobertura de rede pública de água nas escolas/
média por município (2019)



Fonte: Dados do Censo Escolar 2019 (Inep). Tabela elaborada pelo IPEA.

Figura 11: Grau da cobertura de rede pública de esgoto ou fossa séptica nas escolas/
média por município (2019)



Fonte: Dados do Censo Escolar 2019 (Inep). Tabela elaborada pelo IPEA.

Nas duas figuras acima é possível perceber similaridades entre as regiões Norte e Nordeste, que são as que tem mais ausência de atendimento a rede pública de esgoto e água. Conseqüentemente, a falta de acesso à internet também está mais concentrada nessas duas regiões, sendo que 27% das escolas de todo o Brasil informaram não possuir internet. Esses dados reforçam que existe um longo caminho a ser trilhado para a democratização do acesso à educação escolar no país.

Em 2019, havia quase 1,1 milhão crianças e adolescentes em idade escolar obrigatória fora da escola no Brasil. A maioria deles, crianças de 4 e 5 anos e adolescentes de 15 a 17 anos. A exclusão escolar afetava principalmente quem já vivia em situação mais vulnerável. A maioria fora da escola era composta por pretas (os), pardas(o) e indígenas. Proporcionalmente, a exclusão afetava mais as regiões Norte e Centro-Oeste. E, de cada 10 crianças e adolescentes fora da escola, 6 viviam em famílias com renda familiar per capita de até ½ salário-mínimo. A desigualdade social presente em nossa sociedade se reproduzia ao olhar para a exclusão escolar. (UNICEF, 2021, p. 5)

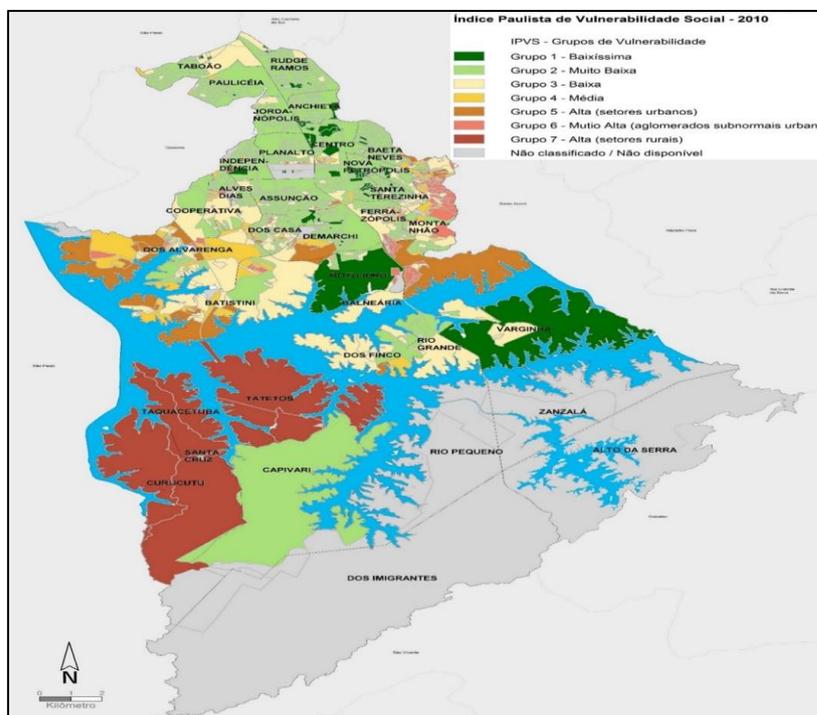
Esses números são alarmantes. No ano de 2019, o Brasil encontrava-se com quase 1,1 milhão de alunos fora da escola e, com as escolas fechadas para evitar a propagação do vírus da COVID 19, estima-se que mais de 5 milhões de crianças e adolescentes não tiveram acesso às atividades domiciliares ou ao ensino remoto emergencial, o que pode ser um fator para expandir a evasão escolar.

Em novembro de 2020, mais de 5 milhões de meninas e meninos de 6 a 17 anos não tinham acesso à educação no Brasil. Desses, mais de 40% eram crianças de 6 a 10 anos, faixa etária em que a educação estava praticamente universalizada antes da pandemia. (UNICEF 2021, p. 5)

Os mais prejudicados durante a pandemia foram os alunos que vivem em áreas rurais das regiões Norte e Nordeste. As condições precárias de vida e o difícil acesso às escolas impedem o avanço da inclusão educacional dessas crianças. Entretanto, foram os alunos mais vulneráveis que sentiram de forma mais rápida os efeitos negativos do isolamento social.

Na figura abaixo é possível observar a vulnerabilidade social por bairros na cidade de São Bernardo do Campo, lócus da atual pesquisa. É possível perceber as discrepâncias sociais da cidade que são acentuadas pela localidade.

Figura 12: Índice Paulista de Vulnerabilidade 2010/ São Bernardo do Campo



Fonte: Fundação SEADE, 2010

Os bairros mais próximos do centro da cidade, caracterizados no mapa pelos Grupos 1 e 2, são os que têm menor vulnerabilidade social, enquanto os grupos 4, 5 e 6 estão entre os de vulnerabilidade mais alta. Porém, o grupo 7 nos indica os bairros da cidade mais críticos por estarem mais distantes do centro da cidade.

Essas desigualdades mostram que cada escola tem sua especificidade, enquanto a mesma política pública é determinada para todos sem distinção. Portanto, com realidades tão distintas, não é possível a implementação de políticas de forma homogênea, sendo necessário repensar as políticas para que fosse possível atender todas as escolas de acordo com a sua realidade.

Seja por problemas de infraestrutura ou de adaptação ao sistema de ensino a distância por parte dos alunos e das instituições de ensino, é capaz que estudantes pertencentes a grupos socioeconômicos mais vulneráveis sintam de forma mais intensa os efeitos negativos do fechamento das escolas, aumentando desigualdades educacionais entre alunos no Brasil. (CALVALCANTE, KOMATSU, FILHO, 2020. p. 5)

Os resultados dessas pesquisas evidenciam a necessidade da intervenção dos estados, municípios e a necessidade de intensificar as estratégias para que mais crianças e adolescentes tenham acesso e permaneçam na escola.

Entretanto, a pandemia não atingiu exclusivamente a vida dos alunos, mas também a dos docentes. O ensino remoto emergencial precisou ser colocado em prática imediatamente e os professores tiveram que adequar a sua forma de ensinar através das tecnologias digitais. O Instituto Península (que tem seu núcleo de estudos focado na docência, realizou uma pesquisa intitulada: “Sentimento e percepção dos professores brasileiros nos diferentes estágios do coronavírus no Brasil”, com o objetivo de conhecer a percepção destes profissionais sobre o ensino remoto. O estudo mostrou que as maiores preocupações dos professores estavam focadas nos seguintes pontos:

60% acreditam que os alunos não estão evoluindo no aprendizado e 91% acham que haverá um aumento da desigualdade educacional entre os alunos mais pobres, já que muitos não conseguiram acompanhar as atividades escolares pela falta de conectividade e/ou aparelhos. (INSTITUTO PENÍNSULA, 2020. p. 7)

Ao longo da pandemia o professor ocupou um lugar de destaque no ensino. Segundo a pesquisa acima citada, 70% dos profissionais mudaram a sua rotina para se adaptarem a nova forma de ensinar, intensificando a jornada de trabalho.

Os docentes ficam preocupados não só pela aprendizagem, mas também pela falta da merenda, insegurança e integridade física e emocional de seus alunos. Com uma intensa jornada e muitas incertezas, os professores se sentiram sobrecarregados e ansiosos. Mais de 90% dos respondentes demonstraram estar muito ou totalmente preocupados com a situação atual e, desde o início do isolamento, já era possível notar efeitos na saúde mental deles, afirmando que o suporte e apoio psicológico seriam fundamentais. (INSTITUTO PENÍNSULA, 2020. p. 13)

O sentimento de 91% dos professores foi que quanto mais se prolongava o período de isolamento social maior seria a desigualdade entre os alunos mais pobres pela dificuldade de estudarem em casa, principalmente, pela falta de infraestrutura e conectividade.

Não é somente a falta de infraestrutura que reflete o baixo aproveitamento do ano letivo. A dificuldade para engajar os alunos e distanciamento e perda de vínculo com os (as) alunos (as) também são barreiras apontadas pelos educadores. (INSTITUTO PENÍNSULA, 2020. p. 19)

A constatação de que as redes municipais de ensino foram as menos assistidas pelos órgãos centrais de ensino sugere que alunos da educação infantil (creche e pré-escolas) e dos anos iniciais do ensino fundamental podem ter sofrido ainda mais os impactos da pandemia, visto que os municípios são responsáveis, de

acordo com a legislação brasileira, por essas duas etapas da educação básica. Esses indicadores reforçam a importância de aprofundar estudos sobre os efeitos desse longo período na esfera municipal no que se refere ao agravamento das desigualdades educacionais.

Apesar das políticas implementadas nos 13 anos dos governos Lula (2003-2010) e Dilma Rousseff (2011-2016), que promoveram significativa inclusão de segmentos historicamente vulneráveis da sociedade brasileira no sistema educacional, o pleno direito à educação para a maioria da população ainda é uma dívida a ser paga. O Brasil continua sendo extremamente desigual, localizado na região mais desigual do planeta, a América Latina. (OLIVEIRA; JÚNIOR, 2020, p.721)

As pesquisas correlatas acima mencionadas foram imprescindíveis para a constituição do cenário do nosso objeto de estudo. Em vista desse quadro nada otimista, entendemos que esta pesquisa se torna relevante para melhor compreender as consequências desse momento para as crianças que estudam nas escolas municipais de São Bernardo do Campo, como desdobramento do estudo relatado a seguir.

2.4 O cenário da pandemia na região do Grande ABC Paulista

O estudo de Rosa et al (2020), que abrangeu as sete cidades do ABC, foi realizado com o objetivo de conhecer os procedimentos adotados pelos sistemas de ensino e a percepção dos profissionais de educação sobre o que realizaram logo após a interrupção das aulas presenciais, a pesquisa ocorreu entre os dias 26 de maio e 10 de junho de 2020, por meio de questionário eletrônico aplicado a professores e gestores das cidades de Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema, Mauá, Rio Grande da Serra e Ribeirão Pires.

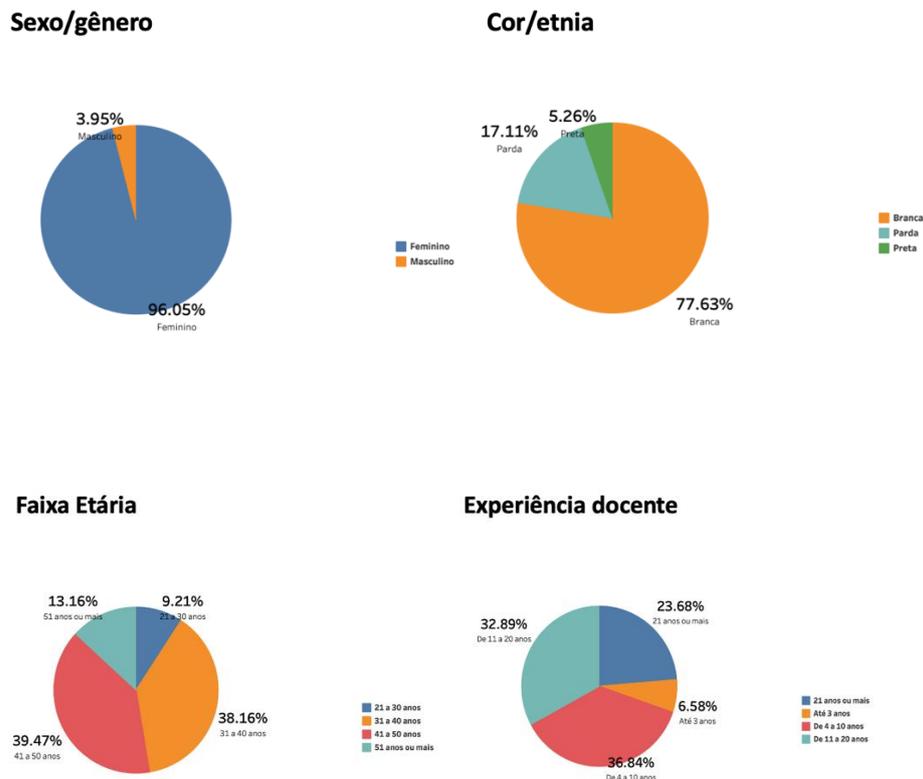
A metodologia utilizada foi a de amostra não-probabilística por conveniência que atingiu, de forma randômica, 501 respondentes entre Professores e Gestores da Educação Básica (da Creche aos Anos Finais do Ensino Fundamental), inclusive as modalidades EJA (Educação de Jovens e Adultos) e Educação Especial. Os resultados foram disponibilizados em uma plataforma interativa, criada com a finalidade de auxiliar os gestores públicos, docentes e pesquisadores a avaliar as ações realizadas no 1º semestre letivo de 2020. O questionário foi subdividido em eixos temáticos, como explicam os autores:

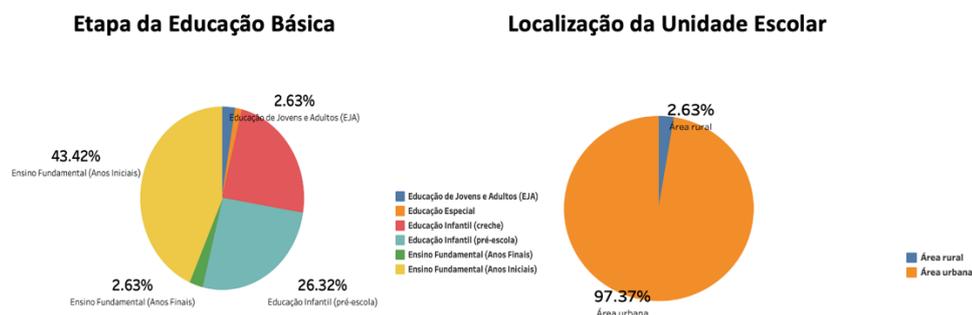
O questionário foi estruturado em 4 (quatro) eixos temáticos. O primeiro eixo foi composto por 11 questões voltadas a coletar informações gerais e o perfil profissional dos sujeitos. O segundo

focalizou, em 4 questões, as estratégias adotadas pelos sete municípios para o ensino remoto nas etapas iniciais da Educação Básica (Educação Infantil e Ensino Fundamental) e nas modalidades EJA e Educação Especial. O terceiro eixo, composto por 16 questões, buscou informações sobre os processos de gestão escolar, organização do trabalho pedagógico e recursos utilizados para o ensino remoto e comunicação entre as Secretarias de Educação e as escolas; dos gestores com os professores; e destes com os alunos e com as famílias. O quarto e último eixo focalizou as preocupações e incertezas dos sujeitos docentes e dos gestores com relação a diferentes aspectos da vida escolar no contexto de isolamento social e de ensino remoto imposto pela pandemia de Covid-19. (ROSA et al, 2020, p.8).

No que diz respeito especificamente ao município de São Bernardo do Campo, 76 professores e gestores responderam à pesquisa, cujos dados foram importantes para a construção do cenário no qual esses profissionais estavam atuando no início da pandemia. O Eixo 1, relativo ao perfil dos respondentes, mostrou que a maioria são do sexo feminino (96%), confirmando a predominância das mulheres entre os profissionais de educação.

Figura 13: Perfil dos Profissionais da Rede de São Bernardo do Campo





Fonte: Adaptado pela autora com base em ROSA et al, 2020.

Quanto à faixa etária, aproximadamente 40% dos respondentes têm entre 41 e 50 anos. Quanto ao tempo de experiência profissional dos respondentes, 36,84% tinham entre 4 e 10 anos de experiência; 32,89% entre 11 e 20 anos; 23,68% com 21 anos ou mais; 6,58% disseram que tinham até 3 anos de experiência. O levantamento também mostrou que mais de 90% dos respondentes do município são servidores públicos em regime estatutário, o que demonstra a estabilidade de emprego dessas profissionais.

Quanto à carga horária de trabalho dos respondentes, verificou-se que, 40,79% trabalham entre 31 e 40 horas semanais; 32,89%, 41 horas ou mais; e 26,32% entre 21 e 30 horas. Do total de respondentes, 43,4% atuam no ensino fundamental (anos iniciais), seguidos de 26,3% que atuam na educação infantil. Em relação à localização da unidade escolar, 97,37% atuam em área urbana e somente 2,63% em área rural. Em nossa coleta de dados uma participante atua na zona rural e a outra na zona urbana, como se verá a diante.

O Eixo 2 da pesquisa (ROSA et al, 2020), referia-se às estratégias adotadas pelas redes municipais do ABC Paulista durante a pandemia, conforme explicaram os autores:

Em vista disso, este eixo reuniu perguntas sobre: medidas tomadas pelas Secretarias Municipais de Educação logo após a suspensão as aulas; atividades realizadas pelos profissionais de educação durante a preparação/planejamento do ensino remoto; participação dos diferentes segmentos sociais nos processos de decisão das estratégias adotadas; adequação das estratégias às especificidades dos alunos e às etapas/modalidades de educação. (ROSA et al, 2020, p.17)

Importante mencionar que a partir da segunda quinzena de março de 2020 houve a suspensão de aulas, com base no Decreto 64.864 de 16/3/2020 do Governo do Estado de São Paulo. Diante disso, a Prefeitura de São Bernardo do Campo

reorganizou o calendário escolar desenvolvendo propostas pedagógicas e administrativas para atender as necessidades dos alunos e atendimento às famílias.

Assim, extraímos da pesquisa de Rosa et al (2020), informações fornecidas pelos servidores a respeito das estratégias adotadas neste município. De acordo com os respondentes, a Secretaria Municipal de São Bernardo do Campo adotou algumas medidas no período de isolamento, o recesso escolar (90,78%) e a antecipação de férias (18,42%), conforme figura 17. Quanto às atividades realizadas, 73,68% dos respondentes disseram que ficaram em casa elaborando materiais; 80,26% receberam formação online; 31,58% fizeram plantões de atendimento nas escolas.

Quadro 1: Medidas adotadas após a suspensão das aulas/São Bernardo do Campo

Recesso escolar	90,78%
Ficar em casa elaborando materiais	73,68%
Aguardo em casa para orientações da secretaria	68,42%
Formação online sugerida/ oferecida pela secretaria	80,26%
Plantão de atendimentos na escola	31,58%
Férias antecipadas	18,42%

Fonte: Adaptado pela autora da pesquisa de ROSA et al, 2020

Docentes e gestores de São Bernardo do Campo explicitaram as principais estratégias utilizadas para o ensino remoto, trabalho iniciado sem uma estrutura formal de planejamento escolar para professores e alunos: 64,47% afirmaram que as estratégias para o ensino remoto foram: e-mail, Facebook, blogs e WhatsApp; 75% enviaram orientações às famílias por meios digitais; e 51,32% enviaram material impresso produzido pelos docentes da escola. O ensino remoto foi complementado com outras estratégias de acordo com a necessidade e realidade da Unidade Escolar, conforme Quadro 2 a seguir:

Quadro 2 - Estratégias para o Ensino Remoto em SBC

Envio de atividades pelos(as) docentes por meios digitais (e-mail, Facebook, WhatsApp etc.)	64,47%
Envio de orientações às famílias por meios digitais	75,00%
Envio/entrega de material impresso produzido pelos(as) docentes da escola	51,32%
Acesso a materiais/atividades no site da Secretaria da Educação	59,21%
Uso de aplicativos e/ou outras plataformas desenvolvidas pela rede	31,58%
Envio/entrega de material impresso produzido pela Secretaria de Educação	44,74%
Envio/entrega de apostilas/livros didáticos	25,00%
Envio de atividades pela Secretaria por meios digitais (e-mail, Facebook, WhatsApp, etc.)	23,68%
Aulas gravadas por docentes da escola	31,58%
Aulas online em tempo real por docentes da escola	9,21%
Aulas online em tempo real por outros(as) docentes	2,63%
Aulas gravadas em canais de TV	2,63%

Fonte: Adaptado pela autora da pesquisa de ROSA et al, 2020

Quanto aos processos de decisão, a percepção da maioria dos respondentes (58,68%) foi que as decisões sobre as estratégias adotadas no município de São Bernardo do Campo foram centralizadas nas Secretarias de Educação, mas para parte significativa (43,71%) deles as estratégias adotaram ficaram a cargo dos gestores das unidades escolares, como mostra o Quadro 3 a seguir.

Quadro 3: Processos de decisão - São Bernardo do Campo

Foram centralizadas na secretaria de educação	58,68%
Gestores escolares	43,71%
Docentes	40,12%
As unidades escolares tiveram autonomia nas decisões	37,33%
Famílias	13,77%
Conselho municipal de educação	10,58%
Funcionários	8,78%
Entidades representantes de classes	2,58%

Fonte: Adaptado pela autora da pesquisa de ROSA et al, 2020

As pesquisas correlatas mencionadas nesta seção foram imprescindíveis para a construção de nosso objeto de estudo. Em vista dos cenários nada otimistas apontados pelos primeiros estudos sobre as estratégias e ações das redes públicas de ensino na tentativa de dar continuidade às atividades escolares em meio a tantas dificuldades e desafios, entendemos que este projeto de pesquisa se torna relevante para melhor compreender as consequências desse momento para as crianças que estudam nas escolas municipais de São Bernardo do Campo. Sendo assim, a próxima seção tem como objetivo caracterizar o lócus da pesquisa e os procedimentos metodológicos utilizados para a coleta e análise de dados.

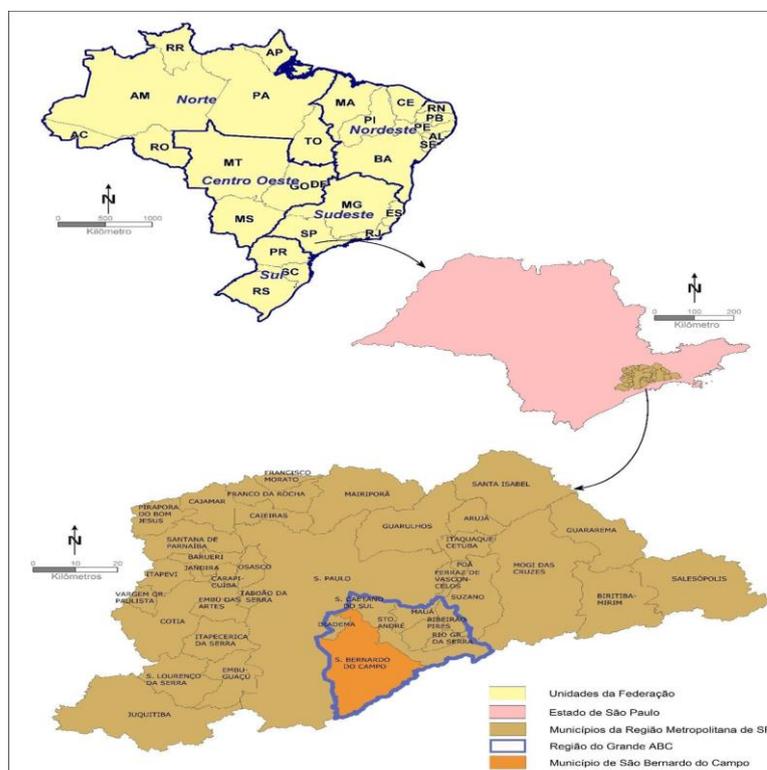
3. CONTEXTO E PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA

Nesta seção buscamos apresentar a caracterização do município de São Bernardo do Campo, lócus da presente pesquisa, trazendo dados referente a cidade e a constituição da rede municipal de educação com suas principais características. Apresentamos também o percurso metodológico da pesquisa procedimento sistemático que teve o objetivo de alcançar respostas para os questionamentos colocados pela pesquisa.

3.1 Breve caracterização do município de São Bernardo do Campo

O município de São Bernardo do Campo encontra-se na região Sudeste do Brasil, no Estado de São Paulo. A cidade é uma das integrantes da região do Grande ABC Paulista que é composta por sete municípios: Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema, Mauá, Ribeirão Pires e Rio Grande da Serra. Devido a isso, a região é também conhecida pela sigla ABCDMRR.

Figura 14: Mapa do Município de São Bernardo do Campo



Fonte: Seção de Pesquisa e Banco de Dados S.A. – PMSBC
Painel Estatístico 2021, p. 4

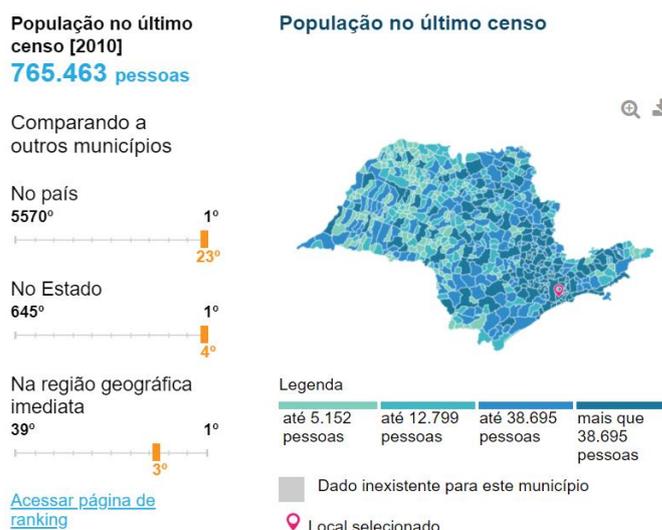
Segundo o Censo Demográfico de 2010, a cidade possui um território de 408,45 km², sendo 118,21 km² em zona urbana e 214,42 km² em zona rural, além de ter 75,82 km² pertencentes à represa Billings. O engenheiro americano Asa White Kenney Billings iniciou o projeto da represa que levou o seu nome por volta de 1925, em parceria com a concessionária de energia elétrica Light, cujo principal objetivo era armazenar água para gerar energia para a usina hidrelétrica Henry Borden, em Cubatão - SP.

As origens do município se dá ao longo do século 18. Inicialmente, era uma fazenda que tinha prospecção de crescimento econômico e social.

As origens do município prendem-se à formação, em 1717, de uma fazenda dos monges beneditinos, cuja sede foi localizada na antiga Borda do Campo. Ao redor da Fazenda São Bernardo surgiu um povoado que se desenvolveu ao longo do século 18. Seus moradores protagonizam o primeiro movimento autonomista local, no início do século 19: É criada a Freguesia de São Bernardo, que dá à região o direito de ter um cartório de registro civil. A Freguesia de São Bernardo, semente do Grande ABC, foi elevada à condição de município autônomo em 1889, graças a um novo movimento popular. Em 1938 o município de São Bernardo passa a se chamar Santo André. E a partir da década de 1940, o Município de Santo André, ex-São Bernardo, começou a ser subdividido, para se transformar nos atuais sete municípios (MÉDICI, 2012, p.14).

Segundo dados do IBGE (2010) sua população estimada é de 765.463 pessoas, abrigando o maior número de habitantes na região do Grande ABC.

Figura 15: População de São Bernardo do Campo/ 2010



Fonte: IBGE 2010

O principal avanço econômico se deu devido à alta concentração industrial na cidade iniciada no século 19 quando as primeiras indústrias de móveis e têxtil surgiram na região:

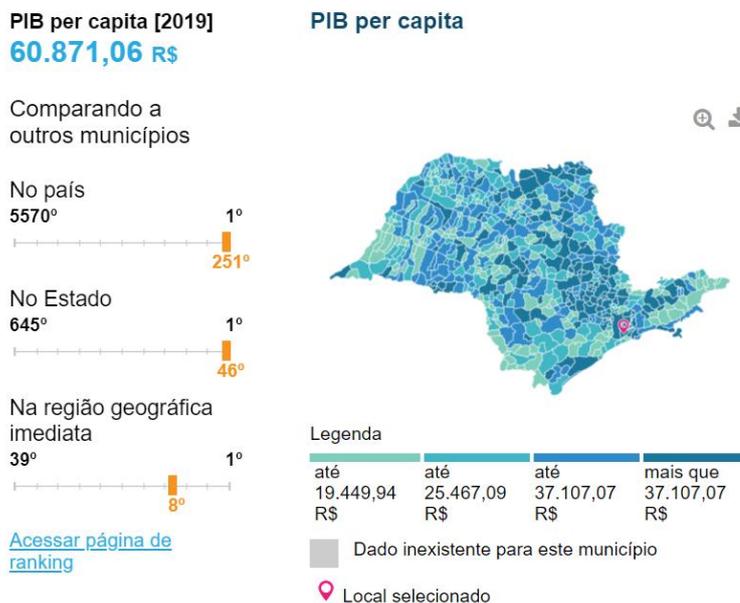
A pioneira indústria de móveis de São Bernardo teve origem nas serrarias criadas no século 19. João Ballotim criou a primeira, em 1881, em Capivari. Foi acompanhado por Rodolfo Primitz. Assim, numa região que partiu da exploração da indústria extrativa vegetal de lenha e madeira, seria de se esperar que a primeira instalação industrial fosse desse setor de produção. Em 1909 a cidade tinha uma única fábrica de cadeiras, a pioneira fábrica de móveis, pertencente a João Basso. Existiam também várias oficinas de carpintaria, que daria origem a outras fábricas de móveis, como a de Guilherme Bellinghausen, a de Ângelo Colombo. (MÉDICI, 2012, p.20)

Em 1944, São Bernardo do Campo é emancipada e tem como seu primeiro prefeito, o banqueiro Wallace Cockrane Simonsen. A cidade cresceu e foi se desenvolvendo, atraindo cada vez mais as classes trabalhadoras e investidores. A inauguração da Via Anchieta, em 1947, acelerou o desenvolvimento da cidade, passando a atrair as grandes montadoras de automóveis. Algumas não cresceram e faliram, porém, muitas outras montadoras se instalaram na cidade gerando emprego e renda até a atualidade.

As duas primeiras não vingaram como montadoras de automóveis. Foram a Varam Motores, que montou carros e caminhões Nash, e a Brasmotor, que montou os primeiros modelos Volkswagen. A partir dos anos 50 forma-se o atual parque automotivo, com a Willys Overland (hoje Ford), Mercedes-Benz, Volkswagen, Karmann-Ghia, Toyota e Scania. (MÉDICI, 2012, p.21).

Impulsionado pelo processo de redemocratização no país a cidade foi palco de movimentos sociais e de movimentos grevistas sendo um dos principais os trabalhadores metalúrgicos revelando novas lideranças políticas como o ex-presidente da República, Luís Inácio Lula da Silva (Lula), que se tornou cada vez mais conhecido nacionalmente tornando um dos principais líderes do PT (Partido dos Trabalhadores).

Segundo o painel estatístico disponibilizado pela Prefeitura, o Índice de desenvolvimento Humano (0,843) do município é superior à média do estado de São Paulo, possuindo o 5º maior Produto Interno Bruto (PIB), ficando em 14º lugar entre os municípios no país.

Figura 16: PIB per capita de São Bernardo do Campo - 2019

Fonte: IBGE, 2019

Apesar do desenvolvimento econômico que a cidade apresenta, há um alto índice de vulnerabilidade social e muitas famílias são de baixa renda, necessitando de projetos sociais do governo para sobreviver, apresentando acentuada vulnerabilidade, o que corresponde cerca de 5,0% da população.

3. 2 A rede municipal de ensino de São Bernardo do Campo

O início do sistema escolar no município iniciou em 1957, quando foi aberta uma sala para ensinar crianças e jovens surdas. Com o avanço da industrialização e, conseqüentemente, com a crescente chegada de imigrantes para trabalharem nas indústrias, aumentou a necessidade de um lugar para as crianças ficarem enquanto os seus pais trabalhavam. Foi a partir de 1960 que a educação infantil surgiu na cidade como política pública com a abertura de jardins de infância. Nesse primeiro momento, o foco no atendimento estava voltado para a classe média. Subseqüentemente, nos anos seguintes houve ampliação dos jardins de infância.

Em 1963, eram 51 classes de jardins de infância atendendo a 1.397 crianças; em 1965, eram 65 classes e o município já contava com uma equipe de dirigentes atuando no Serviço de Assistência ao Escolar. Os parques infantis surgiram em 1964, atendendo de três a onze anos e, em 1967, contava com 71 classes e 2.475 crianças. (BORGES, 2015, p. 70)

As creches eram dirigidas pela Secretaria de Assistência Social e foi só a partir de 1989 que se iniciou a transferência das creches para a Secretaria Educação, processo que foi concluído somente em 1991. Segundo informações obtidas no site da Prefeitura de SBC, atualmente, a organização administrativa no município de São Bernardo do Campo está dividida em 21 secretarias, incluindo a Secretaria de Educação, que para tal é determinada as seguintes competências:

- I - Administrar o Sistema Municipal de Ensino e de assistência ao escolar:
- a) dispor sobre normas complementares para o aperfeiçoamento permanente do Sistema Municipal de Ensino;
 - b) promover o desenvolvimento do ensino, incentivando a integração entre a escola e a comunidade;
 - c) promover o intercâmbio de informações e de assistência técnica bilateral, com instituições públicas e privadas, nacionais e internacionais;
 - d) proporcionar assistência ao escolar; e
 - e) definir as diretrizes para a elaboração do Plano Municipal de Ensino. (SÃO BERNARDO DO CAMPO, 2022)

Atualmente, a cidade conta com um total de 177 EMEB - Escola Municipal de Educação Básica, incluindo Creche, Pré-Escola e Ensino Fundamental; 1 EMEBE - Escola Municipal de Educação Especial; e 1 EMEBB - Escola Municipal de Educação Básica Bilíngue, conforme Tabela a seguir:

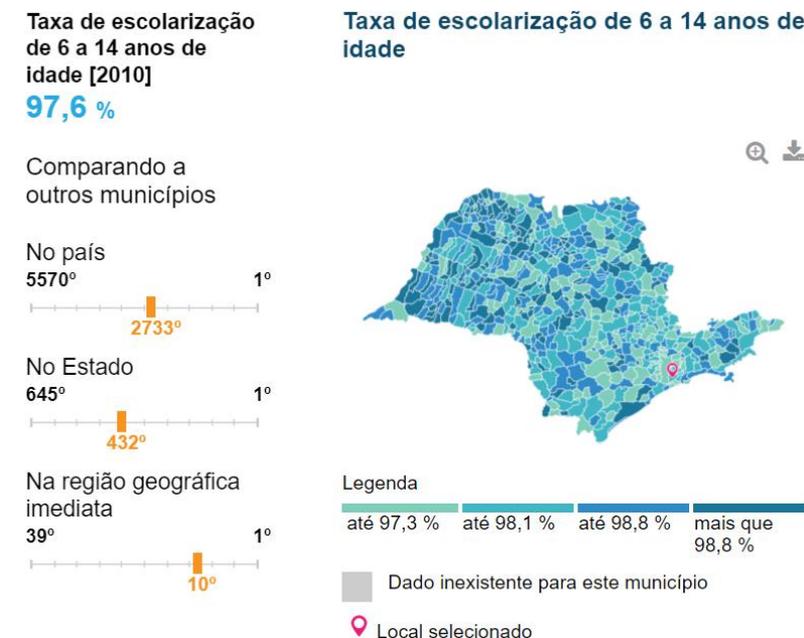
Tabela 1: Número de estabelecimentos de ensino por rede e tipo/
São Bernardo do Campo, 2021

Rede / Escola	Estabelecimentos
Rede Municipal	
Escola Municipal de Educação Básica - EMEB	177
Escola Municipal de Educação Especial - EMEBE	1
Escola Municipal de Educação Básica Bilíngue - EMEBB	1
Entidades Parceiras	
Creches	30
Rede Estadual	
Escola Estadual - EE	71
Escola Técnica Estadual – ETEC	1
Rede Particular	
Escola Particular	166

Fonte: Seção de Pesquisa e Banco de Dados S.A. – PMSBC, 2021.

De acordo com dados do IBGE de 2020, o município conta com 80.998 alunos matriculados.

Figura 17: Taxa de escolarização de 6 a 14 anos de idade



Fonte: IBGE, 2010

A rede municipal de ensino era composta, em 2020, por 5.853 professores, distribuídos conforme tabela a seguir:

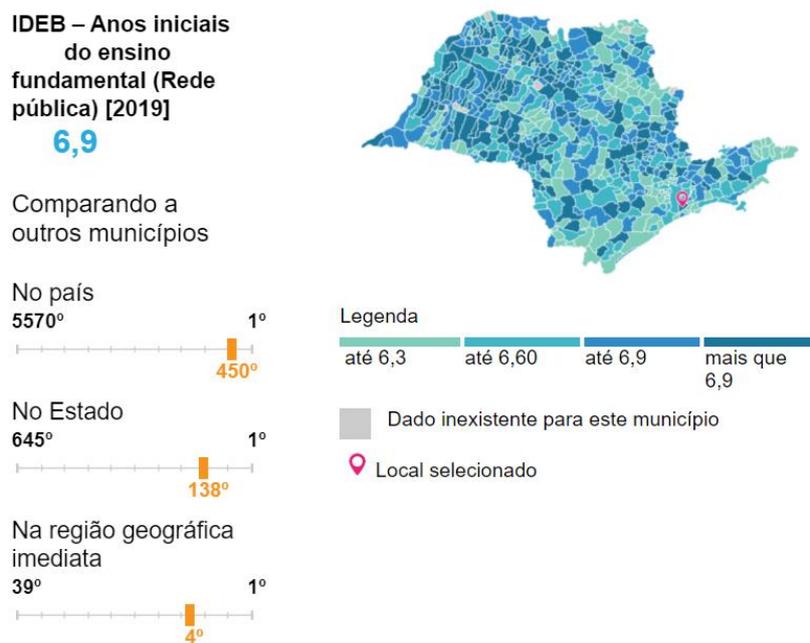
Tabela 2: Número de professores da rede municipal, segundo tipo de ensino, São Bernardo do Campo, 2016 a 2020

Tipo de ensino	2016	2017	2018	2019	2020
Creche	942	965	1.037	990	1.418
Pré-escola	1.438	1.264	1.323	1.360	1.087
Turma Unificada Educação Infantil	12	9	9	8	8
Ensino Fundamental (anos iniciais)	2.305	2.578	2.665	2.594	2.957
Educação Especial	163	119	112	137	144
Supletivo Fundamental	190	255	164	220	239
Total	5.050	5.190	5.310	5.309	5.853

Fonte: Seção de Pesquisa e Banco de Dados S.A. – PMSBC, 2021

Em relação ao IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica), divulgados a cada dois anos, o município avançou na qualidade da Educação. Importante ressaltar que a nota do IDEB de São Bernardo Campo refere-se a uma “fotografia” dos testes de português e matemática, não expressando necessariamente a qualidade da educação como um todo.

Figura 18: Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB)
São Bernardo do Campo - 2019.



Fonte: IBGE, 2019

As informações trazidas até aqui tiveram a finalidade contextualizar e caracterizar o lócus da pesquisa. No tópico a seguir, apresentaremos os procedimentos metodológicos utilizados para a realização deste estudo.

3.3 Percurso metodológico da pesquisa

Neste tópico buscamos apresentar e discutir os procedimentos metodológicos que utilizamos para a realização desta pesquisa que teve como objetivo principal conhecer as estratégias e ações dos gestores escolares de ensino fundamental no processo de consecução das políticas educacionais do município de São Bernardo do Campo durante o ensino remoto emergencial. Segundo Gil (2002), a pesquisa é um:

[...] procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por

um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados. (GIL, 2002, p. 17).

Com base nos objetivos apresentados na Introdução, a escolha da abordagem da pesquisa foi qualitativa e exploratória, realizada por meio de análise documental e complementada por meio de uma roda de conversa com representantes da gestão de duas escolas do município.

Na primeira etapa da pesquisa, realizamos um levantamento documental das principais normativas governamentais durante a pandemia em âmbitos federal, estadual e municipal por meio de leis, decretos, resoluções e orientações destinadas à comunidade escolar. Incluímos também o levantamento dos documentos oficiais da Secretaria de Educação que, em São Bernardo do Campo, são chamados de Redes. Tais documentos são disponibilizados para todos os funcionários do magistério no portal da educação, que podem ser acessados a partir de login e senha individual. Compete a cada profissional acessar o portal da educação para tomar ciência dessas informações.

Analisar as estratégias e ações dos gestores escolares na rede Municipal de São Bernardo do Campo/SP foi uma tentativa de fazer relação entre as políticas públicas formuladas para o enfrentamento das condições de ensino impostas pela pandemia e a prática dos gestores.

Na segunda etapa, o estudo focalizou especificamente o relato de duas diretoras de escolas municipais em São Bernardo do Campo, selecionadas pelo critério das características das comunidades onde elas atuam. As escolas escolhidas são muito distantes uma da outra, com características muito distintas, mas com desafios semelhantes, como se verá mais adiante. Como já foi dito, os formuladores das políticas têm uma percepção de larga escala, porém as escolas têm suas particularidades e têm necessidades diferentes. Por isso, consideramos o contexto escolar imprescindível em nossa análise.

Após receber a Autorização da SE, do município (APÊNDICE D) para realizarmos a pesquisa, foi enviado um documento para as diretoras das escolas em que foram esclarecidos o objeto e os objetivos da pesquisa. Em seguida, foi feito contato com as diretoras para estabelecer o melhor dia e horário para realização da coleta de dados que, devido à pandemia, foi realizada virtualmente, em 26 de novembro de 2021. Escolhemos o aplicativo Google Meet pela facilidade de realizar as gravações e por considerarmos ser o melhor instrumento digital disponível no momento.

Respeitando os procedimentos éticos de pesquisa com seres humanos, as participantes foram informadas sobre os procedimentos de coleta e tratamento dos dados de acordo com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE C), que foi lido e assinado por elas com antecedência.

Optamos por fazer uma roda de conversa por ser um procedimento que possibilita a troca de ideias entre os participantes, que têm a possibilidade de discutir e refletir de maneira informal e descontraída sobre a sua prática. As rodas de conversa,

[...] consistem em um método de participação coletiva de debate acerca de determinada temática em que é possível dialogar com os sujeitos, que se expressam e escutam seus pares e a si mesmos por meio do exercício reflexivo. Um dos seus objetivos é de socializar saberes e implementar a troca de experiências, de conversas de divulgação e de conhecimentos entre os envolvidos, na perspectiva de construir e reconstruir novos conhecimentos sobre a temática proposta. (MOURA, LIMA, 2014, p. 101)

Sendo assim, as rodas de conversa propiciam a construção de uma narrativa coletiva que ia ao encontro dos objetivos de nossa pesquisa, pois:

O sujeito é sempre um narrador em potencial. O fato é que ele não narra sozinho, reproduz vozes, discursos e memórias de outras pessoas, que se associam à sua no processo de rememoração e de socialização, e o discurso narrativo, no caso da roda de conversa, é uma construção coletiva. No contexto da produção de dados, o pesquisador deve compreender que as memórias culturais e individuais estão intimamente ligadas. (MOURA, LIMA, 2014, p. 100).

As temáticas foram definidas em um roteiro prévio (APÊNDICE B), porém, por se tratar de uma roda de conversa, as discussões ocorreram de forma bastante flexível, respeitando a manifestação espontânea das participantes.

Com a devida autorização das diretoras, toda a conversa gravada em áudio e vídeo e, posteriormente, foi transcrita e analisada com o intuito de identificar os significados atribuídos por elas aos diferentes temas propostos no roteiro de discussão, o que foi feito por meio do procedimento de análise de prosa proposto por Marli André (1983). De acordo com a autora, a análise de prosa é

[...] uma forma de investigação do significado dos dados qualificativos. É um meio de levantar questões sobre o conteúdo de um determinado material: o que é que este diz? O que significa? Quais suas mensagens? E isso incluiria, naturalmente, mensagens intencionais e não intencionais, explícitas ou implícitas, verbais ou não verbais, alternativas ou contraditórias (ANDRÉ, 1983, p. 67).

Organizamos a análise de dados em algumas etapas.

- Pré-análise: Para uma melhor visualização e organização do trabalho realizamos uma leitura flutuante com o objetivo de ter uma visão macro e categorizar os dados.
- Exploração do material: Com um olhar mais minucioso procuramos categorizar detalhadamente, definindo as categorias e reagrupando termos, nesse primeiro momento realizando por indução com a ajuda da orientadora e coordenadora do grupo de pesquisa e posteriormente pela dedução (categorização posterior da prévia.).
- Análise dos dados: resultados das interpretações das falas das diretoras, que é o momento crítico de efetivar o diálogo do material com os conceitos teóricos do trabalho, como o de atuação em políticas (BALL, MAGUIRE, BRAUN, 2016) e o de discricionariedade (LIPSKY, 2010; LOTTA, 2021), segundo os quais os atores políticos usam de criatividade para tomar decisões e colocar em ação as políticas públicas dos órgãos centrais.

Os resultados e a análise dos dados das duas etapas da pesquisa serão apresentados na próxima seção deste trabalho.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção apresentaremos a análise e discussão dos resultados da pesquisa, observando as normativas oficiais dos governos federal, estadual e municipal. Normativas que são interpretadas pelas secretarias até chegar na escola. Por fim, apresentamos o resultado da pesquisa de campo que foi realizada em uma roda de conversa e observamos a percepção das diretoras escolares acerca das estratégias e ações realizadas durante a pandemia.

4.1. As normativas educacionais no contexto pandêmico

Como foi dito anteriormente, a OMS declarou o surto do Coronavírus em 30 de janeiro de 2020 como Emergência de Saúde Pública de importância internacional, sendo imprescindível a atenção nos esforços sanitários, científicos e financeiros que tiveram que ser ampliados para tentar conter o avanço da doença.

No Estado de São Paulo foi divulgado o “Plano de Contingência do Estado de São Paulo para Infecção Humana pelo Novo Coronavírus”, além de criar um “Centro de Contingência do Coronavírus”. O Plano São Paulo foi a estratégia para retomada da economia com segurança durante a pandemia do coronavírus, onde as principais regras eram a média da taxa de ocupação de leitos de UTI exclusivas para pacientes com Covid19 e o número de novas internações no mesmo período e a quantidade de óbitos, tudo isso era analisado para desenvolver o plano que foi dividido em 5 fases.

- Fase Vermelha: Alerta Máximo - Fase de contaminação, com liberação apenas para serviços essenciais;
- Fase Laranja: Controle - Fase de atenção, com eventuais liberações;
- Fase Amarela: Flexibilização - Fase controlada com maior liberação de atividades;
- Fase Verde: Abertura parcial - Fase decrescente, com menores restrições;
- Fase Azul: Normal controlado - Fase de controle da doença, liberação de todas as atividades com protocolos.

Seguindo o Plano São Paulo, o município de SBC, organizou o retorno presencial da seguinte maneira:

- Na fase Amarela, cada aluno poderia comparecer presencialmente à escola duas vezes por semana;
- Nas fases Laranja e Vermelha, cada aluno poderia comparecer presencialmente à escola uma vez por semana, e nos outros dias os alunos iriam realizar atividades remotamente.

No ano de 2020 o governo federal divulgou leis, decretos com a intenção de direcionar a pandemia no Brasil. As principais leis direcionadas à educação em 2020 foram organizadas no Quadro 4 a seguir:

Quadro 4: Leis Federais/Decretos/Resolução no contexto da Pandemia 2020

LEI DECRETO PARCERER PORTARIA	DATA	DESCRIÇÃO
PORTARIA MINISTÉRIO DA SAÚDE Nº 188	3/02/2020	Declara Emergência em Saúde Pública de importância Nacional (ESPIN) em decorrência da Infecção Humana pelo novo Coronavírus (2019-nCoV).
LEI Nº 13.970	06/02/2020	Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019
PORTARIA MEC Nº 343	17/03/2020	Dispõe sobre a substituição das aulas presenciais por aulas em meios digitais enquanto durar a situação de pandemia do Novo Coronavírus - COVID-19
PORTARIA MEC Nº 345	19/03/2020	Altera a Portaria MEC nº 343, de 17 de março de 2020. Autoriza, em caráter excepcional, a substituição das disciplinas presenciais, em andamento, por aulas que utilizem meios e tecnologias de informação e comunicação.
PORTARIA MINISTÉRIO DA SAÚDE Nº 454,	20/03/2020	Declara, em todo o território nacional, o estado de transmissão comunitária do coronavírus (covid-19).
MEDIDA PROVISÓRIA Nº 934	01/04/2020	Estabelece normas excepcionais sobre o ano letivo da educação básica e do ensino superior decorrentes das medidas para enfrentamento da situação de emergência de saúde pública de que trata a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020.
LEI Nº 13.987	07/04/2020	Altera a Lei nº 11.947, de 16 de junho de

		2009, para autorizar, em caráter excepcional, durante o período de suspensão das aulas em razão de situação de emergência ou calamidade pública, a distribuição de gêneros alimentícios adquiridos com recursos do Programa Nacional de Alimentação Escolar (Pnae) aos pais ou responsáveis dos estudantes das escolas públicas de educação básica.
Parecer CNE/CP nº 5/2020,	28/04/2020 -	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.
PORTARIA MEC Nº 544	16/06/2020	Dispõe sobre a substituição das aulas presenciais por aulas em meios digitais, enquanto durar a situação de pandemia do novo coronavírus - COVID-19
Parecer CNE/CP nº 11/2020	aprovado em 7 de julho de 2020 -	Orientações Educacionais para a Realização de Aulas e Atividades Pedagógicas Presenciais e Não Presenciais no contexto da Pandemia.
Parecer CNE/CP nº 16/2020,	aprovado em 9 de outubro de 2020	Reexame do item 8 (orientações para o atendimento ao público da educação especial) do Parecer CNE/CP nº 11, de 7 de julho de 2020, que trata de Orientações Educacionais para a Realização de Aulas e Atividades Pedagógicas Presenciais e Não Presenciais no contexto da pandemia.
Resolução CNE/CES nº 1	29 de dezembro de 2020 -	Dispõe sobre prazo de implantação das novas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) durante a calamidade pública provocada pela pandemia da COVID-19.

Fonte: Elaborado pela autora com base em informações do site do Governo Federal.

Esse conjunto de legislações, por sua vez, foi passando por processos de interpretação e tradução (BALL, MAGUIRE, BRAUN, 2016) por parte dos governos estaduais e dos municípios, evidenciando grande desarticulação política entre os entes federados:

A falta de sintonia entre as ações governamentais, desde o início da crise sanitária, engendrou inúmeros e sérios problemas, pois as esferas subnacionais de governo assumiram encargos no enfrentamento da pandemia de maneira descoordenada e diferenciada entre as regiões. As estratégias e ações implementadas pelos municípios estudados se enquadram nesse cenário de tentativas de acerto e erro, sem diretrizes claras definidas pela esfera federal e à mercê da sobreposição de medidas legais e normativas preconizadas pelo governo do estado de São Paulo. (ROSA, MARTINS, 2021).

Inicialmente não houve uma diretriz (ou política) clara para essa transição. Com isso, gestores e professores tiveram certa liberdade (discricionariedade) nos

processos de tomadas de decisão e nas escolhas que fizeram de como administrar o ensino durante a crise. Além disso, as políticas são executadas em ambientes e realidades diferentes porque cada escola é única e tem suas especificidades e levando em consideração o contexto da pandemia é fundamental para analisarmos o contexto de onde cada escola está inserida.

No caso do município de São Bernardo do Campo, todas as leis, normativas e decretos do governo federal, estadual e municipal foram publicadas no Diário Oficial do Município. As normativas municipais, denominadas de REDES, foram divulgadas na central de avisos da Secretaria de Educação no site da Prefeitura. As REDES foram também enviadas por e-mail para as escolas, que as distribuía para os seus funcionários. Em SBC, entre os meses de março de 2020 e outubro de 2021 foram exaradas 38 REDES, cujo teor está descrito no Quadro 5 a seguir.

Quadro 5 : Normativas da Seduc de São Bernardo do Campo no contexto da pandemia 2020-2021

NORMATIVA	CONTEÚDO (EMENTA)	CLASSIFICAÇÃO TEMÁTICA
REDE 64/2020 em 16 de março de 2020.	Suspensão de aula – prevenção à contaminação por Coronavírus.	Organização escolar
REDE 67/2020 de 18 de março de 2020.	Atividades de complementação pedagógica durante a suspensão de aula	Orientações pedagógicas
REDE 78/2020 de 01 de abril de 2020.	Convocação de servidores em virtude do Estado de Emergência/escolas sendo convocadas para postos de vacinação.	Convocação para trabalho presencial
REDE 85/2020 de 8 de abril de 2020.	Resolução SE No10/2020 - RECESSO ESCOLAR	Organização escolar
REDE 86/2020 13 de abril de 2020.	DOCUMENTO ORIENTADOR PANDEMIA (complemento)	Organização escolar
REDE 97/2020 em 24 de abril de 2020	Convocação de servidores para atuar junto à ação "Seguro Desemprego Web".	Convocação para trabalho presencial
REDE 154/2020 em 02 de junho de 2020.	Formação Recursos Digitais	Orientações pedagógicas
REDE 195/2020 em 30 de julho de 2020	Orientação para o retorno ao trabalho em home office	Orientações pedagógicas
REDE 216/2020 complemento	Ações de planejamento de Secretaria de Educação para o retorno às aulas presenciais	Organização para retorno presencial
REDE 216/2020 em 14/08/2020.	Pesquisa sobre o retorno às aulas.	Organização para retorno presencial
REDE N.o 05/2021 em 01 de fevereiro de 2021.	Orientações para retorno das Equipes Escolares após período de férias do Magistério	Organização para retorno presencial
REDE 13/2021	Documento Orientador- Protocolos Sanitários	Organização escolar
REDE N.o 17/2021 em 08 de fevereiro de 2021.	Alteração de data de início do ano letivo no sistema SED.	Organização escolar
REDE N.o 21/2021 em 12 de fevereiro de 2021.	Retorno Presencial das Equipes Escolares.	Organização para retorno presencial
REDE N.o 34/2021 em 19 de fevereiro	Orientações para o retorno presencial ao trabalho a partir de 1o de março.	Organização para retorno presencial

de 2021.		
REDE N.º 36/2021 em 23 de fevereiro de 2021.	Suspensão do início do calendário letivo.	Organização escolar
REDE N.º 48/2021 em 03 de março de 2021.	Início do Calendário Letivo.	Organização escolar
REDE N.º 62/2021 em 12 de março de 2021.	Organização do atendimento nas Unidades Escolares.	Organização escolar
REDE N.º 77/2021 em 24 de março de 2021.	Antecipação de feriados.	Organização escolar
REDE N.º 112/2021 em 16 de abril de 2021.	Retorno Presencial de Profissionais.	Organização para o retorno presencial
REDE N.º 117/2021 em 20 de abril de 2021.	Cumprimento rigoroso das medidas para prevenção do contágio do Coronavírus.	Organização escolar
REDE N.º 117/2021 ANEXO I	Reabertura das escolas	Organização para o retorno presencial
REDE N.º 117/2021 ANEXO II	Casos e surtos em instituições escolares	Organização escolar
REDE N.º 126/2021 23 de abril de 2021	Retorno presencial das equipes escolares.	Organização para o retorno presencial
REDE N.º 148/2021 de 10 de maio de 2021	Retorno às aulas presenciais	Organização para o retorno presencial
REDE N.º 152/2021 de 10 de maio de 2021	Convocação dos profissionais para retorno presencial	Organização para o retorno presencial
REDE N.º 154/2021 em 11 de maio de 2021.	Revezamento de alunos no período de pandemia/informações para o transporte escolar municipal.	Trabalho escolar
REDE N.º 156/2021 em 12 de maio de 2021	Convocação dos profissionais para retorno presencial. Orientações para gestantes	Convocação para trabalho presencial
REDE N.º 163/2021 de 14 de maio de 2021	Convocação dos profissionais para retorno presencial- Profissionais acima de 60 anos e comorbidades	Convocação para trabalho presencial
REDE N.º 177/2021 de 19 de maio de 2021	Cumprimento dos Protocolos Sanitários e encaminhamentos casos na U.E.	Trabalho escolar
REDE N.º 182/2021 em 21 de maio de 2021	Webinar “Ensino Híbrido” com Lilian Bacich.	Orientações pedagógicas
REDE N.º 192/2021 28 de maio de 2021	Curso “Ensino híbrido para experiências de aprendizagens significativas”.	Orientações pedagógicas
REDE N.º 273/2021 em 07 de julho de 2021	Carta de comunicação às famílias sobre a obrigatoriedade de realização das atividades remotas e/ou presenciais.	Organização escolar
REDE N.º 315/2021 em 04 de agosto de 2021	Comparecimento presencial às aulas no mês de agosto	Organização escolar
REDE N.º 355/2021 31 de agosto de 2021	Organização de atendimento – aulas presenciais – setembro.	Organização escolar
REDE N.º 381/2021 em 17 de setembro de 2021	Pesquisa de justificativa do não comparecimento presencial por opção da família.	Organização escolar
REDE N.º 391/2021 de 22 de setembro de 2021	Organização de atendimento – Aulas presenciais – Outubro	Organização escolar
REDE N.º 424/2021 em 18 de outubro de 2021	Comparecimento presencial obrigatório dos alunos	Organização escolar

Fonte: Elaborado pela autora com base em informações da SE de SBC, 2020, 2021.

Tabela 3: Classificação temática da REDES no contexto da Pandemia 2020-2021

NOME	QUANTIDADE
ORGANIZAÇÃO ESCOLAR	17
ORIENTAÇÕES PEDAGÓGICAS	5
CONVOCAÇÃO PARA TRABALHO PRESENCIAL	4
TRABALHO ESCOLAR	2
ORGANIZAÇÃO PARA O RETORNO PRESENCIAL	10

Fonte: Elaborado pela autora com base em informações da SE de SBC, 2020, 2021

Observando o Quadro 5 e a síntese das normativas na Tabela 3 foi possível perceber que as ações da Secretaria de Educação se concentraram mais na organização do trabalho realizado na escola do que nos aspectos pedagógicos durante os dois anos da pandemia.

Diante da crise de transmissão comunitária do vírus, o Prefeito do Município de São Bernardo do Campo, Orlando Morando editou, em 16 de março de 2020, o Decreto 21.111, no qual decretou o Estado de Emergência, pelo prazo de até 180 dias adotando as medidas iniciais para fins de conter o avanço da pandemia de COVID-19. Especificamente na área de educação, a partir do dia 20 de março de 2020 foi estabelecida a suspensão das aulas enquanto perdurasse a pandemia, conforme Resolução 08/2020 da Secretaria de Educação do Município de São Bernardo do Campo:

Art.1º: A partir de 20 de março de 2020 e enquanto perdurar o risco de pandemia, ficam suspensas as aulas presenciais em todas as Escolas Municipais de Educação Básica, bem como nas unidades das Entidades Parceiras. Art.13º: A critério da Secretaria de Educação poderá ser utilizada a oferta de atividades de complementação à Aprendizagem e Estudo Dirigido pela modalidade de Ensino a Distância aos alunos do Ensino Fundamental, inclusive na modalidade EJA, da Rede Municipal de Ensino, nos termos do parágrafo 4º, do Artigo 32 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. (SÃO BERNARDO DO CAMPO, 2020).

Em abril de 2020 foi enviado para as Unidades Escolares o Documento Orientador com as normativas estabelecendo e indicando a organização de toda a Rede Municipal, conforme descrito no Quadro 6 abaixo:

Quadro 6: Orientações da Seduc de São Bernardo do Campo às Unidades Escolares

Calendário Letivo	<p>Reorganização do calendário letivo.</p> <p>Calendário Letivo Remoto: Vigente enquanto perdurar o período de suspensão de aulas presenciais com início em 13 de abril de 2020.</p> <p>Calendário Letivo Presencial: Interrompido no modo presencial a partir de 20 de março de 2020, a ser reorganizado no retorno das aulas presenciais.</p>
HTPC - Horas de Trabalho Pedagógico Coletivo	O (HTPC) refere-se às horas de trabalho do professor em atividades coletivas, presenciais ou a distância, destinadas ao aperfeiçoamento profissional, sendo realizado remotamente. Foram suspensas as reuniões presenciais do HTPC.
Reuniões Pedagógicas	Foram suspensas todas as Reuniões Pedagógicas presenciais previstas no calendário.
Conselhos de Ano/Ciclo	Os Conselhos de Ano/Ciclo previstos no calendário letivo original não foram realizados durante o período de suspensão das aulas presenciais. Foi orientado que houvesse registros sistemáticos das aprendizagens e experiências abarcadas no período de ensino a distância de modo que possa subsidiar o trabalho docente e aprendizagem do aluno.
Sábados letivos	Os sábados letivos foram cancelados
Reuniões com famílias ou Responsáveis	As reuniões presenciais com as famílias e responsáveis foram canceladas e as unidades escolares tiveram a autonomia para escolha das ferramentas ou canais que julgarem mais produtivos, sendo importante assegurar meios para que as famílias possam se comunicar e tirar dúvidas com a unidade escolar, cuidando para que as informações atinjam o maior número possível de famílias.
Organização da Equipe Escolar	<p>Considerando que a organização do trabalho remoto é uma situação inédita, foi estabelecida algumas diretrizes para orientar o trabalho dos professores no Complemento do Documento Orientador de 2020 enviado em 13 de abril de 2020.</p> <p>As tarefas inerentes ao trabalho docente deveriam ser realizadas durante o período de vigência do calendário remoto no contexto de home office, com as devidas adaptações necessárias.</p> <p>Os horários da equipe escolar no modo remoto deveriam prever uma aproximação com os horários reais em relação as atividades presenciais.</p> <p>Orientou sobre a importância da Equipe Gestora estabelecer os canais de comunicação com a equipe escolar, a organização das demandas, especificando seu formato e formas/momentos de utilização, bem como o fluxo para as devidas devolutivas.</p> <p>Utilizar com frequência, momentos de videochamadas e/ou de videoconferências para reuniões.</p> <p>Quanto aos horários de trabalho dos membros da equipe gestora a organização deveria ter rotina clara e comunicar aos profissionais de educação os horários da gestão.</p> <p>A organização dessa rotina deveria prever:</p> <p>Reuniões da Equipe Gestora para planejamento e alinhamento de ações.</p> <p>Horários para orientação aos docentes com acompanhamento do Coordenador Pedagógico e/ou outros membros da Equipe Gestora de acordo com a natureza das demandas.</p>

Alunos Atendimento Educacional Especializado-AEE	O planejamento docente deveria prever atividades adequadas às necessidades dos alunos devidamente cadastrados na plataforma de inclusão. Portanto, o professor da Educação Especial que já realizava o atendimento na escola deveria estabelecer uma parceria colaborativa com o professor do regular na elaboração de um Plano de Ação adaptado às necessidades do aluno.
Documentação Pedagógica	Conforme disposto na Resolução 01/2020 do Conselho Municipal de Educação: “As instituições de ensino deverão registrar de forma pormenorizada e arquivar as comprovações que demonstrem as atividades escolares realizadas fora da unidade escolar, a fim de que possam ser autorizadas a compor carga horária de atividade escolar obrigatória a depender da extensão da suspensão das aulas presenciais durante o presente período de emergência;” Diante disso foi necessário garantir tanto o registro do planejamento do professor e das devolutivas do Coordenador Pedagógico, bem como das atividades realizadas pelos alunos e suas anotações, por meio de registros no caderno e outros suportes.
Professores	O planejamento docente no período de suspensão das aulas presenciais deveria ser realizado no formato digital. Na perspectiva da equidade, as atividades propostas deveriam ser oportunizadas aos alunos no formato digital via acessos “online” e também no formato impresso para aqueles que não têm acesso a internet. As unidades escolares situadas no pós-balsa, em virtude das especificidades da região deveriam ofertar as atividades no formato impresso a todos os alunos.
Periodicidade da oferta das atividades impressas	Foi indicado periodicidade quinzenal, tanto para realização pelos alunos quanto para retirada das atividades impressas na unidade escolar Para evitar a aglomeração de pessoas as unidades escolares precisam organizar-se em cronograma específico para retirada de atividades, observando os cuidados indicados pelos órgãos de saúde. Para essa ação o Diretor Escolar deveria organizar junto a sua equipe os profissionais iam ficar responsáveis presencialmente na unidade escolar para suporte a essa logística.
Conselho de Escola e APM	O Diretor Escolar deveria cuidar da forma de comunicação, ainda que por ferramentas digitais, de modo que as reuniões continuem se façam presentes neste período de suspensão de aulas.

Fonte: Elaborado pela autora com base no Documento Orientador Seduc/SBC, 2020

Como já foi dito, as Redes são as orientações oficiais do município que, por sua vez, resultam da interpretação feita pela Secretaria de Educação das leis, decretos e resoluções exaradas pela União e pelo estado de São Paulo. Assim, até que chegam às unidades escolares tais normativas são interpretadas e reinterpretadas por diferentes atores. É por isso que, segundo Ball, Maguire e Braun

(2016, p. 14), “A política é complexamente codificada em textos e artefatos e é decodificada (e recodificada) de forma igualmente complexa.”

Inicialmente a exigência eram que as escolas do pós-balsa, região periférica e de maior vulnerabilidade da cidade, onde estão localizadas as escolas rurais, tinham que entregar a todos os alunos as atividades impressas. Devido ao prolongamento da pandemia esse trabalho foi se estendendo a todas as outras regiões e bairros da cidade. As decisões sobre o trabalho foram centralizadas na Equipe Gestora que muitas vezes estavam trabalhando presencialmente e que tiveram que se desdobrar para atender todas as demandas diárias descritas no citado documento. Por ser necessário que as atividades impressas fossem entregues aos alunos, os diretores escolares usaram sua criatividade para alcançar os discentes que não estavam comparecendo à escola. Membros da equipe escolar tiveram que levar pessoalmente as atividades nas casas dos alunos, muitas vezes com recursos próprios.

É importante ressaltar que a realidade da educação brasileira sempre foi precária e cheia de desafios econômicos e sociais. A pandemia só trouxe mais visibilidade e destaque a essa realidade precária. Ou seja, além dos alunos e professores já conviverem com essa realidade antes pandemia, eles tiveram que enfrentar um sistema de educação despreparado, desatualizado e sem estrutura para atender as novas demandas exigidas pelo isolamento social. Na escola pública, não é possível dissociar as questões sociais e desigualdades econômicas dos alunos dos aspectos pedagógicos. Portanto, mesmo que as atividades impressas chegassem aos alunos, sem apoio pedagógico especializado eles estariam em desvantagem em relação aos alunos com situação financeira e social mais elevada.

Os documentos orientadores exigiam que houvesse interações e que as atividades precisavam ser entregues para os alunos que não estavam indo buscar na escola. Esse trabalho de busca ativa dos alunos e entrega das atividades impressas teve que ser realizado pela equipe gestora das unidades escolares. E, para isso, os gestores usaram recursos próprios e muita criatividade, ou seja, foram discricionários em suas ações. Apesar do esforço empreendido pelas equipes das escolas, nem sempre os conteúdos e atividades alcançaram todos os alunos devido às dificuldades das famílias de acesso à conexão com a internet e aparelhos

tecnológicos e principalmente de acompanhamento e auxílio aos filhos nas atividades escolares, entre outros fatores.

De acordo com Lotta (2021, p. 22), antes da pandemia “a discricionariedade do BNR (Burocratas do Nível de Rua) era orientada por protocolos mais claros e por maior compreensão dos possíveis métodos de ação (...)”. Apesar dos inúmeros decretos e normativas direcionando o trabalho desses profissionais, professores e gestores tiveram que interpretar e traduzir todos esses documentos para colocá-los em prática, tomando as decisões para atender as necessidades que o momento exigia.

Assim, nossa hipótese é que durante a pandemia houve um aumento da discricionariedade dos gestores e docentes, cujas decisões foram tomadas de acordo com o contexto específico em que estavam atuando e com base em seus próprios conceitos e experiências anteriores.

Em suas interações cotidianas, a burocracia de nível de rua transforma as orientações gerais das políticas em decisões alocativas que culminam em serviços concretos para a população (BRODKIN, 2012). Esse processo é operado com base na discricionariedade destes profissionais, isto é, na sua margem de liberdade para interpretar as regras e tomar decisões (LOTTA; SANTIAGO, 2017). Quanto mais ambíguas e conflituosas são as políticas, maior a discricionariedade da burocracia (MATLAND, 1995 apud LOTTA, 2020, p. 4)

De outro lado, na pandemia a falta de preparo dos profissionais para transição do ensino presencial para o remoto pode ter contribuído para o aumento das desigualdades educacionais. Em um curto espaço de tempo, sem dispor de conhecimentos específicos, a escola teve que adotar metodologias no ensino remoto emergencial e readequar as modalidades de ensino para atender aos alunos e famílias. Lotta observou que “os profissionais precisavam adotar metodologias de ensino remoto sem dispor do conhecimento da tecnologia ou das ferramentas necessárias” (2021, p. 17), o que também foi apontado em outros estudos:

Dados coletados em abril e maio pelo Instituto Península indicam que 88% de docentes nunca tinham ministrado aula de forma remota antes da paralisação das aulas presenciais; 83,4% se sentiam nada ou pouco preparados para a mudança; e 55% afirmaram não ter recebido suporte nem treinamento para tal (INSTITUTO PENÍNSULA, 2020, apud LOTTA, 2020, p. 18)

Na pesquisa realizada por ROSA et al (2020), no início da pandemia, observou-se que a opinião de gestores e professores da rede se dividiu quanto ao

domínio das ferramentas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC): 38,15% dos entrevistados concordaram total ou parcialmente com a afirmação de que se sentiam angustiados por não ter domínio das ferramentas de informação e de comunicação.

Tal sentimento pode ser potencializado em contextos de conflitos políticos e ausência de coordenação intergovernamental, como no caso brasileiro (ABRUCIO et al., 2020), resultando no aumento da incerteza sobre as melhores formas de agir para, simultaneamente, prover o atendimento adequado à população e garantir a segurança da linha de frente (LOTTA, 2020, p. 6)

Na educação, a efetivação do ensino remoto emergencial dependeu, em grande parte, da atuação das equipes gestoras que tiveram a responsabilidade de organizar e coordenar a continuidade das atividades escolares. Nesse contexto, os profissionais se depararam com inúmeras demandas, muitas vezes exaustivas, potencializadas pelo risco de contaminação, mas que precisavam ser feitas independentemente das circunstâncias.

A rotina dos profissionais de ensino, em sua esmagadora maioria mulheres, foi extremamente alterada, como mostraram diversos estudos (FCC, 2020; GESTRADO, 2020; ROSA et al., 2020). Por terem que conciliar as atividades profissionais realizadas em casa com as domésticas, a saúde física e emocional das professoras foi muito afetada em decorrência da sobrecarga de trabalho.

Em meio a circunstâncias tão adversas, as docentes tiveram que usar de muita criatividade para encontrar formas e estratégias ensino que alcançassem os alunos na tentativa minimizar os prejuízos que estavam tendo por causa do isolamento social. Muitas vezes, a frustração por não atingirem seus objetivos, provocou muito sofrimento e angústia entre docentes e gestores educacionais.

No campo educacional, por exemplo, professoras e gestoras escolares relatam que as propostas de introdução das plataformas virtuais de aprendizagem e de programação educativa nas emissoras de televisão estatais são soluções que alcançam uma parte dos estudantes e suas famílias, mas não a totalidade. Por isso, assinalam que precisaram criar estratégias alternativas para manter o funcionamento dos serviços educacionais. (LOTTA, 2020, p. 19)

É importante levar em consideração que os gestores escolares tinham como responsabilidade adaptar as orientações recebidas da Seduc à realidade de cada escola e das famílias. Por isso ao analisarmos uma escola ou uma ação de um gestor é imprescindível verificar o contexto em que ele ou ela estão inseridos, porque cada escola é única e tem suas peculiaridades. Sendo assim, a mesma política pode

ser colocada em prática de forma diferente em diferentes contextos. Sobre isso, Lotta observou que:

Durante a pandemia, essa mudança se tornou responsabilidade da BNR, que precisou transformar as suas práticas cotidianas de atendimento presencial e mediação frente a frente com usuários para o uso de instrumentos de interação remota, de forma emergencial e sem planejamento. Nesse processo, puderam contar com algumas estratégias e soluções propostas pelo alto escalão, mas também precisaram fazer ajustes para que funcionassem razoavelmente em cada contexto. Ou até mesmo inventar novas estratégias não previstas na formulação da política. (LOTTA, 2020, p. 17)

A vasta quantidade de normativas editadas pelos órgãos centrais de educação em meio a uma situação de crise tão inusitada e jamais vivenciada por todos que integram as comunidades escolares exigiu um alto grau de discricionariedade dos profissionais de educação. Nesse sentido, e talvez como nunca, atuaram não apenas como sujeitos políticos, mas como produtores de políticas, agindo dentro e até excedendo o que estabeleceram as leis. O registro e a análise dessa experiência foram realizados na etapa de pesquisa de campo, cujos procedimentos metodológicos serão relatados a seguir.

4.2 Estratégias e ações das diretoras durante a pandemia

Neste tópico apresentaremos os resultados da análise das falas das diretoras escolares do município de São Bernardo do Campo acerca das estratégias e ações realizadas por elas, juntamente com a equipe escolar, durante a pandemia Covid 19.

Pretendemos compreender como ocorreram os processos de decisão sobre as ações e estratégias adotadas pela gestão escolar diante das normativas da Secretaria Municipal de Educação e observar as demandas de duas realidades escolares distintas com vistas a atender os alunos de suas comunidades na tentativa de não agravar ainda mais as desigualdades educacionais durante o período em que alunos e professores estiveram ausentes das escolas.

Para tanto, realizamos uma roda de conversa com duas diretoras de escolas da rede municipal de São Bernardo do Campo, com o objetivo de conhecer as ações e estratégias das diretoras escolares durante o ensino remoto emergencial e no retorno das atividades escolares presenciais. Nesse processo, procuramos identificar os desafios enfrentados pelas equipes gestoras para colocar em prática as orientações da Secretaria Municipal de Educação ao longo da pandemia.

Durante a discussão da roda de conversa, as diretoras compartilharam suas experiências, os caminhos trilhados e até fizeram desabafos, momento em que ficou evidenciada a capacidade das gestoras e professoras de se adaptarem à realidade que lhe foi imposta. Com recursos precários, as escolas tiveram que se adaptar à nova realidade exigida pelo isolamento social, principal meio de combate à propagação do vírus.

A roda de conversa teve uma duração de 2 horas e 43 minutos. No processo de leitura e codificação do material, foi possível identificar 4 categorias de análise, a saber:

- 1 Caracterização dos sujeitos e escolas
- 2 Organização escolar durante o ensino remoto emergencial
- 3 Desigualdades sociais, busca ativa e avanço da violência
- 4 Ensino híbrido ou retorno gradual às escolas?

4.2.1 Caracterização dos sujeitos e escolas

Para preservar o anonimato das participantes, identificamos os sujeitos da pesquisa como diretora A e diretora B. Diante da problemática do agravamento das desigualdades educacionais na pandemia, consideramos importante observar os desafios vivenciados por elas em realidades tão distintas.

A escola “A” é caracterizada como rural, por se encontrar em um lugar distante do centro urbano de São Bernardo do Campo, sendo necessário a travessia de balsa para chegar no local. A escola “B” é caracterizada como urbana, pois não é distante do centro da cidade, e é próxima de algumas das principais comunidades da cidade. A escolha dessas Unidades Escolares (EU) se deu para que fosse possível analisar as estratégias usadas em tempos de ensino remoto emergencial em locais onde as desigualdades são acentuadas pela localização e situação econômica das comunidades atendidas. As duas escolas são consideradas de baixa renda, apesar de se encontrarem em localidades diferentes.

A escola “A” é de médio porte e tem 14 salas no total e cerca de 450 alunos, segundo a diretora. A escola “B” é um complexo com 77 salas e um número elevado de funcionários.

Quadro 7: Porte das Escolas Pesquisadas

Número de salas de aula/	
Escola A (rural – pós-balsa)	14 salas de aula/ 506 alunos
Escola B (urbana)	77 salas de aula/1.846 alunos

Fonte: Elaborado pela autora

Importante destacar que as duas gestoras não são concursadas para o cargo, mas respondiam pela direção escolar nas unidades em que atuam. Em São Bernardo do Campo, a forma de ingresso para o cargo de diretor escolar ocorre exclusivamente por concurso público. Ocorre que por vezes os diretores concursados são designados para outras funções dentro da rede, como por exemplo na Secretaria de Educação. Nesses casos, a vaga de direção é preenchida por professores que realizam um processo seletivo interno, que muitas vezes necessita de validação e, portanto, podem sair do cargo a qualquer momento. Ainda assim as diretoras estavam à vontade para falar abertamente sobre os problemas vivenciados por elas e sobre o seu trabalho na pandemia.

As duas diretoras têm carreiras consolidadas no município, como mostra o quadro a seguir:

Quadro 10: Experiência das Diretoras Pesquisadas

Período de Trabalho na Rede Municipal de São Bernardo do Campo	
Diretora A	17 anos
Diretora B	18 anos

Fonte: Elaborado pela autora

A diretora “A” trabalha na Rede Municipal de São Bernardo do Campo como professora há 17 anos. Segundo o seu relato, ela é professora aposentada da rede estadual de São Paulo e tem uma vasta experiência no campo educacional. Atualmente, ela responde pela direção escolar, atuando em uma escola considerada rural localizada no bairro Santa Cruz.

O acesso principal ao bairro é por uma balsa e por isso a região é conhecida como pós-balsa, porque necessita da mesma para chegar na localidade. A manutenção do equipamento mecânico da balsa só ocorre quando acontece algum problema, causando atrasos e transtornos. O transporte público oferecido na região é realizado pela empresa SBCTrans, em parceria com a Prefeitura de São Bernardo do Campo, de modo que não há cobrança de passagem dos usuários na travessia da balsa, segundo relato da diretora. Um outro acesso à região é pela rodovia dos Imigrantes, mediante pagamento de pedágio.

É uma escola considerada rural... uma escola pós-balsa. A gente pega a balsa todo dia pra ir na escola, tipo assim, uma hora pra ir, uma hora pra voltar, mais o trâmite da balsa, então, é bastante tempo, sabe? A escola fica, como diz, assim... no meio do mato assim... e é tudo, tudo lindo lá tá? Tem lagoa, tem tudo lá. A clientela tem mais ou menos uns quatrocentos e cinquenta alunos. É ensino fundamental... aliás, entrei lá esse ano. Eu estava numa escola de Educação Infantil, no centro de São Bernardo em 2020 e em 2021 fui alocada pra essa escola. (Diretora A)

Além de uma outra escola de Educação Infantil próxima da escola A, no seu entorno há pequenos comércios, geralmente instalados na própria residência do proprietário como: açougue, mercadinho, bares, cabeleireiros, etc. Há ainda uma Associação de Bairro, algumas igrejas e templos de diversos credos.

Como diz, o bairro em torno da escola, ele está se formando, [mas] tem de tudo lá. Tem açougue, tem padaria, ele tá se formando, o bairro. Então dá pra se viver sim. Apesar da distância tem a saída pra Imigrantes. Se eu não quiser ir pra balsa, dá [pra ir] pela Rodovia Imigrantes. (Diretora A)

O ambiente é privilegiado por conter diversidade de animais silvestres e exóticos, e se encontra junto da Mata Atlântica. Trata-se de uma área de mananciais de preservação ambiental da Represa Billings, mas cuja ocupação se deu de maneira desordenada. Por se tratar de uma área de preservação ambiental, medidas como demolições de casas irregulares acontecem rotineiramente na comunidade.

A Represa Billings geralmente é utilizada como fonte de lazer, onde as crianças e familiares se reúnem para pescar ou nadar. Alguns moradores também usufruem da represa para sustento e complementar a renda (pesca, fonte de irrigação para suas plantações entre outros). A comunidade sofre com a falta de saneamento básico e com fornecimento precário de energia elétrica e abastecimento de água, além da ausência de espaços de convivência como praças e equipamentos de lazer e cultura, sendo considerado uma localidade de alta vulnerabilidade social, conforme apontamos anteriormente. Mesmo assim, a Diretora A o descreve com certo entusiasmo e otimismo.

Mas tem de tudo lá, tem UBS perto, tem escola de educação infantil lá perto, a gente tem o carro da Prefeitura, quando precisa eles nos acodem, entendeu? Quer dizer, a gente tá isolado e não tá ao mesmo tempo. Tem que ter de tudo da Prefeitura. O que a gente precisa....falta água, a gente liga, eles vão correndo; falta luz, eles demoram um pouco mais, mas vão, entendeu? A gente não tá assim totalmente isolada não, tá? Dá pra trabalhar lá numa boa, tá?(Diretora A)

Existe apenas um posto de saúde para atendimento na região, mas com poucos funcionários pela demanda da região. Em decorrência da dificuldade de acesso ao local, ocorre elevada rotatividade de funcionários na escola, o que prejudica a continuidade do trabalho pedagógico. Porém, segundo relato da diretora alguns funcionários já permanecem muitos anos na escola.

Tem um professor lá que por incrível que pareça, já faz dezessete anos que está nessa vida e mora em Santo André...e eu fiquei admirada. Eu falei: nossa, é gostar muito! E tenho professoras antigas lá, tipo seis anos, cinco anos também. Que....como diz, quem vai pra lá gosta e fica, não se importando com a distância, porque a distância pega bem, viu gente! É bem cansativo a distância. (Diretora A)

A diretora “B” trabalha na rede de SBC há 16 anos. Após a saída da diretora desta unidade escolar na pandemia, ela respondeu pela direção por alguns meses, durante o ensino remoto emergencial em 2021. Porém, já trabalhava nessa mesma unidade como vice-diretora há 6 anos.

A escola “B” está localizada no bairro Vila São Pedro. Esta unidade foi inaugurada em 14 de abril de 2012, com o objetivo de atender a demanda de crianças não matriculadas na região do Montanhão, comunidade próxima da escola. O atendimento iniciou com 22 turmas da creche e, a partir de 2013, já atendia os três segmentos: Creche, Educação Infantil e Ensino Fundamental.

A escola está localizada em um complexo de diversos equipamentos públicos, como: duas Bases da Guarda Civil Municipal, Centro de Ginástica Marcel Francisco dos Santos, Centro de Atletismo Professor Oswaldo Terra, Centro Nacional de Desenvolvimento do Handebol Professor José Maria Passos, EMEB I, EMEB II, Quadras poliesportivas das respectivas escolas, Teatro e Centro de Recreação Esportiva (CREC), sendo que as quadras poliesportivas e o teatro foram inaugurados no início do ano de 2016.

É... a comunidade lá, é... 80% periférica, mas é uma comunidade que sabe é... trabalhar com seus direitos, né? É uma comunidade que inicialmente nós tivemos que trazer pra... junto da escola, né? Nós fizemos um grande trabalho ali. (Diretora B)

Ao fim de 2019 a escola passou por reformulação no atendimento. Antes, atendia a creche, pré-escola e ensino fundamental (anos Iniciais); a partir do ano de 2020, o atendimento se deu exclusivamente para o ensino fundamental (anos iniciais), reestruturação que ensejou muita energia e trabalho, pois houve muitas trocas de funcionários.

A partir de 2020 a Secretaria de Educação achou por bem, pela qualidade do trabalho, desmembrar as modalidades. É... gostei muito, gostei porque eu achei que qualificou o nosso trabalho (Diretora B)

Apesar de as duas escolas estarem distantes uma da outra, em termos de vulnerabilidade social, as realidades são de certa forma parecidas. A escola “A” atende aproximadamente 207 alunos no período da manhã, 212 alunos no período da tarde, ambos os turnos dedicados ao ensino fundamental das séries iniciais e cerca de 93 alunos no período noturno do EJA - Educação de Jovens e Adultos, geralmente, contemplando os que residem no entorno da região do pós-balsa, que inclui as comunidades ribeirinhas (vila de pescadores) e comunidades indígenas (Aldeia Guyrapa-ju e Aldeia Brilho do Sol). No momento da roda de conversa a diretora foi questionada se a escola atende alunos dessa aldeia indígena que respondeu:

Não, nós não temos alunos indígenas porque tem a escola indígena lá perto e tem uma professora do estado ela dá aula lá, a gente tem contato com ela. É considerada escola rural. Tem quatorze salas, de fundamental do primeiro ao quinto ano e nós trabalhamos com EJA à noite, que nós temos quatro salas. Não tem muito aluno à noite. Então, eu como diretora, eu tenho uma vice e duas coordenadoras. Uma pra atender o EJA também à noite. E a gente faz revezamento. (Diretora A)

A escola “B” atendia aproximadamente 1846 alunos matriculados no ano de 2021.

Eu tenho sessenta e sete turmas, eu tenho trinta e duas de manhã, trinta e cinco à tarde. Aproximadamente cento e quarenta funcionários... nessa média, é... Pela minha escola, por dia (rindo), circulam aí cerca de duas mil pessoas, né? Porque tem as famílias, tem os transportadores. Em 2019 eu contava aí com quase quarenta linhas de transporte escolar. (Diretora B)

A escolha dessa escola se deu por conta da complexidade que o ensino remoto emergencial apresentou por atender grande quantidade de alunos com características socioeconômicas diversas. Embora essas duas escolas apresentem contextos bem distintos, os desafios para alcançar os alunos durante a pandemia foram de certa forma semelhantes, como veremos a seguir.

4.2.2 Organização escolar durante o ensino remoto emergencial

O ensino remoto emergencial começou sem um planejamento e estratégias e ações específicas. Inicialmente as atividades foram realizadas pela Secretaria de Educação do município. Essas atividades eram disponibilizadas no *site* da prefeitura, mas foram pouco efetivas uma vez que a maioria das famílias não tinha acesso à internet e/ou muitas vezes nem conhecimento específico para encontrar as atividades no site ou condições de imprimi-las.

Importante recordar que, na pesquisa realizada no início da pandemia (ROSA et. al, 2020), os profissionais da rede de São Bernardo do Campo apontaram que as principais estratégias para o contato com as famílias e para dar continuidade às atividades escolares de forma remota foram por meios digitais. .. Essas ações foram confirmadas pelas entrevistadas. A diretora “A” destacou a importância do uso do WhatsApp na sua escola que foi essencial para a realização e efetivação do trabalho dos professores. A diretora “B” explicitou que após o início das atividades remotas pela Secretaria de Educação, elas iniciaram as atividades criando uma página no Facebook e a partir dessa página foram criando grupos privados e nesses grupos foram postando as atividades diariamente.

Nós começamos as atividades, com uma página da escola no Facebook, criamos a página e depois fizemos os grupos com as sessenta e sete turmas, e ali colocavam as atividades diariamente. (Diretora B)

Podemos verificar as estratégias nas falas a seguir:

Em relação ao contato com os alunos, não adianta você ligar que eles não atendem, agora, através do WhatsApp facilitou e eles atendiam mais, né? Por causa do problema da internet que lá tem. O WhatsApp também não funcionava muito bem. Mas a comunicação com as famílias é sempre por WhatsApp business da escola, né? Com a nossa EJA também foi a mesma coisa, tá? Ah... os alunos iam levar a apostila ou também a van ia até na casa entregar e buscar a apostila que eles faziam as atividades. Cheguei até ir com eles um dia. (Diretora A)

No segundo semestre de 2020, a diretora “B” começou a perceber que o Facebook não estava alcançando todos os alunos da escola. Resolveram, então, montar os grupos de WhatsApp que começou a ter um alcance maior aos alunos.

Nós começamos a montar os grupos de WhatsApp no segundo semestre. Quando as famílias foram buscar o cartão merenda atualizamos os telefones e isso ajudou muito, a gente montou os grupos de WhatsApp das salas e aí sim, facilitou. Mas isso gente, teve que ser com recursos próprios... O Facebook funcionou menos do que o WhatsApp. (Diretora B)

Nas duas escolas os professores elaboravam as atividades e enviavam para as coordenadoras corrigirem; após a aprovação, eram postadas as atividades. Na escola “A” postavam no grupo do WhatsApp e na escola “B” postavam no grupo do Facebook. Essas atividades tinham indicações de vídeos que eram disponibilizados no Youtube, muitos deles gravados pelos próprios professores e outros retirados de atividades e aulas já prontas e que estavam disponibilizados no Youtube. Como o isolamento social se prolongou por mais tempo do que as escolas esperavam, as atividades impressas tornaram-se aliadas para a continuidade do trabalho pedagógico.

Primeiro começou com a Secretaria de Educação, né? Depois, aí começaram os professores com um grupo de WhatsApp, tá? Nesse grupo de WhatsApp eles davam aula, né? Com as crianças, quer dizer, entravam pouquíssimas crianças no começo, né? Fazia-se apostila. O mesmo esquema, trazia apostila, deixar de quarentena, né? E depois os professores pegavam, era de quinze em quinze dias, né? Aliás, eles fizeram umas apostilas muito bem elaboradas, até admiro, né? (Diretora A)

Para atender a principal preocupação da Secretaria de Educação, que era o cumprimento do calendário escolar, a frequência dos alunos era comprovada a partir das devolutivas das atividades impressas. Mas para entregar as atividades e receber as devolutivas foi necessário muito trabalho e criatividade das equipes escolares, lideradas pelas diretoras. Os depoimentos acima evidenciam, portanto, que houve muita discricionariedade das diretoras na condução desse trabalho, conforme apontado no estudo de Lotta et al (2021).

Apesar de receberem inúmeras normativas, leis e decretos que orientaram o trabalho, para colocá-los em prática a equipe gestora teve que interpretá-los e traduzi-los em ações concretas, tomando as decisões possíveis que o momento e as condições permitiam para atender as necessidades dos alunos. Isso significa que elas agiram no espaço de liberdade possível para atingir o objetivo da Secretaria, mas também pensando nos direitos dos alunos.

No caso da escola A, foram direcionadas as estagiárias juntamente com a equipe gestora para realizar a entrega das atividades, pois eles não conseguiam fazer com que os alunos fossem até a escola para retirar as atividades impressas. A continuidade desses relatos serão evidenciados nas categorias analisadas a seguir.

4.2.3 Desigualdades sociais, busca ativa e avanço da violência

Segundo o relato das duas diretoras, as atividades impressas foram essenciais no ensino remoto emergencial, porque em nenhuma das duas escolas as atividades digitais contemplaram todos os alunos, seja pela falta de acesso internet ou de aparelhos tecnológicos disponíveis para os alunos assistirem e participarem das aulas. Mas entregar as atividades impressas também não foi fácil, devido à logística necessária para a entrega das apostilas, como contou a Diretora da escola B.

A entrega de atividades impressas demorou muito pra gente atingir... atingimos 75% mais ou menos pelas minhas contas. Imagina que na nossa escola as atividades impressas eram oitenta e nove mil cópias. Oitenta e nove mil! Eu nunca peguei tanta cópia. E aí nós tivemos que contar com a Secretaria de Educação. A Secretaria da Educação fazia as xerox e nós íamos buscar, né? E o carro ia assim ó... Empinando o carro! (Diretora B)

Muitos alunos ficaram um longo período sem acesso às atividades, impedindo o seu direito garantido por lei de ter acesso à educação. As duas escolas tiveram dificuldades para entrega e devolutiva das atividades impressas. Uma das soluções encontradas foi ir até a casa dos alunos para entregar as apostilas, ainda assim, a devolutiva das atividades era um desafio, inclusive por causa do risco de contaminação.

Nós temos uma Van à disposição da gente. Então, as estagiárias, auxiliares de educação, mais o moço da Van, eles iam de casa em casa. Até um dia eu quis ir com eles, né? Pra ver como que funcionava, né? Eles batiam na casa, aí aparecia a criança ou os familiares e entregava a apostila, anotava que entregou né? E pedia pra eles devolverem ou então pegava que já tinha, levava de volta, né? Fazia esse trâmite lá e com isso foi conquistando. No começo era muito pouco os que iam na escola levar as apostilas... os alunos que iam eram pra pegar a cesta básica. Depois... depois com o tempo foi aumentando. Conseguimos atingir na base de 60%, 70% dos alunos do fundamental e da EJA (Diretora A)

Então, e a devolutiva era muito pouco, as devolutivas de atividades foram acontecer ao final do ano. É... por quê? Porque a minha escola, gente, ela é um pouco diferente, não é? É uma escola muito grande que pra organizar essa logística eu tive que colocar muitos funcionários em risco. (Diretora B)

Se consideramos que nosso país as desigualdades já existentes se acentuaram na pandemia, o acesso à educação tornou-se um fator essencial, por isso, a busca ativa aos alunos tornou-se responsabilidade da gestão escolar. Com a suspensão das aulas presenciais, a possibilidade da evasão escolar aumentou o que se tornou uma preocupação das gestores. Quanto mais tempo o aluno ficasse sem realizar as atividades remotas, maior o risco de abandono desses alunos, as ações da busca ativa foram constantes.

Nós tivemos que ir atrás sem sucesso. Então, o ano de 2020 praticamente foi isso. A busca ativa ocorreu durante todo o ano de 2020 e 2021. (Diretora A).

Então, como eu falei, né, a busca ativa foi fundamental. No começo da pandemia, lá em março, nós achávamos que nós íamos fechar a escola quinze dias como foi aí um dia de H1N1. A gente sabe ninguém previa que tínhamos aí um grande trabalho pela frente. Então, nesse primeiro mês de março, nós entregamos algumas cestas básicas vindas da Prefeitura. (Diretora B)

A prefeitura de SBC realizou ações para entrega de cestas básicas, criando o programa Cartão Merenda em abril de 2020. Os 82 mil alunos matriculados na rede municipal de ensino receberam um cartão com auxílio-alimentação no valor de R\$ 85 reais por criança. Segundo as diretoras, esse cartão foi enviado para as escolas e os responsáveis tiveram que retirar e assinar um protocolo.

Nesse momento novamente tiveram que colocar muitos funcionários em risco, porque tiveram que contar com a ajuda desses profissionais para distribuírem os cartões enviados pela prefeitura. A equipe escolar aproveitou esse momento para atualizar os contatos telefônicos e endereços residenciais dos alunos em que a escola não estava conseguindo contato. Isso não significou que a busca foi finalizada, aconteceu ao longo de todo o ano.

E... eu, fui na casa de muitos alunos gente, olha eu fui em lugares (risos) arriscados, essa ida na casa dos alunos e a entrega das cestas básicas e cartão merenda ajudaram na busca ativa dos alunos, com essas entregas nós fomos buscando os telefones e aí, isso nos ajudou demais. A busca ativa dos alunos foi uma luta porque... busca ativa faço até hoje (Diretora B)

Depois tivemos a entrega do cartão merenda, que foi o repasse da prefeitura. Na minha escola como é gigantona nós entregamos em um dia. Imagina mil oitocentas famílias em plena pandemia descendo o morro pegar a cesta básica e cartão merenda. (Diretora B)

Observando essas ações, percebe-se por que, segundo LOTTA (2021), os gestores escolares são considerados como BRN burocratas de nível de rua. Por fazerem parte de uma organização pública, eles tiveram que implementar políticas públicas considerando as condições da realidade existente.

Eu tive dois lados, eu consegui e presenciei um bom trabalho com a alfabetização remota, onde as crianças leram e escreveram no ensino remoto, e eu tive o lado, gente, de fazer trabalho social, entregar alimentação e tudo mais. (Diretora B)

O aumento da violência doméstica foi outro efeito colateral da pandemia. A crise da economia do país e o desemprego tiveram números alarmantes e muitas famílias não tinham com o que se sustentar. Os trabalhadores informais foram os mais atingidos. Com o isolamento social, as pessoas ficaram em casa, não puderam

se deslocar e, em consequência disso, muitas famílias perderam a sua renda, escancarando as desigualdades sociais. No momento da roda de conversa a Diretora B referiu-se ao avanço da violência, em um relato emocionado.

Eu tive criança, que o pai foi preso furtando a escola e eram crianças de busca ativa, não conseguia contato com essas crianças e quando estava na delegacia, ao ser falado o nome da pessoa, eu lembrei porque era uma família que eu estava há muito tempo tentando contato. Falei pro delegado: - Eu tô louca atrás das crianças dele. E a esposa dele, né, no dia anterior, depois de meses, meses que eu tava buscando, ela tinha ido na minha sala, as crianças pareciam que tinham saído assim, das cavernas, estavam sujas... Eu faço parte da rede de proteção, presenciamos, violência contra criança, violência contra mulher.... Gente, eu atendi violência doméstica, tivemos o abrigo de mulher com as suas crianças. Eu atendi casos de fome extrema, eu atendi agora, nessa volta da pandemia, crianças se automutilando. E não foi um, dois, três casos. Estou encaminhando essa semana mais um caso de automutilação. (Diretora B)

O relatório do estudo feito nos municípios do ABC Paulista (ROSA et al, 2020), apontou a preocupação dos respondentes sobre a questão do aumento da violência durante a pandemia. Segundo o estudo, 67,11% dos respondentes se afligiam ao pensar que os alunos poderiam estar sofrendo violência doméstica.

Segundo o estudo realizado pelo Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF), o Instituto Sou da Paz e o Ministério Público do Estado de São Paulo (MPSP), quando as escolas fecharam as denúncias de violência infantil diminuíram e isso se deu porque, segundo o estudo, a escola contribuía na fiscalização quando a criança sofre algum tipo de violência. E, segundo o relatório produzido pelo Fórum Brasileiro de Segurança Pública (FBSP), na pandemia, houve aumento de 300% dos casos de violência contra a mulher. Apesar do isolamento social ter sido o meio seguro para a propagação do vírus, ficar em casa foi uma dificuldade para a mulher que sofre violência doméstica. O que torna imprescindível políticas de atendimento e proteção às vítimas.

4.2.4 Ensino híbrido ou retorno gradual às escolas?

O primeiro momento do retorno paulatino às atividades escolares presenciais, foi cheio de inseguranças e aconteceu de forma escalonada, isto é, sem obrigatoriedade de as famílias levarem seus filhos à escola. Aqueles que desejaram ficar em casa, continuaram as atividades remotamente. Assim, de acordo com a legislação, as aulas presenciais retornaram com 35% da capacidade dos alunos, sendo orientado que o ensino híbrido fosse implantado.

Mas o que é ensino híbrido? Mesmo antes da pandemia se alastrar pelo mundo a educação tradicional tem sido repensada diante de um mundo onde a tecnologia está cada vez mais avançada.

Os processos de ensino e aprendizagem tradicionais não respondem mais às demandas do mundo contemporâneo, muito menos ao perfil do aluno do século XXI. Neste contexto, surge o ensino híbrido, ou também chamado de *Blended Learning*, em que *blend*, na língua inglesa, significa combinar, misturar, que pode ser entendido como um modelo de ensino e aprendizagem que combina ensino presencial (tradicional) e ensino *on-line* (*e-learning*). O termo *blended learning*, ou *b-learning*, está relacionado a um ensino semi-presencial ou ensino híbrido. O ensino híbrido é uma nova proposta de ensinar e aprender que está diretamente relacionada às propostas educacionais do novo século [...] (ANDRADE, M. C. F.; SOUZA, P. R. p. 4, 2016)

O intuito do ensino híbrido é inserir as novas tecnologias nas escolas, já que os professores e alunos já trazem seus conhecimentos prévios e caso tenham acesso no dia a dia às tecnologias. Portanto o ensino híbrido é a mistura do presencial com o virtual, que se apoia em tecnologias digitais para as interações e no processo de ensino aprendizagem.

O ensino híbrido tem essa característica fundamental que é a presença do aluno no espaço físico da escola e a inserção do online. Essa mistura exige um novo olhar do professor, um planejamento diferente de forma que ele consiga atender aos alunos nesses dois momentos.

Foi isso que se pretendeu fazer na pandemia, no retorno às aulas presenciais. Além das atividades rotineiras no ensino presencial, os professores deveriam planejar o ensino com apoio nas tecnologias para atender os alunos que não estavam indo para as aulas presenciais, aumentando assim as demandas e o desgaste físico e emocional dos professores e gestores.

Nesse momento, como professora atuante na rede de São Bernardo do Campo, percebemos que o ensino híbrido foi apenas um termo para usar ao se referir ao retorno gradual das aulas nas escolas. Outros termos até então pouco conhecidos começaram a ser usados nesse momento: aulas assíncronas e síncronas. As aulas síncronas acontecem em tempo real, a partir dos aplicativos de videoconferência e transmissões ao vivo, com o Google meet, por exemplo. As aulas assíncronas são aquelas que acontecem sem a necessidade de uma interação em tempo real e nesse modelo são acompanhadas pelos alunos sem estabelecer um horário ou local fixo.

Esses dois modelos já vinham acontecendo na pandemia, que é a disponibilização de atividades para os alunos realizarem antecipadamente e depois serem realizadas as devolutivas. Esses dois formatos de aulas foram utilizados pelo menos uma vez por semana nas escolas de São Bernardo do Campo, porém, a adesão não era 100% dos alunos. Na escola onde esta pesquisadora atua, aulas assíncronas foram o modelo mais utilizado: as apostilas impressas eram enviadas para todos os alunos e diariamente as explicações daquela aula eram postadas no grupo de aplicativo de mensagens, o WhatsApp; e, a partir de vídeos gravados e de áudios enviados nos grupos, fazíamos as interações.

Praticamente todos os pais encontravam-se no grupo do WhatsApp, porém muitos não tinham dados móveis suficientes para baixar os vídeos e alguns só podiam responder as mensagens ou enviar uma foto da atividade realizada pelos alunos, geralmente, à noite que era quando os pais e responsáveis chegavam do trabalho. Muitos outros só conseguiam enviar as devolutivas no final de semana. O que aconteceu na pandemia na rede de São Bernardo foi a tentativa de garantir o acesso e a continuidade do aluno na escola, porém não se pode dizer que o formato do ensino híbrido nessa realidade não atingido.

Em relação à formação de professores, a Portaria nº 882, publicada no D.O.U., de 26 de outubro de 2020, com novas diretrizes reforçou o uso das tecnologias nos processos de aprendizagem. De acordo com essa normativa,

É igualmente importante o uso de metodologias ativas para a formação de professores na perspectiva de formar sujeitos autônomos em sala de aula, já que adultos aprendem melhor quando são ativos no processo de aprendizagem, em vez de meros receptores de conceitos. Por isso, as formações que se mostram efetivas na melhoria da prática docente consideram o formador como facilitador do processo de construção de aprendizados que acontecem entre e com os próprios participantes. Entre as diferentes atividades que constituem uso de metodologias ativas estão a pesquisa-ação, o processo de construção de materiais para as aulas, o uso de artefatos dos próprios discentes para reflexão docente, o aprendizado acerca do planejamento de aulas dos professores, entre outras atividades. O uso e o manuseio de dados e demais materiais referentes à prática docente também é relevante para desenvolver competências investigativas do professor, que deve ser considerado para além de um mero transmissor de conteúdos, mas de conhecedor e pesquisador da própria prática. (BRASIL, 2020, Seção 1, p.57)

Após meses de isolamento e com o avanço da vacinação no Estado de São Paulo, a rede municipal de São Bernardo iniciou as estratégias para o retorno presencial das crianças às escolas. Para tanto, a prefeitura realizou uma consulta popular, por meio de um link disponibilizado às famílias, no dia 30 de julho de 2020.

Nesse formulário as famílias deveriam responder a pesquisa opinando sobre o retorno das aulas em formato presencial. A pesquisa também foi disponibilizada em forma física nas unidades escolares para as famílias que não tinham acesso à internet. O resultado dessa consulta popular foi divulgado em uma *live* do prefeito cujo resultado foi postado no Facebook, conforme figura abaixo.

Figura 19: Consulta popular para retorno das aulas presenciais



Fonte: imagem retirada do Facebook do Prefeito de SBC, julho 2020

No resultado da enquete, 88% dos respondentes foram contra o retorno das aulas presenciais, devido aos grandes números de infectados e de alta taxa de lotação das UTIS (Unidade de Terapia Intensiva) da cidade naquele momento as pessoas não se sentiam ainda seguras para mandar seus filhos para as escolas. Esse processo de retorno parcial das aulas presenciais ocorreu ao longo do segundo semestre de 2020 e ao longo de quase todo o ano de 2021. A partir de 02 de agosto de 2021, o retorno presencial foi autorizado para 100% das crianças, jovens e adultos.

No entanto, inúmeros protocolos sanitários deveriam ser seguidos para um retorno seguro. Essas orientações foram enviadas para as escolas a partir da Rede número 13/2021, que divulgou o Documento Orientador com as especificações dos protocolos sanitários que deveriam ser observados na escola. Seguindo o Decreto nº 21425 de 14 de janeiro de 2021, a quantidade máxima dos alunos que poderiam frequentar a escola diariamente na fase amarela foi de até 50% dos alunos.

A organização desse escalonamento ficou a cargo da escola, distribuindo as turmas. A orientação naquele momento era de que os escalonamentos dos alunos deveriam prever atividades presenciais e não presenciais. Na roda de conversa, as diretoras contaram como foi esse retorno.

A minha comunidade estava querendo muito esse retorno. Então quando agosto, quando começou aquele uma semana que os alunos iam em revezamento de turno, nós tivemos poucos alunos nessas semanas depois que foi autorizado cem por cento e obrigatório aí voltaram uma grande quantidade. (Diretora B)

Bom, o retorno, o retorno em São Bernardo foi, no primeiro momento, foi cada aluno uma vez por semana. Tinha uma escala, entendeu? Um grupo de alunos de sete alunos e uma vez por semana, tá? Mas não era obrigatório. Iria quem quisesse, o pai tinha que assinar um termo na escola, a criança não ia, mas ele era obrigado a pegar as apostilas. O pai tinha que pegar as apostilas, certo? Aí passou setembro e tinha ainda o cartão merenda. Aí chegou em setembro ele já cortou o cartão merenda e queria que as crianças voltassem, tá? Só não voltariam quem tinha comorbidade. Né? O pai dava uma justificativa. E a partir de outubro não. Aí, aí é obrigatório cem por cento todos os alunos irem. Todos começaram a ir porque cortou o cartão merenda, porque ele falou que tinha merenda na escola, e que tinha que ir. Então, todos... todos voltaram (Diretora A)

Os protocolos sanitários também exigiam o uso obrigatório de máscaras, uso do álcool em gel, higienização dos calçados, aferição de temperatura na entrada da escola, distanciamento de 1 metro de distância entre as carteiras, entre outros cuidados.

Como foi dito anteriormente, grande parte das escolas brasileiras no Brasil não têm saneamento básico e infraestrutura adequadas e, portanto, não era possível garantir o cumprimento de todos os protocolos sanitários exigidos, até mesmo porque muitas escolas não dispõem de um número suficiente de funcionários para auxiliar nessa tarefa.

Assim, o retorno presencial foi cheio de desafios e inseguranças, os professores e gestores se desdobraram nas atividades e no acolhimento das crianças e das famílias. Foi um trabalho cansativo e exaustivo para toda a equipe escolar. O cansaço físico e mental dos professores e gestores foi perceptível e transpareceu nos relatos das diretoras. Cumprir os protocolos exigiu diálogo exaustivo com os alunos e fazia parte do papel dos gestores fazer o acolhimento de todos os envolvidos naquele momento.

Prioritariamente, quando se abre os portões da escola para o presencial 100% , eu tenho que dizer de acolhimento, eu tenho que dizer de acolhimento para o meu professor, eu tenho que dizer de acolhimento para as minhas crianças e para as famílias. Eu não sei como dizer para vocês, inúmeros atendimentos que eu fiz. É sim pegar família, criança, o professor pela mão e colocar no colo. Muitas, gente, crianças enlutadas. É... Eu tenho criança de oito anos que perdeu a mãe. Não foi um caso gente... esse retorno foi bem difícil. (Diretora B)

No dia 02 de agosto de 2021, o retorno presencial foi autorizado para 100% das crianças, jovens e adultos, ainda de forma voluntária, cabendo às famílias/responsáveis a opção de encaminhar seus(as) filhos(as) para as escolas, mantendo todos os protocolos sanitários como o uso de máscara, mesmo em ambiente aberto e distanciamento social de 1 metro de distância. Com o Decreto Municipal 21.757, de 15 de outubro de 2021, foi estabelecido em caráter obrigatório o comparecimento presencial às aulas de todos os estudantes da rede municipal regularmente matriculados.

É possível concluir que, tal como ocorreu no período do ensino remoto emergencial, o retorno às aulas presenciais foi outro momento bastante difícil que exigiu que os gestores e escolares encontrassem meios de cumprir as normativas oficiais dentro das limitadas condições físicas e humanas de que dispunham, improvisando suas ações na medida que as coisas estavam acontecendo, ou seja, fazendo uso de fato uso de sua discricionariedade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao chegarmos ao final deste trabalho, faz-se necessário retornar à questão que deu origem à pesquisa: Como as gestoras escolares colocaram em prática as normativas oficiais da rede municipal de São Bernardo do Campo no contexto da pandemia de Covid-19? Para responder essa pergunta, nosso principal objetivo foi conhecer as estratégias e ações dos gestores escolares de ensino fundamental no processo de consecução das políticas educacionais do município de São Bernardo do Campo durante o ensino remoto emergencial.

Como referencial teórico para a análise dos dados obtidos na pesquisa, trabalhamos com os conceitos de atuação em políticas (BALL, MAGUIRE, BRAUN, 2016) e de discricionariedade dos burocratas de nível de rua (LIPSKY, 2010; LOTTA, 2020, 2021).

O ponto de proximidade entre esses conceitos é que ambos os referenciais atribuem aos sujeitos responsáveis pela implementação das políticas públicas - no nosso caso, as diretoras escolares - um certo grau de autonomia no processo de decisão sobre como colocá-las em prática em cada contexto. Ball, Maguire e Braun (2016) argumentam o processo de interpretação (decodificação) e de tradução (redecodificação) dos textos políticos é um trabalho criativo em que conta não apenas o contexto concreto das escolas, mas também a subjetividade dos sujeitos nos processos decisórios. Lotta e colaboradores (2020, 2021), denominam essa margem de autonomia dos sujeitos de “discricionariedade”.

No processo de análise do objeto de estudo desta pesquisa, buscamos, inicialmente, reunir e conhecer o conjunto de normativas dos governos federal, estadual paulista e do município de São Bernardo do Campo durante a pandemia. Foi possível observar que, no que tange à educação, houve uma diversidade muito grande de leis, decretos, portarias, resoluções e documentos de orientação que, muitas vezes, conflitaram entre si devido aos desacordos de entendimento dos governantes sobre como deveriam ser conduzidas as políticas no contexto da pandemia (ROSA, MARTINS, 2021). Além disso, como se sabe, as normativas são orientações genéricas e generalizantes que, em geral, não levam em consideração a realidade social e concreta em que elas devem ser aplicadas.

A pesquisa documental realizada especificamente no município de São Bernardo do Campo, evidenciou ainda que a maior preocupação da administração pública, na área de educação, foi garantir o cumprimento da carga horária letiva anual de modo a não comprometer o calendário escolar de 2020 e de 2021. De um total de 38 normativas analisadas, 17 referiam-se a assuntos relacionados à organização da escola durante o ensino remoto emergencial, 10 relacionados à organização para o retorno presencial e somente 5 referiram-se às orientações pedagógicas aos gestores e docentes. Em nosso entendimento, esses números sugerem que as maiores preocupações dos órgãos centrais de educação não foram pedagógicas, mas administrativas.

A escuta atenta dos relatos das diretoras durante a roda de conversa reforça esse entendimento, uma vez que ficou evidenciado que, ao longo de todo esse período, as equipes escolares tiveram que pensar em estratégias para alcançar os alunos para que eles tivessem acesso às atividades escolares. Vimos que, logo após a suspensão das aulas, em março de 2020, o ensino remoto emergencial ocorreu de forma improvisada, sem nenhum planejamento.

Se é verdade que a pandemia pegou todos de surpresa, de outro lado, professores e gestores escolares se viram de uma hora para outra sem o apoio necessário dos órgãos centrais. Sendo assim, não restava outra alternativa às diretoras se não usar a sua “autonomia” ou “discricionariedade” para interpretar e traduzir as normativas de acordo com a realidade de cada escola e com as condições possíveis para executá-las em situação de tanta vulnerabilidade de todos.

Os relatos das diretoras participantes desta pesquisa mostram que, apesar de as escolas em que atuam estarem localizadas em contextos muito diferentes – uma escola rural e outra urbana – as dificuldades e desafios enfrentados por elas e por toda a equipe escolar durante a pandemia se assemelham aos que foram vivenciados pela maioria das escolas públicas brasileiras nesse período, confirmando o que foi evidenciado em diversos estudos correlatos.

Por meio da metodologia de análise de prosa adotada na análise dos dados, chegamos à organização de quatro categorias: a) Caracterização dos

sujeitos e escolas; b) organização escolar durante o ensino remoto emergencial; c) desigualdades sociais, busca ativa e avanço da violência; d) ensino híbrido ou retorno gradual às escolas?

Ao caracterizarmos os sujeitos e as escolas, destacamos que as duas diretoras possuíam longa experiência profissional como docentes e gestoras na rede municipal de São Bernardo do Campo, possuindo, portanto, grande familiaridade com as atividades da função. Embora localizadas em realidades distintas e distantes uma da outra, as duas escolas enfrentaram problemas similares devido às características de vulnerabilidade social das comunidades atendidas.

Em escolas rurais, como a escola A, é comum a existência de problemas de saneamento básico, acesso precário à energia elétrica, água e, obviamente, à internet. Embora localizada próxima ao centro da cidade, portanto, no centro urbano do município de SBC, a escola B também enfrenta problemas semelhantes como falta de saneamento básico, acesso precário à luz elétrica e água potável. Essa situação que já era bastante difícil para as comunidades antes da pandemia, se agravou com o surto sanitário e com a crise econômica que atingiu as famílias da maioria dos alunos. No caso que analisamos, grande parte deles, pelo relato das diretoras, eram trabalhadores informais que, durante a pandemia, passaram por grandes dificuldades.

Tais dificuldades, de ordem socioeconômica, foram os maiores empecilhos para o acesso ao ensino remoto, pois se muitos não tinham o básico para a própria sobrevivência, evidentemente, tornou-se muito difícil, se não impossível, para grande parte dos alunos continuar estudando após o fechamento das escolas.

Em São Bernardo do Campo, as aulas foram suspensas em 20 de março de 2020 e o ensino remoto emergencial se estendeu até agosto de 2021 quando, por meio de um decreto municipal, a prefeitura autorizou o retorno às aulas presenciais, em regime de escalonamento. Somente em outubro de 2021 é que houve o retorno presencial obrigatório para 100% dos alunos.

Durante esse longo período, as gestoras e o corpo docente precisaram reestruturar todo o trabalho pedagógico com os poucos recursos de que dispunham. Devido à crise sanitária, além das atividades pedagógicas para serem realizadas em casa, as servidoras públicas do município foram

convocadas algumas vezes para o trabalho presencial para auxiliar em outras frentes de trabalho, como saúde e assistência social, já que muitas escolas se transformaram em postos de vacinação da cidade e de entrega do cartão merenda. Nesses momentos, a equipe escolar se organizava para entregar e/ou receber os poucos casos de devolutiva dos materiais impressos entregues aos pais.

Em tempos de isolamento social, todo esse trabalho foi realizado por profissionais que atuam na linha de frente dos serviços públicos, os chamados burocratas de nível de rua (BNR) como se referem a eles autores como Lipsky (2010) e Gabriella Lotta (2020, 2021). E, como bem observou esta autora, em situações emergenciais, como foi a da pandemia, assumir essa responsabilidade aumenta o grau de incerteza dos profissionais sobre a melhor forma de agir.

Na pesquisa realizada por Rosa et al (2020), no início da pandemia, 58,6% dos respondentes de São Bernardo do Campo, afirmaram que os processos de decisão foram concentrados na Secretaria da Educação. Contudo, a percepção de 43,7% deles, naquele momento, é que as decisões sobre como conduzir as ações na escola estava a cargo dos gestores escolares e 40% a cargo dos docentes. Considerando os relatos das diretoras que participaram desta pesquisa, pode-se dizer que essa percepção estava correta, pois a grande responsabilidade pelas estratégias e ações escolares ficaram a cargo dos profissionais que atuam nas unidades escolares diretamente com a comunidade.

Com relação à organização das escolas, é importante observar que, no início, o ensino remoto emergencial ocorreu de forma improvisada, sem muito planejamento e apoio dos órgãos centrais do sistema. A pesquisa realizada pelo Instituto Península (2020) apontou, por exemplo, que 88% dos professores nunca tinham ministrado aulas de forma remota, o que gerou grande ansiedade e preocupação entre os docentes. Com poucos recursos (a maioria utilizou equipamentos pessoais como computadores e celulares para dar continuidade ao trabalho), e as famílias sem acesso à internet, gestores e professores tentaram de tudo para se comunicar com os familiares e, indiretamente, com os alunos.

Nas duas escolas pesquisadas neste trabalho, a utilização das redes sociais foi a forma mais efetiva de acesso aos estudantes, confirmando o que constataram outras pesquisas correlatas (FCC, 2020, GESTRADO, 2020, ROSA et al, 2020). As diretoras participantes destacaram, por exemplo, a importância e efetividade do aplicativo de mensagens instantâneas, principalmente o WhatsApp, para a comunicação com os pais, por meio do qual enviavam atividades, vídeos explicativos e realizavam plantões de dúvidas.

Ao longo do tempo essas ações possibilitaram que os profissionais das escolas tivessem a sensação de estarem dando continuidade às atividades escolares. No entanto, conforme declararam as diretoras, parcela significativa dos estudantes não foi alcançada: cerca de 30% segundo suas estimativas. Os demais, ainda que atingidos pela busca ativa realizada incessantemente até pouco antes do retorno presencial, também não conseguiram realizar as atividades de forma satisfatória.

Importante destacar neste ponto, que a iniciativa da Secretaria de Educação de São Bernardo do Campo de disponibilizar atividades escolares no site da prefeitura não deu muito resultado. Segundo relatos das dirigentes escolares, mesmo os que conseguiam conexão com a internet, não sabiam como acessar essas atividades ou não tinham recursos para a impressão do material.

Com essas condições precárias das escolas e das famílias, a pandemia aumentou ainda mais as desigualdades educacionais no município e afetou o direito de acesso à educação da maioria dos alunos. Essa percepção foi identificada no estudo realizado pelo Grupo Gestrado (2020), coordenado pela professora Dalila de Oliveira, segundo o qual, para 83,8% dos respondentes, a participação dos estudantes nas atividades propostas havia diminuído (um pouco ou drasticamente) durante o isolamento social. E também na pesquisa realizada nas redes municipais do ABC Paulista (ROSA et al, 2020), ao constatar, por exemplo, que para cerca de 70% dos respondentes o planejamento curricular não estava sendo cumprido.

Ainda na categoria que analisou as desigualdades sociais, o aumento da violência doméstica foi outro aspecto bastante ressaltado pelas participantes da pesquisa. Durante o ano de 2020, os índices oficiais sobre abuso sexual contra crianças, jovens e mulheres caíram praticamente 70% em relação ao ano

anterior, segundo o Departamento de Polícia Judiciária da Macro-Região (Demacro) de São Paulo, indicando que, por conta da pandemia, os casos foram subnotificados.

Como se sabe, as escolas são um órgão fiscalizador e de denúncia de maus tratos às crianças aos Conselhos Tutelares, mas como elas estavam fechadas foi mais difícil registrar esses casos. Contudo, essa foi uma das grandes preocupações de professores e gestores constatada no estudo de Rosa et al (2020): 61,8% dos respondentes manifestaram grande preocupação com o aumento da violência doméstica por conta do isolamento social já no início da pandemia. E não era uma preocupação sem fundamento, pois no ano de 2022, com as escolas funcionando “normalmente”, o aumento da agressividade e da violência entre os estudantes tem sido um dos principais problemas vivenciados nas escolas, o que indica a necessidade de repensar as ações e estratégias de convivência social em um mundo pós-pandemia.

O desequilíbrio emocional causado nas crianças e adultos em decorrência desse período inusitado é um fator que agrava ainda mais os problemas acumulados pelos estudantes em termos de aprendizagem e socialização. Desde agosto de 2021, com o retorno das atividades presenciais, em esquema chamado de ensino híbrido, as escolas vêm fazendo um esforço para recuperar essa defasagem.

A discussão sobre esse momento com as diretoras participantes da pesquisa evidenciaram que as escolas não praticaram o “ensino híbrido”, pois, conceitualmente, esse termo se refere ao uso de estratégias metodológicas e didáticas com o auxílio das tecnologias, o que não ocorreu de fato. O termo foi utilizado, na verdade, para designar a solução possível naquele momento para não deixar que as crianças permanecessem isoladas por muito mais tempo em suas casas sem acesso às atividades.

Por fim, na tentativa de responder à nossa questão-problema, podemos inferir, a partir dos relatos a que tivemos acesso por meio da pesquisa, que as diretoras, contando com a parceria das professoras, dos funcionários, dos familiares e outros integrantes da comunidade escolar, mesmo que de improviso e com poucos recursos, definiram estratégias e ações que foram fundamentais para manter as crianças e as famílias vinculadas à escola.

Nesse sentido, o papel exercido pelas gestoras escolares, como profissionais “de nível de rua” não foi o de meras “burocratas” empenhadas em executar as normativas e as políticas definidas pelos órgãos centrais. Ao contrário, revelaram-se profissionais comprometidas com o direito fundamental dos alunos e das famílias de continuarem a acreditar que é possível, coletivamente, construir uma sociedade menos desigual e mais justa.

Concluimos também que as enormes dificuldades vivenciadas por todos durante o ensino remoto emergencial pode ter contribuído para que as equipes escolares saíssem mais fortalecidas e dispostas a enfrentar os desafios e desdobramentos desse período na vida escolar dos educandos e ressignificar o papel da escola e da educação pública em nosso país.

6 PRODUTO

O Mestrado Profissional em Educação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul solicita, em seu regimento, ao término do curso, a elaboração do produto atendendo a Portaria Capes nº 389, de 23 de março de 2017, por isso elaboramos a proposta descrita a seguir.

Considerando os resultados da pesquisa e a natureza da linha de pesquisa Política e Gestão da Educação pretendemos elaborar um guia com informações, sugestões e recomendações para que o gestor possa se embasar nas ações futuras considerando o período da pandemia e contexto pós-pandêmico. Ainda em fase de estudo e elaboração o principal objetivo é contribuir e colaborar com a Equipe Gestora nesse no processo de organização identificando os principais problemas com o intuito de estabelecer prioridades na escola. A base para a construção desse produto foram os documentos e normas técnicas produzidas pela Campanha Nacional pelo Direito à Educação (Guias Covid-19) que teve como objetivo contribuir com as escolas públicas sobre as políticas e ações na pandemia. A partir dos principais resultados dessa pesquisa, pretendemos divulgar as ações positivas da comunidade escolar do município de São Bernardo do Campo para que seja possível realizar uma reflexão da atuação do gestor escolar no decorrer da pandemia, essa reflexão crítica é fundamental para que seja possível planejar as ações futuras das escolas.

Por se tratar de um trabalho que tem como base as políticas públicas esse documento terá como foco a compreensão do conceito de “atuação em políticas” e de “discricionariedade” dos burocratas de nível de rua que é a base desta pesquisa.

O objetivo principal é estimular o gestor escolar a buscar soluções criativas para resolução de problemas no dia a dia da escola, sempre incentivando a produção coletiva com a participação de toda comunidade escolar, se atentando a realidade onde a escola está inserida.

Natureza do produto: Guia para o planejamento das ações da escola no contexto pós-pandêmico.

Título do documento: A escola após a pandemia: Lições e os principais elementos para refletir sobre a escola na perspectiva da gestão democrática e da qualidade da educação no município de São Bernardo do Campo.

Público-alvo: Gestores escolares (diretores e vice-diretores; coordenadores pedagógicos; orientadores educacionais)

Conteúdo das Seções:

I. Introdução: Texto de apresentação que contém: histórico da pesquisa que deu origem ao produto; justificativa e fundamentação teórica; público-alvo; objetivos; estrutura e conteúdo do documento; referências bibliográficas;

II. O Cenário da Educação na pandemia de Covid-19:

Esta seção deverá conter informações e dados relevantes de pesquisas nacionais e regionais para embasar as reflexões e discussões sobre os principais problemas sociais e educacionais evidenciados no contexto da pandemia. Incluindo as pesquisas realizadas no município de São Bernardo do Campo, incluindo a coleta de dados e depoimentos das gestoras pesquisadas neste estudo. O principal objetivo é trazer reflexões e discussões para o processo de avaliação diagnóstica e levantamento das prioridades das escolas no contexto pós-pandêmico;

III. Contribuições para repensar a escola no contexto pós-pandêmico:

Esta seção deverá conter subsídios teóricos e conceituais sobre gestão democrática da escola pública e qualidade social da educação para fundamentar as diretrizes a serem consideradas no processo de planejamento da escola em um mundo pós pandemia e que deverá trazer as principais informações sobre: a) Proteção à vida e à dignidade humanas (repensar na infraestrutura escolar; na alimentação ; cuidados com a saúde física e psicológica de alunos e da comunidade escolar);

b) Educação Inclusiva (considerando que grande parte desses alunos ficaram sem atendimento especializado na pandemia, repensar em cuidados com os processos de acolhimento e aprendizagem de alunos com deficiências; diversidade étnico-racial e de gênero; alunos e famílias em situação de vulnerabilidade social; educação de jovens e adultos);

- c) Currículo e Recuperação das aprendizagens (avaliação diagnóstica; reorganização curricular; programas de reforço e recuperação de aprendizagens);
- d) Gestão Democrática da Escola (organização e atuação dos órgãos colegiados da escola: conselho escolar; grêmio estudantil; conselho mirim; associação de pais e mestres; conselho de classe; formação continuada de professores).

Referências Bibliográficas: Apresentação das obras citadas no documento, de acordo com a ABNT.

Estrutura interna das seções:

O objetivo é dividir cada seção da seguinte maneira:

- a) Principais Informações (dados de pesquisas; documentos oficiais; legislação; indicação de leituras, entre outros);
- b) As recomendações (diretrizes para a problematização dos tópicos sugeridos);
- c) Sugestões (dicas e sugestões para realização do trabalho e planejamento)

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALL, J. Stephen. MAGUIRE, Meg. BRAUN, Annette. **Como as escolas fazem as políticas - atuação em escolas secundárias**. Ponta Grossa: Ed. UEPG, 2016.

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: 5 de outubro de 1988. Presidência da República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm Acesso em 05 ago.21

BRASIL. Medida Provisória nº 934/2020, de 01 de abril de 2020. Estabelece normas excepcionais sobre o ano letivo da educação básica e do ensino superior decorrentes das medidas para enfrentamento da situação de emergência de saúde pública de que trata a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020. Brasília, DF: Presidência da República[2020] Disponível: <https://www.congressonacional.leg.br/materias/medidas-provisorias/mpv/141349#:~:text=Ementa%3A,6%20de%20fevereiro%20de%202020>. Acesso em 10 jun. 2021.

BRASIL. Campanha nacional pelo direito à educação, 2020.

BRASIL. Lei no. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei9394_ldbn1.pdf. Acesso em: 25 nov. 2021.

BORGES. Formação continuada de professores na rede municipal de São Bernardo do Campo. Experiência no contexto de duas pré-escolas, São Paulo. 2015. DISSERTAÇÃO DE MESTRADO. Disponível em:

<https://sapiencia.pucsp.br/bitstream/handle/9841/1/Maila%20Aparecida%20Ferreira%20Borges.pdf>. Acesso em 10 de junho de 2021

CAVALCANTE Vitor, KOMATSU Bruno Kawaoka, FILHO Naercio Menezes.

Fechamento das escolas, aumentando desigualdades educacionais entre alunos no Brasil, UNICEF, 2020.

CAMPANHA NACIONAL PELO DIREITO À EDUCAÇÃO. Recomendações para a disponibilização e a coleta de dados sobre as ações das redes de ensino relacionadas às atividades educacionais durante a pandemia da Covid-19. (Nota Técnica). São Paulo / Fortaleza: CNDE / CEDECA-CE / DIEPEE-UFABC / REPU, 2020. Disponível em: https://media.campanha.org.br/acervo/documentos/COVID19_NTDados_2020_05_Diagramado_vf.pdf. Acesso em 10 jun. 2021.

CENSO. Resultados do Questionário Resposta Educacional à Pandemia de Covid-19 no Brasil. 2020. Disponível em:

https://download.inep.gov.br/censo_escolar/resultados/2020/apresentacao_pesquisa_covid19_censo_escolar_2020.pdf. Acesso em 12 de março de 2022

FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS. **Pesquisa: Educação escolar em tempos de pandemia na visão de professoras/es da Educação Básica**. São Paulo: Fundação Carlos Chagas. Informe n.1, 2020. Disponível em: <https://www.fcc.org.br/fcc/educacao-pesquisa/educacao-escolar-em-tempos-depandemia-informe-n-1> Acesso em: 09 set.2020.

FÓRUM BRASILEIRA DE SEGURANÇA PÚBLICA. **Violência doméstica durante a pandemia**. 2020, nota técnica. Disponível em: https://forumseguranca.org.br/publicacoes_posts/violencia-domestica-durante-pandemia-de-covid-19/. Acesso em 21 de abril de 2021

Fundação Carlos Chagas. (2020). Educação escolar em tempos de pandemia na visão de professoras/es da Educação Básica. [Informe n.1] São Paulo: FCC. Recuperado de <https://bit.ly/3eKITk4>

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Gestrado/UFMG (2020). **Trabalho docente em tempos de pandemia**. [Relatório Técnico] Belo Horizonte, MG: Grupo de Estudos sobre Políticas e Trabalho Docente/Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação (CNTE). Recuperado de <https://bit.ly/3x1I1Nh>

GEMAQUE Adrimauro. **Duas pandemias! Uma sanitária e outra econômica**. 2021. Publicado no EcoDebate. Disponível em: <https://cee.fiocruz.br/?q=a-pandemia-agravou-a-desigualdade-de-renda-e-a-pobreza-no-brasil> Acesso em 20 de abril de 2022

GEMAQUE Adrimauro. **Pandemia agravou as desigualdades de renda e pobreza no Brasil**. 2021. Publicado no EcoDebate. Disponível em:

<https://cee.fiocruz.br/?q=a-pandemia-agravou-a-desigualdade-de-renda-e-a-pobreza-no-brasil>
2021.

KUBOTA Luis Claudio. **A infraestrutura sanitária e tecnológica das escolas e a retomada das aulas em tempos de covid-19**. Nota técnica. IPEA, 2020. Disponível em:
https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/nota_tecnica/200715_nt_di_set_n_70_web.pdf. Acesso em 22 de fevereiro de 2022

LOTTA, Gabriela Spanghero (COORD.) O impacto da pandemia de Covid-19 na atuação da burocracia de nível de rua no Brasil. Seção Especial: A Ciência Política frente à crise do COVID-19. **Rev. Bras. Ciênc. Polít.** n.35, e243776, p. 1-38, 2021. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/rbcpol/a/KrdfpSLymvsqWZkZhC6MPXp/?lang=pt&format=pdf>
Acesso em: 12 mai. 2021

LIPSKY Michael. **Burocracia de nível de rua**. Dilema dos indivíduos nos serviços públicos. 2019. Disponível:
https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4158/1/Burocracia%20de%20n%C3%ADvel%20de%20rua_Michael%20Lipsky.pdf

MÉDICI, Ademir. **São Bernardo do Campo 200 anos depois**. A história da cidade contada pelos seus protagonistas. São Bernardo do Campo: PMSBC, 2012.

OLIVEIRA, D. A.; JUNIOR, E. A. P. Trabalho docente em tempos de pandemia: mais um retrato da desigualdade educacional brasileira. **Revista Retratos da Escola, Brasília**, v. 14, n. 30, p. 719-735, 2020. Disponível em:
https://www.google.com/url?q=http://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rd/article/view/1212&sa=D&source=editors&ust=1629060962025832&usq=AOvVawOzYmH0Fn9QmG_kTtYG0HhI. Acesso em: 15 jul. 2021.

PASSONE, E. F. K. **Contribuições atuais sobre o estudo de implementação de políticas educacionais**. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, v. 43, n. 149, p. 596-613, ago. 2013. Disponível:

<https://www.scielo.br/j/cp/a/gSRwDbvYTQ9v3mLvDHQd3NM/?format=pdf&lang>

≡

PENÍNSULA Instituto, **Sentimento e percepção dos professores brasileiros nos diferentes estágios do Coronavírus no Brasil**. 2020. Disponível em: <https://institutopeninsula.org.br/pesquisa-sentimento-e-percepcao-dos-professores-nos-diferentes-estagios-do-coronavirus-no-brasil/>. Acesso em 13 de março de 2022

ROSA, S. S. da; PEREIRA, R. (Coords). **Políticas e estratégias dos sistemas municipais de ensino do ABC paulista durante a pandemia de covid-19**. Relatórios I e II Universidade Municipal de São Caetano, 2020. Disponível em: <https://www.uscs.edu.br/noticias/ppgepesquisa-pandemia> Acesso em: 02 jun. 2021.

RACIUNAS Carolina, O'KUIINGHTTTONS Cecília Mayrink. **Violência contra crianças**. 2021 Disponível em: <https://agemt.pucsp.br/noticias/violencia-contra-criancas-aumenta-durante-pandemia-no-brasil>. Revista digital. Acesso em 06 de junho de 2022

SÃO BERNARDO DO CAMPO. **Caracterização Ambiental**. São Bernardo do Campo: PMSBC, abr. 2019. Disponível em: https://www.saobernardo.sp.gov.br/documents/895750/896331/caracterizacao_ambiental_base_20190404.pdf/15be39ea-bbdd-954a-b804-c4fd70545a41

SÃO BERNARDO DO CAMPO. **Painel Estatístico de São Bernardo do Campo 2020-Ano base 2021**. Disponível em: <https://www.saobernardo.sp.gov.br/web/sbc/painel-estatistico>. Acesso em: 21 nov.2020.

SÃO BERNARDO DO CAMPO. **Decreto Municipal nº 21.111/2020**, de 16 de março de 2020, declara Estado de Emergência no âmbito da Administração Municipal. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/sp/s/sao-bernardodo-campo/decreto/2020/2111/21111/decreto-n-21111-2020-decreta-estado-de-emergencia-pelo-prazo-maximo-de-ate-180-dias-e-adota-as-medidas-iniciais-para-o-fim-de-conter-o-avanco-da-pandemia-de-covid-19-no-ambito-da-administracao-municipal-e-no-municipio-de-sao-bernardo-do-campo-e-das-outras-providencias> Acesso em: 12 jan. 2021.

SÃO BERNARDO DO CAMPO. **Resolução SE nº08/ 2020**, de 31 de março de 2020, dispõe sobre adoção de medidas iniciais de contenção ao avanço da pandemia de COVID-19. Disponível em:
https://educacao.saobernardo.sp.gov.br/images/redes/Rede_68_-_Anexo_Resolucao_SE_n_08_2020_-_Decreto_n_21111-2020.pdf Acesso em: 12 jan. 2021.

SÃO BERNARDO DO CAMPO. **Resolução SE nº 16/2020**, de 15 de junho de 2020 Dispõe sobre a homologação da Deliberação CME nº 02/2020c. Disponível em:
https://educacao.saobernardo.sp.gov.br/images/editais_resolucoes/resolucoes/2020/Resolucao_SE_n_16_2020_Dispoe_sobre_a_homologacao_da_Deliberacao_CME_n_02_2020.pdf Acesso em 15 jan. 2021.

SÃO BERNARDO DO CAMPO, **Resolução SE Nº 09/2020**, de 31 de julho de 2020. Dispõe sobre a homologação da Deliberação CME nº 01/2020d. Disponível em:
https://educacao.saobernardo.sp.gov.br/images/editais_resolucoes/resolucoes/2020/Resolucao_SE_-_Homolga_Deliberacao.pdf Acesso em: 15 fev. 2021

SÃO PAULO. **Plano de Contingência do Estado de São Paulo para Infecção Humana pelo novo Coronavírus - 2019-nCoV**. 26/02/2020. Disponível em: <https://www.cosemssp.org.br/noticias/plano-decontingencia-do-estado-de-sao-paulo-para-infeccao-humana-pelo-novocoronavirus-2019-ncov/> . Acesso em 10 mai.2021.

SÃO PAULO. **Plano São Paulo**. Governo do Estado de São Paulo: SP, julho/2020. Disponível em: <https://www.saopaulo.sp.gov.br/planosp/>. Acesso em 03 ago. 2020.

SÃO BERNARDODO CAMPO. **História da Cidade**. Disponível em: <https://www.saobernardo.sp.gov.br/web/cultura/historia-da-cidade> Acesso em 21 ago. 2021.

SÃO BERNARDODO CAMPO, **Administração**. Disponível em: <https://www.saobernardo.sp.gov.br/web/sbc/administracao>. Acesso em 05.01.2022

[SCHUMANN, A.Z.; SCHNORRENBARGER, B.; CHIQUETTI, M.E., GAIKI, R.S.; RAIMANN, B.W.; MAEYAMA, M.A. Isolamento social vertical X Isolamento social horizontal: os dilemas sanitários e sociais no enfrentamento da pandemia de Covid-19. Braz. J. Hea. Rev., Curitiba, v. 3, n. 2, p.3556-3576 mar./apr. 2020.](#)

SOUZA Linoca. **Violência amplificada**, USP. Disponível em: <https://nev.prp.usp.br/noticias/violencia-amplificada/>. Revista digital. Acesso em 06 de junho de 2022

UNICEF. **Cenário de exclusão escolar**, 2018. Disponível em: https://www.insper.edu.br/wp-content/uploads/2020/12/Policy_Paper_n51.pdf Acesso em 10 de junho de 2021

UNICEF. **Pandemia dificulta denuncia de violência sexual contra crianças e adolescentes**. 2020. Disponível em: <https://www.unicef.org/brazil/comunicados-de-imprensa/pandemia-dificulta-denuncia-de-violencia-sexual-contras-criancas-e-adolescentes-em-sp>. Comunicado a imprensa. Acesso em 20 de abril de 2021

UNICEF. **Cenário da exclusão escolar no Brasil..** 2021. Disponível em: <https://www.unicef.org/brazil/media/14026/file/cenario-da-exclusao-escolar-no-brasil.pdf> Acesso em 20 de abril de 2022

8 APÊNDICES

APÊNDICE A

São Caetano do Sul, 10 de novembro de 2021

Caras colegas gestoras,



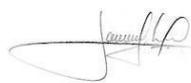
Por meio desta carta, formalizo o convite realizado anteriormente através de minhas orientandas do Programa de Mestrado Profissional em Educação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, para que participem do **Grupo Focal** a ser realizado no dia **26 de novembro de 2021, às 19h**.

O encontro, que será realizado de **forma virtual**, é parte do projeto de pesquisa intitulado: *“Políticas e Estratégias dos Sistemas Municipais de Ensino do ABC Paulista durante a pandemia de Covid-19”*, cuja finalidade é fomentar estudos que contem com a contribuição dos gestores escolares para ampliar o debate sobre os problemas educacionais decorrentes da grave crise sanitária enfrentada ao longo de 2020 e 2021.

Acreditamos que a participação dos profissionais de educação em estudos desta natureza é fundamental para o diagnóstico da realidade vivida nos sistemas públicos de ensino e, assim, produzir conhecimentos consistentes que auxiliem a superar as dificuldades e enfrentar os desafios colocados no atual cenário da educação brasileira.

Pelas razões expostas, agradecemos antecipadamente a sua disponibilidade de participar da presente pesquisa, cujos objetivos e procedimentos serão previamente informados por meio do **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)**, e obedece, rigorosamente, os fundamentos e normas éticas de pesquisa com seres humanos estabelecidas na Resolução No. 466, de 12 de dezembro de 2012, do Conselho Nacional de Saúde.

Atenciosamente,



Prof. Dra. Sanny S. da Rosa

Coordenadora da pesquisa/ PPGE USCS

sanny.rosa@online.uscs.edu.br

APÊNDICE B

PROJETO GUARDA-CHUVA: POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS DOS SISTEMAS MUNICIPAIS DE ENSINO DO ABC PAULISTA NO CONTEXTO DA PANDEMIA

RODA DE CONVERSA – ROTEIRO DE DISCUSSÃO

1) APRESENTAÇÕES:

- a) trajetória de formação/profissional;
- b) caracterização da unidade escolar e da comunidade (etapas da educação básica; número de alunos; localização da escola)

- 2) **ENSINO REMOTO:** (2020): orientações e apoio recebidos da Seduc (normativas); estratégias e ações da escola (equipe gestora/docentes) para dar continuidade às atividades escolares (dificuldades/desafios/pontos positivos);

- 3) **ENSINO HÍBRIDO:** (2020/21): e apoio recebidos da Seduc (normativas); estratégias e ações da escola (equipe gestora/docentes) para a reorganização da escola e das atividades escolares (espaço físico; materiais de higiene e protocolos sanitários; recursos

tecnológicos e materiais);

- 4) **RETORNO ÀS AULAS PRESENCIAIS** (2021): orientações recebidas da Seduc e percepções da equipe escolar quanto a: a) avaliação diagnóstica das aprendizagens; b) reorganização curricular;
- 5) **DESIGUALDADES EDUCACIONAIS**: estratégias propostas pela Seduc e ações efetivamente tomadas pela unidade escolar para minimizar/recuperar os prejuízos de aprendizagem e oferecer apoio/acolhimento aos alunos (insegurança alimentar; violência doméstica; ressocialização das crianças; apoio emocional);
- 6) **GESTÃO DEMOCRÁTICA**: tensões entre as demandas/orientações recebidas da Seduc (normativas) e a realidade da escola; autonomia das equipes gestoras/ participação da comunidade escolar nos processos de decisão.

APÊNDICE C

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO – MESTRADO PROFISSIONAL

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

(Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde)

Você está sendo convidado a participar do projeto de pesquisa *“Políticas e Estratégias dos Sistemas Municipais do ABC Paulista durante a pandemia de Covid-19”*, cujo objetivo geral é caracterizar cenários decorrentes das políticas e estratégias implementadas pelos Sistemas Municipais de Ensino das sete cidades que compõem essa região metropolitana do estado de São Paulo, sob coordenação geral da professora Dra. Sanny Silva da Rosa. A pesquisa de mestrado, intitulada ***Estratégias e Ações dos Gestores Escolares Durante a Pandemia da COVID-19 na Rede Municipal de São Bernardo do Campo***, desenvolvida

pela mestranda **Letícia Oliveira Santos**, integra este projeto maior, e tem como objetivo geral: **Analisar as estratégias e ações dos gestores escolares de ensino fundamental no processo de consecução das políticas educacionais do município de São Bernardo do Campo no contexto da pandemia de Covid-19.**

Entendemos que sua participação neste projeto de pesquisa é de suma para o diagnóstico da realidade vivida pelos gestores escolares nos sistemas públicos de ensino com vistas a auxiliar as escolas a superarem as dificuldades e enfrentarem os desafios no atual contexto da educação brasileira. Importante esclarecer que sua participação neste estudo é totalmente voluntária, podendo desistir a qualquer momento e retirar seu consentimento, sem prejuízo de qualquer natureza à instituição em que atua ou à USCS.

A metodologia utilizada para a coleta de dados será a de um Grupo Focal, organizado em torno de eixos temáticos que serão previamente informados e esclarecidos a(os) participantes pelas pesquisadoras, imediatamente antes do início da dinâmica proposta. Esclarecemos, desde já, que todas as informações obtidas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos, e que a identidade dos participantes e das instituições que representam serão mantidas sob total sigilo em todas as etapas do estudo. Com efeito, solicitamos sua prévia autorização para a gravação em áudio e vídeo das discussões do Grupo focal que, devido ao contexto pandêmico, ocorrerá de forma virtual, por meio da ferramenta Google meet. O material obtido será transcrito na íntegra e, após tratamento de análise, será totalmente destruído.

Esclarecemos, ainda, que este projeto segue estritamente os fundamentos e critérios éticos de pesquisas com seres humanos, em consonância com o que estabelece a Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, visando garantir a dignidade, os direitos, a segurança e o bem-estar dos participantes.

Caso ainda restem dúvidas e/ou esclarecimentos sobre sua participação neste estudo,

você poderá entrar em contato com a Coordenadora Prof. Dra. Sanny Silva da Rosa, pelo e-mail institucional: sanny.rosa@online.uscs.edu.br; e da pesquisadora **Letícia Oliveira Santos**, email: leticiaosantos7@gmail.com.

Por estar ciente dos objetivos, procedimentos e contribuições de minha participação na pesquisa, concordo com os termos deste TCLE.

São Caetano do Sul, 26 de novembro de 2021

Sanny Silva da Rosa (Coordenadora do Projeto de Pesquisa)

RG:

Letícia Oliveira Santos (Mestranda do PPGE/USCS)

RG:

Participante

RG: