

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
Faculdade de Ciências Econômicas
Programa de Pós Graduação em Gestão Pública

Analice de Aquino Gonçalves

**DÉFICIT DE APRENDIZAGEM NO SETOR EDUCACIONAL EM UM
MUNICÍPIO DE MINAS GERAIS APÓS A PANDEMIA DE COVID 19**

Belo Horizonte

2023

Analice de Aquino Gonçalves

**DÉFICIT DE APRENDIZAGEM NO SETOR EDUCACIONAL EM UM
MUNICÍPIO DE MINAS GERAIS APÓS A PANDEMIA DE COVID 19**

Monografia de especialização apresentada a Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Me. Daniel Francisco Bastos Monteiro

Belo Horizonte

2023



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
CENTRO DE APOIO À EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA - CAED
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

FOLHA DE APROVAÇÃO

NOME: ANALICE DE AQUINO GONÇALVES, N°. DE REGISTRO: 2022707707

TRABALHO FINAL: “DÉFICIT NO SETOR EDUCACIONAL EM UM MUNICÍPIO DE MINAS GERAIS APÓS A PANDEMIA DE COVID 19”.

Trabalho de Conclusão da Especialização apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública, do Programa de Pós-graduação em Gestão Pública, da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

APROVADA em 28 de setembro de 2023, pela Banca Examinadora constituída pelos Membros:

Prof. Me. Daniel Francisco Bastos Monteiro (Orientador)

Profa. Me Narrayra Granier Cunha (Membro da Banca Examinadora FAPEMIG)

Prof. Dr. Érico Aurélio Abreu Cardozo (Membro da Banca Examinadora QI Faculdade & Escola Técnica)



Documento assinado eletronicamente por **Érico Aurélio Abreu Cardozo, Usuário Externo**, em 13/12/2023, às 18:05, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Daniel Francisco Bastos Monteiro, Usuário Externo**, em 13/12/2023, às 20:15, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Antonio Artur de Souza, Professor do Magistério Superior**, em 13/12/2023, às 23:28, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Narrayra Granier Cunha, Usuária Externa**, em 18/12/2023, às 22:53, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **2845833** eo código CRC **08F08B55**.

A linda Maria Luísa, filha amada e motivo da minha alegria diária.

“O homem não é nada além daquilo que a educação faz dele”
Immanuel Kant

RESUMO

Esse trabalho expõe os impactos da pandemia de COVID 19 no que tange a educação dos alunos da educação básica e as atividades de capacitação que poderão ser desenvolvidas junto ao setor educacional em um município no interior de Minas Gerais. Através de uma abordagem qualitativa é possível explicar sobre as atividades de capacitação que podem ser desenvolvidas a curto, médio e longo prazo com os professores da rede estadual de ensino, além dos incentivos aos alunos para fomentar um trabalho de qualidade e excelência verificável. O objetivo é demonstrar o impacto da pandemia de Covid 19 no contexto educacional, suas problematizações, efeitos da evasão escolar, proficiência e aprendizagem em torno dos alunos da rede estadual de ensino. Para colaborar com esse tema, o presente trabalho teve por objetivo analisar os indicadores públicos dispostos no site do Índice Mineiro de Responsabilidade Social (IMRS), plataforma online do Ministério do Trabalho e as legislações pertinentes ao setor educacional, tais como: Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei 9.394, de 20.12.1996), o Plano decenal Nacional de Educação (Lei 13.005, de 25 de junho de 2014), Base Nacional Comum Curricular (BNCC/2017), além do Currículo Referência de Minas Gerais (2023) que vincula vários eixos estruturadores a prática diária em sala de aula. Metodologicamente, a parte empírica consistiu em uma abordagem qualitativa, onde será possível a formulação de novos questionamentos a estruturação, capacitação e treinamento dos servidores de carreira do estado de Minas Gerais propondo melhorias aos procedimentos diários e com relevantes contribuições a comunidade escolar. Na pandemia o distanciamento social desencadeou além da suspensão das aulas em diferentes níveis e modalidades, um déficit expressivo nos níveis de proficiência, taxas de abandono, acesso, fluxo, qualidade e gestão de processos. A análise dos artigos citados ao longo deste escopo realça a crise acarretada pela pandemia possibilitou uma oportunidade para professores desenvolverem recursos pedagógicos em plataformas virtuais para planejar e desenvolver aulas remotas e que para tanto, é necessário investir ainda mais no funcionalismo para elevar a qualidade de ensino cotidianamente. Adiante, os resultados da pesquisa indicam que foram várias as barreiras e dificuldades encontradas no pós pandemia especialmente os problemas relacionados aos aspectos tecnológicos, à gestão de riscos, à cultura organizacional e à capacitação técnica dos servidores. Para a manutenção da modalidade presencial de forma eficiente, conforme exposto na proposta de intervenção disposta antes das considerações finais, faz-se necessária uma busca constante de aprimoramento dos servidores de carreira na rede estadual de ensino de um município do interior do estado de Minas Gerais para garantir as condições de qualidade do ensino e não precarização do trabalho docente.

Palavras-chave: Setor educacional; Indicadores; Educação básica; Pandemia; Déficit educacional.

ABSTRACT

This work exposes the impacts of the COVID 19 pandemic regarding the education of basic education students and the training activities that can be developed within the educational sector in a municipality in the interior of Minas Gerais. Through a qualitative approach, it is possible to explain the training activities that can be developed in the short, medium and long term with teachers from the state education network, in addition to incentives for students to encourage quality work and verifiable excellence. The objective is to demonstrate the impact of the Covid19 pandemic in the educational context, its problematizations, effects of school dropout, proficiency and learning around students in the state education network. To collaborate with this theme, the present work aimed to analyze the public indicators displayed on the Minas Gerais Social Responsibility Index (IMRS) website, the Ministry of Labor's online platform, and legislation pertinent to the educational sector, such as: Law of Guidelines and Bases of Education (Law 9,394, of 12/20/1996), the National Ten-Year Education Plan (Law 13,005, of June 25, 2014), National Common Curricular Base (BNCC/2017), in addition to the Minas Gerais Reference Curriculum (2023) that links several structuring axes to daily classroom practice. Methodologically, the empirical part consisted of a qualitative approach, where it will be possible to formulate new questions regarding the structuring, qualification and training of career civil servants in the state of Minas Gerais, proposing improvements to daily procedures and with relevant contributions to the school community. During the pandemic, social distancing triggered, in addition to the suspension of classes at different levels and modalities, a significant deficit in proficiency levels, dropout rates, access, flow, quality and process management. The analysis of the articles cited throughout this scope highlights the crisis caused by the pandemic, which provided an opportunity for teachers to develop pedagogical resources on virtual platforms to plan and develop remote classes and that, to this end, it is necessary to invest even more in civil service to increase the quality of teaching. daily. Further, the research results indicate that there were several barriers and difficulties encountered in the post-pandemic period, especially problems related to technological aspects, risk management, organizational culture and the technical training of employees. To maintain the face-to-face modality efficiently, as set out in the intervention proposal set out before the final considerations, it is necessary to constantly seek to improve career servers in the state education network of a municipality in the interior of the state of Minas Gerais to guarantee quality teaching conditions and not make teaching work precarious.

Keywords: Educational sector; Indicators; Pandemic; State network

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Estimativa de perda na proficiência do 3º Ano do ensino médio-----	18
Figura 02 – Taxa de Rendimento (Abandono): anos iniciais do Ensino Fundamental -----	24
Figura 03 – Rendimento Educacional no Brasil-----	25
Figura 04 – Efeitos da perda de aprendizagem na pandemia -----	26
Figura 05 – Perda devido a pandemia em proficiência em Língua Portuguesa -----	27
Figura 06 – Taxas de rendimento (Aprovação e Reprovação) de 2017 à 2021 -----	27
Figura 07 - Percentual de docentes com curso superior na rede estadual de ensino -----	29

LISTA DE QUADROS

Quadro I – Fases de elaboração da pesquisa -----	22
Quadro II– Elementos e propostas de intervenção -----	32

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNCC	Base Nacional Curricular Comum
EAD	Educação à Distância
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
INSPER	Instituto de Ensino e Pesquisa
IMRS	Índice Mineiro de Responsabilidade Social
MEC	Ministério da Educação e Cultura
SEE	Secretaria de Estado de Educação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. REVISÃO DE LITERATURA	17
2.1 Pandemia e acentuação do déficit educacional	17
2.2 Atividades para reestruturação das unidades escolares no pós pandemia	19
3. PERCURSO METODOLÓGICO	21
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	24
5. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	31
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
REFERÊNCIAS	36

INTRODUÇÃO

Em meados do ano de dois mil e dezenove surgiu um vírus no continente asiático com a capacidade de atingir inúmeras populações de forma mortal e apesar dos vários indícios de que os primeiros casos surgiram em outubro de 2019, a doença foi identificada apenas em dezembro desse mesmo ano na cidade de Wuhan, na China com capacidade de infecção próxima de três vezes. Ou seja, a cada infectado, se atinge em torno de três indivíduos, denominado de o CORONAVÍRUS (SARS-CoV-2) (NG OT *et al.*, 2020)

Conforme denota Palmeiras (2004) as infecções e propagação em massa foi denominada pandemia, referindo-se ao aumento não habitual da incidência de uma doença que afeta elevada proporção de pessoas e que se estende por uma área ampla em muitos países e continentes. A chegada da pandemia em nosso país, harmoniosamente ao descrito por Cruz *et al.* (2021), evidenciou um descompasso entre as diferentes esferas do poder público. Para estes autores, o governo federal tomou uma postura de negação ou minimização da gravidade da COVID-19, defendendo, por exemplo, a quase inutilidade do isolamento social (posição com consequências trágicas, especialmente para as classes mais pobres) e que levou a uma forte tensão na relação com os governos estaduais que adotaram as orientações da OMS.

Dias *et al.* (2020) realçam que as atividades educacionais foram uma das áreas mais atingidas durante a Pandemia de COVID 19. No que diz respeito ao ensino, os autores supracitados também afirmam que, as salas de aula têm em torno de trinta e cinco alunos agrupados com menos de um metro de distância em um ambiente fechado durante pelo menos quatro horas de convívio, tornando-se o verdadeiro estopim de propagação desse vírus.

Perante estes conceitos Silva *et al.* (2013) ressalta que a educação a distância (EaD) vem se pautando como uma significativa tendência na esfera educacional que auxilia nessa relação de aprendizagem, convívio e disponibilidade de horários, principalmente na educação superior. A modalidade, ainda segundo as autoras, já não é novidade no mundo educacional, uma vez que os primeiros registros de sua utilização foram identificados em 1728, por meio de um curso por correspondência na cidade de Boston, nos Estados Unidos.

Segundo Santana e Sales (2020), na urgência da pandemia de Covid-19 surge a terminologia “ensino remoto”, mas cabe ressaltar que essa não é considerada conceitualmente e nem procedimentalmente como uma tipologia ou modalidade de ensino. Todavia, o termo popularizou-se nas mídias e redes sociais digitais num apelo solícito de nomear e criar diretrizes pedagógicas que buscassem atender às regulamentações emergenciais para os órgãos públicos e as diferentes demandas referentes à educação no momento da pandemia.

Consonante a Carvalho *et al* (2021) o ensino remoto, portanto, está sendo, em boa parte das instituições de ensino, uma alternativa viável e significativa para muitos gestores da Educação. As aulas, que eram totalmente presenciais, mesmo utilizando meios tecnológicos para ensinar, passaram a adotar o ensino remoto como tecnologia e metodologia ativa de ensino.

Conforme realizado por Bacich (2015) a junção do Ensino remoto e posteriormente o ensino Híbrido trouxe personalização e tecnologia sendo uma experiência exponencial para os professores puderam refletir sobre suas práticas pedagógicas e uso integrado das tecnologias digitais visando a personalização do ensino, tendo como apoio a literatura para embasar suas reflexões cotidianas.

Ainda segundo Dias *et al.* (2020), as escolas foram pioneiras em adotar as atividades remotas aos seus alunos, adequando-se a uma prática remota de trabalho que contemplasse o estudos utilizando plataformas online para se ter o ambiente educacional mais próximo da realidade. Vários problemas foram detectados desde o ensino infantil, passando pelo ensino fundamental, chegando aos percalços do ensino médio e superior. Para os autores, os alunos dos anos iniciais, provavelmente pela pouca idade, executaram dificuldades de compreensão mais complexas por não estarem acostumados com mídias digitais, aulas online ou por vídeos.

Segundo Silva *et al* (2013) a palavra que se instala no auge da EaD é “interação”, que se torna possível mediante as tecnologias de comunicação cada vez mais fluentes e eficazes. Hoje, conforme afirmado pelas autoras, já se é possível falar, inclusive, em interação em tempo real, proporcionada pelas videoconferências, por exemplo, em que pessoas, especialmente separadas, assistem a uma aula de forma síncrona, em que as instituições de ensino que a ofertam precisam estar atentas à melhor maneira de agir com relação a seus alunos e aos processos organizacionais.

Segundo o Texto Constitucional (Brasil, 1988) em seu art. 18, propõe um modelo de Estado Federal com três esferas de governo: o governo central, representado pela União; o regional, composto pelos Estados membros e o Distrito Federal; e o local, com os Municípios, estes que integram a federação e são autônomos. Ademais, a Constituição Federal em seu art. 206, incisos I e IV estabelece que a educação é direito de todos, dever do Estado e da família além de denotar total observância aos princípios da igualdade das condições de acesso e permanência na escola e da gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais, além da educação ser afirmada constitucionalmente como um direito social fundamental no art. 6º. (Brasil, 1988).

A educação no Brasil é regulada por leis nacionais infraconstitucionais que estabelecem diretrizes do sistema: a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei 9.394, de 20.12.1996), o Plano decenal Nacional de Educação (Lei 13.005, de 25 de junho de 2014), Base Nacional Comum Curricular (BNCC/2017), além do Currículo Referência de Minas Gerais (2023) que foi elaborado em regime de colaboração da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais– SEEMG e a União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação de Minas Gerais, seccional Minas Gerais - UNDIME/MG a partir do reconhecimento e da valorização dos diferentes povos, culturas, territórios e tradições existentes em nosso estado.

Doravante ao que alega Coelho (2014) são várias as atividades que são consideradas de interesse público, mas que não devem ou necessitam ser providas exclusivamente pelo poder público, entre essas, se encontra a maior parte dos serviços sociais, como os de educação e de saúde, que são oferecidos tanto por instituições públicas como privadas.

Diante dessa vertente, a educação, conforme afirma Teixeira (2005), figura-se como elemento de inclusão social, manifestando-se como forma de combate à exclusão existente nas diversas camadas da sociedade. Consentâneo a autora, a educação como forma de inclusão social promove também o desenvolvimento socioeconômico e cultural necessário às exigências da sociedade contemporânea. Somado a isso, segundo Araújo (2009) explica que, a gestão da educação tem sua origem e desenvolvimento através da sua contextualização histórica, social e política, junto a conjectura de intervir na sociedade através de seus preceitos propiciando aos brasileiros vivências, valores e significado.

Tais leis dão coesão e ordem ao sistema de educação e, ao mesmo tempo, fixam os valores que devem ser perseguidos tanto na formação dos estudantes (difundindo, por exemplo, os princípios da equidade e do respeito à diversidade) como na gestão da educação, e conforme afirma Bergue (2014), a gestão baseada na mudança deve propor ações gerenciais tendentes à realização de um diagnóstico de necessidades prioritárias, por exemplo, na área de educação e a subsequente elaboração de uma política pública. Somado a isso, o autor denota que a efetivação dessa política pública pode implicar, por exemplo, em interfaces com outros órgãos, entidades ou esferas de governo, e, por conseguinte, mudanças substanciais nas práticas orçamentárias e financeiras, constituição da estrutura de pessoal etc.

Segundo Agum (2015), a proposta de entendimento da Política Pública formulada como um ciclo, chamada por Lindblom de Ciclo da Política Pública (*Policy Cycle*), se traduz na dinâmica do processo feita de maneira temporal, visto como uma forma de visualizar e

interpretar a política pública em fases e sequências organizadas de maneira interdependente.

Para Educação (2023) é por meio da criação de unidades direcionais para apoio logístico e execução das demandas, que o governo estadual trará ganhos permanentes para todo o fluxo educacional, podendo redistribuir os recursos da melhor forma viabilizando uma maior valorização profissional dos seus servidores, ou até mesmo o custeio de prêmios e bonificações das próprias escolas que conseguirem gerir com autodomínio a pecúnia recebida, maximizando resultados.

Para o autor Chiavenato (2010) vivemos em uma sociedade organizada, que deveria estar atenta a todo o processo produtivo que é realizado na sociedade, onde as pessoas vivem no trabalho. Segundo o autor, as características próprias de cada ser dão a ele uma entidade única, através de seus recursos, competências e objetivos como um todos, sendo os serviços sociais intrinsecamente ligados a essa vertente.

Segundo os conceitos citados por Coelho (2014) em que alega que a prestação de serviços sociais pelo Estado vai além das necessidades básicas, seria, ainda, outro componente importante da agenda do Estado de Bem-Estar Social, conforme relatado pelo autor, a intervenção direta do Estado na produção de bens e demais componentes para o avanço da esfera pública sobre a privada, sobretudo em sociedades da periferia do sistema capitalista, que começaram a industrializar-se tardiamente, como o Brasil e que também influenciam no processo de ensino aprendizagem nos dias atuais.

Dessa maneira, com base na contextualização explanada, o presente trabalho buscará responder a seguinte pergunta de pesquisa: **Quais as possibilidades de melhoria associadas ao processo de capacitação de servidores e incentivos aos alunos das unidades escolares estaduais de um município de Minas Gerais, após a pandemia de Covid-19?**

Valendo-se de uma abordagem qualitativa, será possível a formulação de novas questões além de aumentar o entendimento sobre o problema em sua essência. Por meio de uma estruturação concisa, este trabalho tem como objetivo geral analisar as possibilidades de melhoria no processo de treinamento dos servidores das unidades escolares estaduais de um município mineiro após a pandemia de Covid-19.

A justificativa deste trabalho é aliar o treinamento e capacitações dos servidores das unidades escolares estaduais de um município mineiro ao ensino de qualidade e eficiência da aprendizagem, com enfoque na redução do déficit de aprendizagem.

No que diz respeito aos objetivos específicos, o presente trabalho tem como norte a identificação de possíveis lacunas do processo de capacitação dos servidores de todas

unidades escolares estaduais de um município mineiro, com o intuito de compreender como a pandemia afetou diretamente os alunos, e como o gasto per capita com atividades de educação influencia a qualidade e o fluxo de estudantes nesse município específico.

Em relação à metodologia utilizada para realizar este estudo, adotou-se a abordagem qualitativa e pesquisa descritiva, com o auxílio de instrumentos de coleta e interpretação de dados que estão disponíveis na plataforma online do Índice Mineiro de Responsabilidade Social (IMRS), além dos índices de desenvolvimento da educação básica fornecidos pelo Ministério da Educação anualmente. Essa análise documental tende a moldar melhores procedimentos para ações futuras e inteligíveis no âmbito escolar.

Além desta introdução este trabalho abrange mais seis seções bem detalhadas sobre os impactos diretos na evasão escolar, perda na aprendizagem e rendimento dos estudantes em atividades de educação após a pandemia de covid 19. A seguir, temos a revisão de literatura, a qual versará sobre as perdas em proficiência dos alunos nas unidades escolares do município supracitado durante os anos de 2017 à 2022 englobando os dados estatísticos antes, durante e depois da pandemia de COVID 19 e como isso afetou o rendimento dos alunos da educação básica em município mineiro.

Por conseguinte, o percurso metodológico irá expor a caracterização da pesquisa, juntadas técnicas de coleta e análise de dados dando ênfase às principais informações e estratégias adotadas pelas escolas durante os anos letivos e que foram fundamentais para a compreensão das consequências da pandemia no sistema educacional brasileiro. Na seção quatro serão apresentadas as análises de resultados através das averiguações feitas no site do Ministério da Educação e plataformas online que fornecem dados públicos a toda população trazendo aspectos sólidos, transparentes e concisos para compor esta pesquisa. Por conseguinte, será apresentada uma proposta de intervenção aliada a todos os conceitos vistos pela pesquisadora no decorrer do curso de especialização, além de apresentadas as considerações finais deste trabalho e por conseguinte as referências de pesquisa.

1. REVISÃO DE LITERATURA

1.1 Pandemia e acentuação do déficit educacional

Um dos princípios da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (1993) define que todas as pessoas têm direito a uma educação de qualidade em qualquer etapa ou modalidade. Consonante com o que afirma Campos (2009), é necessário atingir concretamente e objetivamente um patamar mínimo de qualidade que respeite a dignidade e os direitos básicos das crianças nas instituições onde muitas delas passam a maior parte de sua infância, nos parece, nesse momento, o objetivo mais urgente no pós-pandemia.

O Estatuto da Criança e do Adolescente (1990) em seu Art. 4º determina que:

É dever da família, da comunidade, da sociedade em geral e do poder público assegurar, com absoluta prioridade, a efetivação dos direitos referentes à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao esporte, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária.

O Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) (2022) divulgou ao longo de todo o ano de 2022 de ensino remoto vários levantamentos com os impactos causados pelo vírus, e uma delas, a pesquisa Resposta Educacional à Pandemia de Covid-19 (2022) no Brasil, que contempla toda a educação básica, aponta que 9 em cada 10 escolas (90,1%) não retornaram às atividades presenciais no ano letivo de 2020.

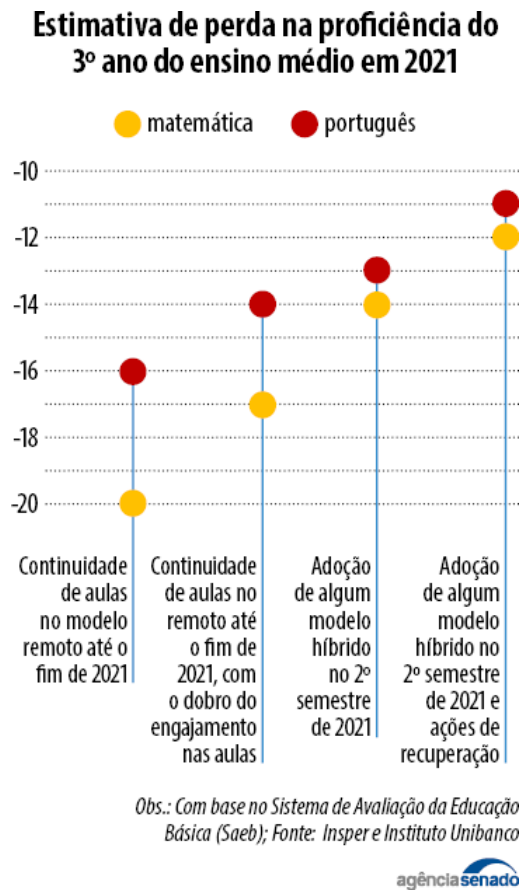
Segundo Agência Senado (2021), é na comparação entre as escolas públicas e particulares que as desigualdades começam a aparecer. No ensino privado, 70,9% das escolas ficaram fechadas em 2022, o número é consideravelmente menor que o da rede pública: 98,4% das escolas federais, 97,5% das municipais e 85,9% das estaduais.

Conforme afirmado por Barros (2021), o Brasil registrou uma média de 279 dias de suspensão de atividades presenciais durante o ano letivo de 2020, com consequências sérias. O estudo de Barros (2021) sobre Perda da Aprendizagem na Pandemia, uma parceria entre o Insper e o Instituto Unibanco, estima que, no ensino remoto, os estudantes aprendem, em média, apenas 17% do conteúdo de matemática e 38% do de língua portuguesa, se comparado às aulas presenciais.

Atrelado ao disposto pelo estudo realizado pelo Insper (2021), dentre os alunos que estão no 3º ano do ensino médio, o déficit de aprendizagem acumulada já está calculado por volta de 74%, tanto em português quanto em matemática. Cabendo ressaltar que esses

alunos, além do início de 2021, passaram praticamente todo o 2º ano estudando remotamente. Já ingressaram em 2022, portanto, com uma proficiência menor do que a esperada: 9 pontos a menos em língua portuguesa e 10 a menos em matemática — consonante ao detalhado no Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb).

Figura 01 – Estimativa de perda na proficiência do 3º Ano do ensino médio



Fonte: Agência Senado (2021)

Para evitar esse retrocesso da educação, será necessário gerir a máquina pública de forma ainda mais eficiente no pós pandemia, exercendo um empenho orçamentário voltado à educação como: a promoção de maior engajamento e atenção aos estudantes englobados ao ensino remoto e a prática de ações ligadas diretamente à recuperação e aceleração do aprendizado, com o intuito de otimização do currículo desses estudantes, sem maiores prejuízos.

1.2 Atividades para reestruturação das unidades escolares no pós pandemia

Santos (2014), os órgãos e as entidades da administração pública cumprem suas atribuições constitucionais e legais através de medidas voltadas às práxis de intervenções na realidade socioeconômica. Tais movimentações demandam o subsídio de recursos financeiros e estão diretamente ligadas àquilo que estiver previamente autorizado nas leis orçamentárias.

Campos (2003) ressalta que a abordagem dos problemas sociais não deve ser marcada pelo que Fitoussi e Rosanvallon (1997) consideram as três grandes perversões da política moderna: o alvoroço da política com os bons sentimentos, o gosto pela política do espetáculo e o deslindro dos problemas. Em vista disso, essa abordagem precisa delimitar as características fundamentais do contexto brasileiro e suas peculiaridades de cada região, ao contrário de programas de combate à pobreza que podem dar a falsa ideia de que estão lidando com o problema, quando, na verdade, denotam-se como tipos de medidas pontuais para as consequências brutais do perverso modelo econômico que assombra nossa sociedade (Campos,2003).

Segundo Wittmann (1993), o importante é que nos debrucemos sobre a educação e sua gestão para conhecê-las em sua essência. Isso implica diretamente em ultrapassar as aparências para encontrar sua raiz, isto é, detectar ou desvelar as múltiplas determinações que acabam por determinar sua aparência, o jeito como as percebemos, o conhecimento da gestão como de fato ela é, além das fundamentações das decisões que podem alterá-la. Conforme afirma Horvath, (2011), a principal forma de financiamento da educação pública no Brasil dá-se por meio do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb), fundo constitucional com destinação de recursos para o setor, de natureza contábil, criado no âmbito de cada Estado e do Distrito Federal, conforme prevê o art. 60 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias (com redação dada pela Emenda Constitucional 53, de 2006).

A Lei 11.494/2007, que regulamenta o fundo de manutenção e desenvolvimento da educação básica e de valorização dos profissionais da educação, os recursos do Fundeb originam-se de todos os entes da Federação que dele participam, bem como de várias fontes, além das normas constitucionais e a legislação infraconstitucional de referência são bastante detalhadas. Em suma, o fundo é constituído pelos Estados e a partilha de receitas é regulada pelo governo federal. São observados, consentâneo ao exposto em Malmegrin (2014) que em alguns Estados e em determinadas prefeituras já existem investimentos em sistemas de

informação próprios para saúde, segurança pública e prioritariamente para o setor educacional que além de fornecer apoio pedagógico ao corpo docente, auxilia à execução de prestação de serviços nesses setores.

2. PERCURSO METODOLÓGICO

A abordagem de pesquisa a ser utilizada é a qualitativa para entender o contexto do ambiente educacional proposto, além de propor melhorias ao ambiente de trabalho com a coletade dados oficiais disponíveis em plataformas digitais.

Segundo Creswell (2007), em uma técnica qualitativa o investigador sempre faz alegações de conhecimento com base principalmente em perspectivas construtivistas significados social e historicamente construídos ou de desenvolver uma teoria em perspectivasparticipatórias. Consonante ao autor, tem-se essa fundamentação que também usa estratégias de investigação como narrativas, fenomenologias, etnografias, estudos baseados em teoria ou estudos de teoria embasada na realidade em que o pesquisador coleta dados emergentes abertoscom o objetivo principal de desenvolver temas a partir dos dados.

Segundo Creswell (2007), os pesquisadores qualitativos, antes das verificações “in loco” planejam sua técnica para registro de dados cuja proposta deve identificar que dados o pesquisador vai registrar e os procedimentos para registrá-los. Para isso, é necessário o uso de um protocolo observacional para registrar dados de observação onde os pesquisadores se envolvem em observações múltiplas durante a realização de um estudo qualitativo e usam um protocolo ou formulário para registrar as informações.

Para tanto, serão utilizados os parâmetros do Insper, Instituto Unibanco e indicadores expostos publicamente nos sites do Censo Demográfico, do Índice Mineiro de Responsabilidade Social, do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), Sistema de Avaliação da Educação Básica e o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) e os dados abertos disponíveis no Portal do Governo Federal.

Conforme denotado por Jannuzzi (2014) os indicadores de monitoramento expostos através dos dados públicos avaliam os efeitos de curto, médio e longo prazo de programas e ações na Educação básica, desenvolvidos pelo Ministério da Educação, além de Secretarias Estaduais e Municipais da área.

O recorte temporal que será utilizado para a elaboração deste trabalho abrange os anos de 2017 à 2021, contemplando indicadores da educação básica, distribuições geográficas, evolução das características da população do Brasil, identificando as áreas de investimento

dentro do setor educacional nas escolas públicas do município de Matipó interior do estado de Minas Gerais. Os anos de 2017 à 2021 foram escolhidos como recorte temporal desta labuta para demonstrar através os dados estatísticos a influência do período pandêmico e pós pandemiade Covid 19 na vida escolar dos estudantes de um município do interior do estado de Minas Gerais.

No tocante à interpretação e análise dos dados, esses foram analisados, descritos e interpretados de forma explanatória visando “organizar e sumariar os dados, de forma tal, que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação” (GIL, 2018,p.156). Ademais, adotou um percurso analítico dividido em três etapas: pré-análise; exploração;tratamento dos resultados.

Segundo Silva e Fossá (2015), a reanálise configura na reunião e organização de todo o material. Posteriormente, é definido o material que será analisado, sendo nessa fase que o serão organizadas as informações, formulação as hipóteses conforme com os objetivos da pesquisa eo referencial teórico que sustenta o estudo (Silva; Fossá, 2015). Em seguida, tem-se a segunda fase que é exploração do material, em que todo o conteúdo do material é recortado em unidades de registro os quais são classificados, enumerados e agrupados em categorias simbólicas ou temáticas. E, a terceira fase consiste no tratamento dos resultados por meio da Inferência e Interpretação, todos esses preceitos estão descritos conforme quadro abaixo:

Quadro I – Fases de elaboração da pesquisa

FASES	PROCEDIMENTOS	METAS
Inicial	Escolha do tema Conversa informal com os diretores escolares Elaboração do projeto de pesquisa	Esclarecer os pontos fortes e fracos da pesquisa Demonstrar com dados a importância desse processo
Intermediária	Pesquisa descritiva utilizando-se de abordagem qualitativa	Compor e organizar os dados coletados Análise e discussão dos resultados; Apreciar e comparar os dados coletados
Final	Redação, interpretação dos dados e proposta de intervenção	Publicar os resultados aferidos

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

A estruturação desses conceitos será incorporada ao longo deste trabalho, denotando como a responsabilidade social na gestão pública estadual impacta diretamente na vida das pessoas. Conforme explicitado nos princípios do índice Mineiro de Responsabilidade Social dispostos na Lei 15.011 de 15/01/2004, referente a responsabilidade social na gestão pública estadual que também atribui à Fundação João Pinheiro as respectivas obrigações pela sua construção onde é assegurado o acesso da população à assistência social, à educação, aos serviços de saúde, ao emprego, à alimentação de qualidade, à segurança pública, à habitação, ao saneamento, ao transporte, ao lazer.

Sendo o desenvolvimento educacional, social e económico dos indivíduos um dos mais importantes objetivos da educação pública, a investigação em políticas públicas de educação tem procurado identificar e analisar as forças que influenciam as mobilidades educacional, social e económica e o modo como estas interagem (Hertz *et al.*, 2008; Pfeffer, 2008; Ferreira *et al.*, 2013).

A análise de dados que será apresentada a seguir, compreende a aplicação de técnicas para organizar, resumir, associar e interpretar os dados, transformando dados qualitativos para solucionar o problema de uma pesquisa. O alinhamento entre a metodologia e a fundamentação teórica auxilia no processo de tomada de decisão, sendo fator determinante para uma gestão concisa e inteligente.

3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A Base Nacional Comum Curricular (BNCC, 2017), sendo um documento de caráter normativo, seguindo todas as formas de organização e didática para expressar as competências necessárias segundo a legislação vigente, define o conjunto orgânico e progressivo de aprendizagens essenciais como direito das crianças, jovens e adultos no âmbito da Educação Básica escolar. Ainda seguindo esta premissa, a implantação das informações deste documento junto a esta pesquisa visa orientar os sistemas de ensino das diferentes instâncias federativas, bem como pelas instituições ou redes escolares, sendo utilizada como ferramenta de estudo para fomentar os resultados e posteriores etapas deste estudo.

Conforme os dados apresentados na plataforma online do Índice Mineiro de Responsabilidade Social, desde 2017 existe no município do interior do estado de Minas Gerais um Plano Municipal de Educação que norteia e fundamenta as diretrizes no âmbito educacional, que aliado ao Conselho Municipal de Educação atuante no município desde 2005, denota as dimensões primárias e principais indicadores do setor. Conforme o indicador de fluxo denotado pelo site do Índice Mineiro de Responsabilidade Social, os investimentos feitos nos anos iniciais do ensino fundamental culminaram numa redução drástica das taxas de rendimento (abandono) desde 2018, conforme apresentado pelo recorte abaixo:

Figura 02 – Taxa de Rendimento (Abandono): anos iniciais do Ensino Fundamental

Taxa de Rendimento (Abandono): anos iniciais do Ensino Fundamental					
Município	2017	2018	2019	2020	2021
Matipó	2.2	0.5	0.4	0.3	0.1

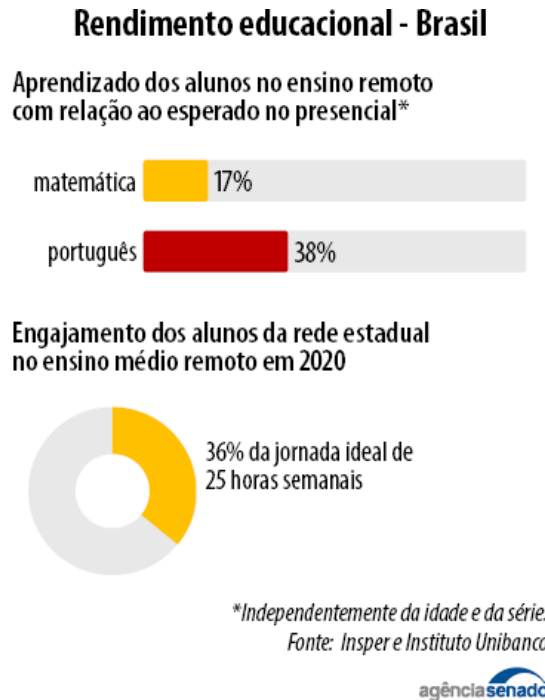
Fonte: Elaborado pela autora com base em dados públicos da plataforma do IMRS (2023)

As taxas de abandono denotadas pela plataforma IMRS realçam o quanto a pandemia impactou na vida escolar dos estudantes brasileiros e mais precisamente dos alunos que frequentavam os anos iniciais do Ensino Fundamental no município de Matipó, interior do Estado de Minas Gerais.

Por outro lado, o resultado do Sistema de Avaliação da Educação Básica- Saeb (2021) mostra que a maior parcela dos estudantes do 2º ano do ensino fundamental brasileiro (15,2%) está concentrada no nível 5, em uma escala que vai até 8 para medir os conhecimentos em língua portuguesa. Em 2019, antes da chegada da Covid-19, a maior parte dos estudantes também estava no nível 5, mas eles eram 21,6%. Quanto à proficiência em matemática, a

maioria dos alunos (18,2%) do 2º ano do ensino fundamental encontra-se no nível 4. Em 2019, a concentração também era maior no nível 4, com o índice de 19,8%.

Figura 03 – Rendimento Educacional no Brasil



Fonte: Agencia SENADO (2021)

Fatores como empregabilidade, proficiência e desenvolvimento dos alunos são condicionantes essenciais para reverter o quadro negativo que vivemos durante o período pandêmico. Será necessário um ajuste de contas e equilíbrio fiscal para que se consiga colher bons resultados ao longo dos anos no que tange ao setor educacional como um todo.

Alguns projetos de lei já foram aprovados pelo congresso Nacional e irão direcionar esforços para a retomada da educação gradativamente até o ano letivo de 2024, tais como: Projeto de Lei elaborado pelo PL, nº172/2020 (Senado, 2020) o qual originou a Lei 14.109 de 2020 que estabelece a aplicação dos recursos do Fundo de Universalização dos Serviços de Telecomunicações (FUST) para dotar todas as escolas públicas brasileiras, em especial as situadas fora da zona urbana, para que tenham acesso à internet em banda larga em velocidades adequadas até 2024; o PLC Nº 142/2018 que culminou na Lei nº 14.180 de 2021 que instituiu o Programa de Inovação da Educação Conectada, dentre outros.

Segundo Barros (2021), os resultados encontrados no estudo sobre Perda de aprendizagem na pandemia são alarmantes: o impacto da pandemia sobre os alunos que devem

concluir o Ensino Médio em 2021 é gigante, pois os estudantes que concluíram a 2ª série do Ensino Médio em 2020 possivelmente iniciaram a 3ª série com uma proficiência em Matemática 10 pontos abaixo do que iriam alcançar caso não tivessem tido a necessidade de transitar do ensino presencial para o remoto devido à pandemia. Em Língua Portuguesa, a perda estimada é de 9 pontos. Para referência, um aluno tipicamente aprende, ao longo de todo o Ensino Médio, em média, 20 pontos em Língua Portuguesa e 15 em Matemática.

Figura 04 – Efeitos da perda de aprendizagem na pandemia

impacto estimado	cenários		
	atual (aulas remotas durante o 1º semestre de 2021)	se as aulas continuarem no mesmo modelo remoto até o fim de 2021	se houver migração para o modelo híbrido, reforço e maior engajamento até o fim de 2021
perda de aprendizado em matemática para cada aluno*	-10 pontos	-20 pontos	-12 pontos
redução de renda de cada aluno do 3º ano ao longo da vida	R\$ 21 mil	R\$ 43 mil	R\$ 26 mil
redução da renda de 35 milhões de alunos, da rede pública, nos ensinos fundamental e médio, ao longo da vida	R\$ 723 bilhões	R\$ 1,5 trilhão	R\$ 912 bilhões

*Com base no Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb); Fonte: Insper e Instituto Unibanco

Figura 05 – Perda devido a pandemia em proficiência em Língua Portuguesa

Perda devido à Pandemia em proficiência em Língua Portuguesa ao final da 3ª série do Ensino Médio: (BRASIL, 2021)			
Contexto	Perda Total (pontos na Escala SAEB)	Absoluto (pontos na Escala SAEB)	Relativo (%)
Perda devido ao ensino remoto com engajamento parcial	16	-----	----
Perda devido ao ensino remoto, mesmo com maior engajamento na 3ª série	14	2	11 %
Perda mesmo com a retomada do ensino híbrido	13	3	20%
Perda mesmo com a retomada do ensino híbrido e com ações de recuperação no 2º semestre	11	6	35%

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados públicos disponíveis do INSPER (2021)

Para Vianna e Boseli (2016), a falta de planejamento e a tentativa de redução das despesas são os maiores gargalos, pois muitos órgãos não o fazem por apenas seguir o valor liberado no orçamento até que este se esgote, sem levar em consideração outros fatores que podem beneficiar a utilização do recurso.

Figura 06 – Taxas de rendimento (Aprovação e Reprovação) durante os anos de 2017 à 2021

TAXAS DE RENDIMENTO MATIPÓ-MG - IMRS					
ANO	Taxa de Aprovação Ensino Fundamental	Taxa de Aprovação Anos Iniciais do Ensino Fundamental	Taxa de Aprovação Anos Finais do Ensino Fundamental	Taxa de Aprovação Ensino Médio	Taxa de Reprovação Ensino Fundamental
2017	90.0	96.4	83.0	77.0	5.9
2018	91.6	99.1	83.6	76.7	4.9
2019	95.7	99.6	91.5	86.5	2.6
2020	97.8	99.7	95.8	89.7	0.0
2021	99.3	99.8	98.8	96.7	0.2

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados públicos disponíveis no IMRS (2023)

Atualmente, existem projetos que auxiliam essa gestão, financiando projetos auxiliares aos recursos comuns que tentam afunilar essas brechas deixadas entre o necessário e real recurso recebido para atendimento a demanda das escolas e dos alunos. Programas como o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) criado em 1995, tem como o objetivo de prestar assistência financeira em caráter suplementar para suprir a defasagem presente nas unidades de ensino, além de reforçar a participação social e promover a autogestão escolar nas suas vertentes administrativa, financeira e pedagógica.

Essas taxas denotam o quanto os índices de reprovação reduziram drasticamente durante os últimos anos em que a pandemia se propagou, os alunos passavam por avaliações generalistas com níveis ínfimos de reprovação. Segundo EDUCAÇÃO (2020) em meados do mês de maio do ano de 2020 foram implantados nas escolas estaduais o Plano de Estudos Tutorado (PET), uma das ferramentas do REANP (Regime Especial de Atividades Não Presenciais), desenvolvidas pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, este plano foi ofertado aos alunos da rede pública como opção para a continuidade no processo de ensino e aprendizagem durante o período em que as aulas estavam suspensas, como medida de prevenção da disseminação da Covid-19.

Ainda conforme Educação (2020) os PETs consistem em apostilas com orientações de estudo e planos mensais de atividades, subdivididos por ano de escolaridade, considerando o Currículo Referência de Minas Gerais (CRMG) e a Base Nacional Comum Curricular (BNCC), cuja distribuição foi feita pelos meios digitais e de forma presencial quando o aluno não possuía acesso a internet.

Além das consultas exemplificadas no site do IMRS no que diz respeito aos alunos da rede estadual de educação em um município do interior do estado de Minas Gerais, a plataforma online também aborda os índices dos servidores com curso superior nos diferentes níveis de ensino: educação infantil, anos iniciais e anos finais do ensino fundamental e ensino médio. A figura abaixo demonstra os níveis de graduação do corpo docente desde 2017 até 2021, passando pelo período pandêmico e explanando através dos dados que os servidores que ministram aulas na educação infantil sendo a razão entre os docentes da educação infantil (creche e pré-escola) com curso superior no período supracitado, se comparado com os demais níveis de educação, dos professores que estavam em efetiva regência na data base do Censo Escolar da Educação Básica. (Ministério da Educação, 2023)

Figura 07 - Percentual de docentes com curso superior na rede estadual de ensino

Percentual de docentes Matipó/MG - IMRS					
ANO	Percentual de docentes com curso superior que lecionam na educação infantil	Percentual de docentes com curso superior que lecionam no ensino fundamental	Percentual de docentes com curso superior que lecionam nos anos iniciais do ensino fundamental	Percentual de docentes com curso superior que lecionam nos anos finais do ensino fundamental	Percentual de docentes com curso superior que lecionam no ensino médio
2017	34.1	78.0	69.5	85.8	94.0
2018	28.3	78.3	64.6	89.9	100
2019	44.2	87.6	77.1	98.1	100
2020	33.3	85.9	74.5	97.0	98.9
2021	65.1	94.8	89.7	99.0	98.9

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados públicos disponíveis no IMRS (2023)

Para tanto, é possível observar que, após a implementação de programas de incentivo ao corpo docente como o projeto Trilhas de Futuro e Trilhas Educadores em que mais de 6 mil vagas de cursos gratuitos de aperfeiçoamento, mestrado e doutorado são ofertados aos servidores da pasta a tendência é que esses números se aproximem de 100%.

A Resolução SEE nº4.834 de 13 de abril de 2023 traz os preceitos dos projetos em que a atual gestão do governo estadual vem investindo e de maneira significativa por meio de ações estratégicas mostrando que o incentivo ao corpo docente acarreta consideráveis ganhos a toda a comunidade escolar.

Segundo Educação (2023) Trilhas de Futuro Educadores é um projeto do Governo do Estado de Minas Gerais que visa ofertar aos servidores, de forma gratuita, cursos de aperfeiçoamento e pós-graduação lato sensu (especialização e MBA), na modalidade EaD, ou presencial e vagas em cursos de pós-graduação stricto sensu (mestrado e doutorado), nas modalidades presencial e semipresencial, por meio do Projeto de Formação Continuada e Desenvolvimento Profissional dos Servidores da Educação denotando mais um vez o quão importante é o treinamento para o aperfeiçoamento dos servidores de carreira da rede estadual de ensino.

Cruz *et al.* (2021) ressaltam que o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), autarquia federal responsável pela execução de políticas educacionais do Ministério da Educação (MEC), também desenvolve vários programas executados nos estados e municípios que também representam aporte de recursos financeiros às redes de educação, mas ele tem diminuído bastante nos últimos anos, seja devido a pandemia ou mesmo por falta de uma gestão organizacional consolidada e ativa.

Segundo Horvath (2011), outro aspecto relativo à gestão educacional digno de

referência são as pressões provenientes de decisões judiciais que interferem em políticas públicas educacionais, assegurando o acesso dos indivíduos a este direito fundamental. Trata-se do desafio de dar eficácia a dispositivos constitucionais ao mesmo tempo em que se enfrentam a escassez de recursos e a necessidade de um sólido planejamento para a provisão adequada de serviços públicos para capacitações de servidores, por exemplo.

4. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

No decorrer da elaboração deste escopo, foi possível perceber o quão importante é o ensino presencial na vida dos alunos. Conforme afirma ALMEIDA (2021), o retorno às aulas necessita de um planejamento e reestruturação a longo prazo para que as possibilidades contribuam para acolher toda a comunidade educativa, abrindo a escola para o mundo das tecnologias digitais. Os alunos são nativos digitais mergulhados num mundo que muda constantemente, incerto, complexo, imerso nas tecnologias digitais e de comunicação que não param de inovar. Através de aulas expositivas cada vez mais curtas, as salas de aula tendem a modificar seus espaços geográficos e expandir para além dos muros da escola.

Para tanto, uma ação efetiva para minimização dos impactos negativos advindos do ensino remoto seria a intervenção pedagógica feita dentro e fora do ambiente escolar. A intervenção poderia acontecer de diversas formas, por meio de projetos de iniciação científica, mala viajante, feiras de ciências, sarau literário, feiras de robótica e afins, sempre capacitando os professores antes da implementação dos processos aliando o conhecimento teórico e prático ao meio tecnológico. Conforme afirma Agência Minas (2023), alguns desses recursos já estão disponíveis nas escolas de ensino médio, um bom exemplo é aquisição em massa de sessenta e cinco mil *Chromebooks* para os professores do ensino médio na rede estadual de Minas Gerais, com investimento total de R\$ 123 milhões, em recursos dos governos federal e estadual, por meio da SEE. Os recursos federais foram viabilizados pela Lei da Conectividade, que dispõe sobre a assistência da União para garantir acesso à internet, com fins educacionais.

O que é importante frisar é que todo investimento demanda de capacitações, treinamentos constantes e manutenção a curto, médio e longo prazo. A maioria dos professores tem conhecimentos rasos sobre sistemas operacionais e seus periféricos, não sabem utilizar plataformas de armazenamento na nuvem ou não tem certificações condizentes com o Google for Education, por exemplo. Segundo o portal Agência Minas (2023) a SEE/MG conta com quarenta e sete profissionais com certificações Google for *Education* para atender toda a demanda dos Núcleo de Tecnologia Educacional (NTEs), o que representa cerca de 1 (um) servidor qualificado para cada Superintendência Regional de Ensino do estado.

Consonante a Cruz *et al.* (2021) no plano da elaboração de normas acerca das especificidades do funcionamento da educação, nesse momento de pós pandemia, seria necessária uma maior articulação entre os diferentes âmbitos. Portanto, seria necessário que os conselhos de educação estaduais e municipais adotassem medidas e orientações tendo

como referência as definidas pelo Conselho Nacional de Educação (CNE).

Essa demanda de treinamentos e atualizações constantes é de suma importância para a execução de um trabalho de excelência verificável. Condizente ao quadro abaixo, sugiro os seguintes elementos e proposta de intervenção frente as atividades voltadas ao setor educacional em um município de minas gerais após a pandemia de covid 19:

Quadro II– Elementos e propostas de intervenção

<u>Elemento</u>	<u>Proposta de Intervenção</u>
Ação	Treinamentos e capacitações, projetos de pesquisa, atividades de intervenção pedagógica dentro e fora do ambiente escolar
Agente	Professores, especialistas e alunos da rede estadual de educação e comunidade escolar
Modo	Através da utilização dos sábados letivos já dispostos no calendário escolar e com o auxílio da comunidade
Efeito	Estreitar os laços da família no ambiente escolar deixando o estudante mais interessado, capacitando o corpo discente e docente, além de proporcionar um avanço tecnológico exponencial ao ensino pós advento da pandemia de COVID 19.
Detalhamento	O plano de atendimento para 2024 já está em execução, todas as escolas estaduais já estão se organizando para que a divisão de turmas e turnos seja feita de forma racional e produtiva. Para que isso ocorra, conciliando essa proposta de intervenção seria interessante que o governo do estado utilizasse de projetos como as feiras de ciência e robótica com incentivos financeiros aos alunos. Os professores e todos os envolvidos deveriam ser recompensados financeiramente após participarem dessas capacitações e treinamentos, assim como o que ocorre com os Prêmios Escola Transformação. Os prêmios são divididos em 2 edições e concedem até 813 (Oitocentos e treze) prêmios para as unidades escolares da rede estadual de ensino. Essa recompensa tem o objetivo de reconhecer publicamente as práticas e experiências exitosas das escolas públicas estaduais com destaque nos resultados de participação, desempenho e fluxo escolar nos seguintes níveis do ensino regular: Anos Iniciais do Ensino Fundamental, Anos Finais do Ensino Fundamental e Ensino Médio. (Secretaria de Estado de Educação, 2023)

Fonte: elaborado pela autora (2023)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante o período pandêmico, cômputo ao que afirma Fontana *et al* (2020) a gestão das escolas, das universidades e seus educadores teve de buscar alternativas para garantir a educação como um direito constitucional a todos os estudantes, como também a qualidade das aprendizagens mesmo passando por um carrossel de adversidades.

Conforme afirma Dagnino (2014) as Políticas Sociais são organizadas em nome da solidariedade social de forma que os jovens trabalhadores contribuam para a aposentadoria dos idosos e para o cuidado e a educação das crianças; os idosos para o tratamento dos doentes; os empregados para os desempregados; os ativos para os inativos; os solteiros para os casados (salário-família) etc. Para o autor, logo, a razão de existência das políticas sociais seria, então, fazer com que a sociedade, assimilada a uma grande família, viva em harmonia e paz social, uns colaborando com os outros.

Senso assim, todo processo de políticas públicas que envolvem gastos com a educação como um todo, devem ter relação direta com o bem estar, engajamento e melhorias para os estudantes desde os anos iniciais. Envolve todos os preceitos de merenda de qualidade, ensino eficiente, professores bem remunerados e gestão racional dos recursos disponíveis.

Na mesma linha ténue exposta por Dagnino (2014) em que na medida em que este processo avançou, foi evidente o aumento da capacidade dos segmentos marginalizados em veicularem seus interesses e necessidades não atendidas por bens e serviços – alimentação, transporte, moradia, saúde, educação, comunicação, por exemplo. Se faz necessário todo um planejamento estratégico para alcançar os objetivos traçados pelo Governo de Minas Gerais em busca de uma gestão diferente e um estado eficiente– e, com isto, da demanda por políticas públicas capazes de promover seu atendimento, capacitação, treinamento de seus servidores ativos. É o que vem sendo chamado de cenário tendencial da democratização.

Consentâneo ao que alega Malmegrin (2014) uma cidade precisa de uma rede de escolas que produza educação fundamental para atender às crianças em todos os seus distritos, para tanto, existem redes em que é preciso articular parceiros que produzam produtos ou serviços complementares entre si para servir a um mesmo público como no caso de parcerias público/privadas para implementação de projetos de capacitação e aprimoramento dos servidores da rede pública estadual em prol de melhorias no ensino aprendizagem.

Nesse sentido, atualmente predomina no Brasil a democracia participativa na modalidade semi-indireta exercida nos conselhos de políticas públicas em geral (educação, saúde, cultura, segurança pública, meio ambiente etc.) e mesmo em órgãos que definem

e implementam políticas setoriais (como habitação, transportes e assistência social), em que a questão central é a de como repartir os recursos públicos. (MALMEGRIN, 2014, p.100)

Paula (2015) afirma que o Brasil vem promovendo mais recentemente a expansão de políticas públicas de nível educacional destinada a atender os mais variados públicos, alimentando a ideia de que a “educação é a porta para o futuro”. Já Favareto (2006) destaca que a noção de desenvolvimento da humanidade é muito anterior às tentativas de sua explicitação e que esse conceito, bem como a compreensão dos processos sociais correspondentes a ele, proporciona a construção de cadeias de análise que permitem identificar suas dimensões fundamentais e a relação entre elas.

Sen (2000) destaca que para que este ocorra torna-se necessário que as políticas elaboradas sejam condizentes as liberdades dos indivíduos como elementos constitutivos essenciais. Segundo o autor, essas propostas de capacitação devem ser voltadas para a garantia do desenvolvimento dos cidadãos e de seus espaços devem contemplar a expansão das “capacidades” das pessoas ao mesmo tempo que evidencia que essas capacidades podem ser aumentadas e asseguradas pelas políticas públicas.

Harmoniosamente ao que afirma Educação (2020), sabemos que nada substitui a relação presencial entre professores e alunos, e esta vertente oferece o componente afetivo-emocional do processo ensino aprendizagem, fundamental na formulação das representações para se construir uma relação de respeito perante a sociedade e espero que a EDUCAÇÃO insista e, sobretudo, resista aos percalços tecnológicos e escassez de recursos.

Santana Filho (2020), ressaltam o risco de políticas educacionais que desviam investimentos para empresas privadas subsidiarem recursos tecnológicos, canais de televisão e compra de materiais pedagógicos. Essa situação é paralela com o mercado como princípio prioritário e a privatização como a lógica de mercado, assim surgem as “parcerias público-privadas, quase sempre um mecanismo de transferência de recursos públicos para o setor privado” (SANTOS, 2020, p.27-28).

Se faz necessário uma análise sucinta das demandas para atender com excelência e qualidade os mais variados níveis da rede estadual de ensino, haja vista que em todas as suas etapas demandam de investimentos específicos, acompanhamento, planejamento e gestão para que mesmo essas parcerias públicas e privadas se interrelacionem em prol do bem comum.

Portanto, após todos os conceitos e dados supracitados é importante frisar que, todo tipo de incentivo seja ele financeiro, psicológico ou educacional traz benefícios longínquos ao setor educacional, sendo os alunos os principais beneficiados com essa relação de eficiência.

Capacitar servidores, investir em projetos de tecnologia ou mesmo de iniciação científica podem minimizar os déficits causados pela pandemia e que estão enraizados na sociedade contemporânea.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA, Minas. **Governo de Minas distribui 65 mil Chromebooks para professores do ensino médio da rede estadual.** Governo. Educação. Notícia atualizada em 12/06/2023. Disponível em < <https://www.agenciaminas.mg.gov.br/noticia/governo-de-minas-distribui-65-mil-chromebooks-para-professores-do-ensino-medio-da-rede-estadual> > Acesso em : 16 Set. 2023.
- AGÊNCIA, Senado. **Pandemia acentua déficit educacional e exige ações do poder público.** Infomateria. Sob supervisão de Ana Lídia Araújo. Publicação, 16 Jul 2021. Disponível em:<<https://www12.senado.leg.br/noticias/infomaterias/2021/07/pandemia-acentua-deficit-educacional-e-exige-acoes-do-poder-publico>> . Acesso em: 09 set. 2023.
- ALMEIDA, P. R.; JUNG, H. S.; SILVA, L. Q. **Retorno às aulas: entre o ensino presencial eo ensino a distância, novas tendências.** Universidade FEEVALE. Revista Práxis. Novo Hamburgo. A18. n.3. Set./Dez. 2021. p-ISSN: 1807-1112 e-ISSN: 2448-1939. Disponível em: < <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistapraxis/article/view/2556/2933> > Acesso em 16 Set. 2023.
- ARAÚJO, M. C. M.. **Gestão Escolar.** CIP BRASIL. Catalogação na fonte. Sindicato Nacional dos Editores de Livros. A69g. Curitiba, PR: IESDE, 2009. 128p.
- AGUM, R.; RISCADO, P.; MENEZES, M.. **Políticas Públicas: Conceitos e Análise em Revisão.** Revista Agenda Política | Vol.3 – n.2 – julho/dezembro – 2015 | ISSN: 2318-8499. Disponível em:< <https://www.agendapolitica.ufscar.br/index.php/agendapolitica/article/view/67/63> > Acesso em: 07 Jul. 2023.
- BACICH, L.; TANZI NETO, A.; TREVISANI, F. M.. **Ensino híbrido: personalização etecnologia na educação.** Porto Alegre: Penso Editora, 2015. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/317133730_Ensino_hibrido_personalizacao_e_tecnologia_na_educacao> Acesso em : 10 Set. 2023.
- BARROS, R. P.; MACHADO, L. M.; FRANCO, Samuel. ZANON, D.; ROCHA, G.. **Perda da Aprendizagem na Pandemia.** INSPER, Núcleo de Ciência e Gestão Educacional. Instituto Unibanco. Junho / 2021. 56 p. Disponível em: <

<https://observatoriodeeducacao.institutounibanco.org.br/cedoc/detalhe/89499b7c-6c99-4333-937d-1d94870d3181>> Acesso em: 14 Set. 2023.

BERGUE, S. T. **Cultura e Mudança Organizacional**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014. 138p. Disponível em:< <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/401350/1/CulturaEMudancaOrganizacional-GP-miolo-grafica-atualizado.pdf> > . Acesso em: 08 Jul. 2023.

BRASIL. Constituição da República de 1988, arts. 211, 212, 213. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm > . Acesso em 13 ago. 2023.

BRASIL. **Estatuto da Criança e do Adolescente**. Lei 8.069 de 13/06/1990. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18069.htm > Acesso em: 15 Set. 2023.

BRASIL. **LDB/Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei 9.394 de 26/12/1996. Disponível em: < https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm > Acesso em: 15 Set. 2023.

BRASIL. **LEI Nº 11.494, DE 20 DE JUNHO DE 2007**. Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação - FUNDEB,. Disponível em: < https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/111494.htm >. Acesso em: 10 Set. 2023.

CAMPOS, M. M.. **Educação e políticas de combate à pobreza**. Revista Brasileira de Educação. Set /Out /Nov /Dez nº 24. Rio de Janeiro, 2003.

CAMPOS, M. M.;ROSEMBERG, F.. **Critérios para um atendimento em creches que respeite os direitos fundamentais das crianças**. 6.ed. Brasília: MEC, SEB, 2009.

CARVALHO, H. P.; SOARES, M. V.; CARVALHO, S. M. L.; TELLES, T. C. K.. **O professor e o ensino remoto: tecnologias e metodologias ativas na sala de aula**. *Revista Educação Pública*, v. 21, nº 28, 27 de julho de 2021. Disponível em: <https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/21/28/o-professor-e-o-ensino-remoto-tecnologias-e-metodologias-ativas-na-sala-de-aula> . Acesso em: 12 Set. 2023.

CHIAVENATO, I. **Iniciação à Administração de Recursos Humanos**, 4ª edição. São Paulo: Manole, 2010.

COELHO, R. C. **O Público e o Privado na Gestão Pública**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014. 76p.: il. Disponível em: < <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/145405/1/PNAP%20-%20Modulo%20Basico%20-%20GPM%20%20O%20Publico%20e%20o%20Privado%20na%20Gestao%20Publica.pdf>>. Acesso em: 12 Set. 2023.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. - 2. ed. - Porto Alegre: Artmed, 2007. Disponível em < https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/696271/mod_resource/content/1/Creswell.pdf> Acesso em 19 Ago. 2023.

CRUZ, S. H. V. et al. **A educação infantil e demandas postas pela pandemia: intersectorialidade, identidade e condições para o retorno às atividades presenciais**. Zero-a-Seis, Florianópolis, v. 23, n. Especial, p. 147-174, jan./jan., 2021. Universidade Federal de Santa Catarina. ISSN 1980-4512. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/1980-4512.2021.e79003>. Acesso em: 10 Set. 2023.

DAGNINO, R. P. **Planejamento Estratégico Governamental**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014. 162p.: il. Disponível em: <<https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/401258/1/PNAP%20-%20Modulo%20Basico%20-%20GPM%20%20Planejamento%20Estrategico%20Governamental%20-%203ed%202014%20-%20WEB%20atualizado.pdf>>. Acesso em: 11 Set. 2023.

DIAS, G. N. et al. **Retorno às aulas presenciais no sistema educacional do estado do Pará-Brasil: Obstáculos e desafios durante a epidemia de Covid-19(Sars-Cov-2)**. 2020. Disponível em: <<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/11728/9827>> Acesso em: 16 Set. 2023.

EDUCA, Portal. **Chromebooks Ensino Médio**. Secretaria de Estado de Educação Governo do Estado de Goiás. Disponível em: <https://portaleduca.educacao.go.gov.br/suporte_ti/chromebooks-ensino-medio/#:~:text=Um%20Chromebook%20%C3%A9%20um%20notebook,PC915GO%2C%20fabricado%20pela%20empresa%20Multilaser.> Acesso em: 16 Set. 2023.

EDUCAÇÃO, S. E. **Prêmio Escola Transformação** Disponível em: < <https://seliga.educacao.mg.gov.br/premio-escola-transformacao-2023> > . Acesso em : 16 Set. 2023.

EDUCAÇÃO, S. E. **Governo de Minas por intermédio da SEE implanta o Regime de Estudo Não Presencial!** 2020 Disponível em: < <https://srepassos.educacao.mg.gov.br/index.php/9-noticias/226-governo-de-minas-por-intermedio-da-see-implanta-o-regime-de-estudo-nao-presencial#:~:text=Os%20PETs%20consistem%20em%20apostilas,ser%C3%A1%20prioritariamente%20pelos%20meios%20digitais> > . Acesso em : 20 Set. 2023.

EDUCAÇÃO, S. E. **Trilhas de Futuro Educadores.** 2023 Disponível em: < <https://www.educacao.mg.gov.br/trilhas-de-futuro-educadores-2023/> > Acesso em: 19 Set. 2023.

FAVARETO, A. S. **Paradigmas do Desenvolvimento Rural em Questão – Do Agrário ao Territorial.** Programa de Pós-Graduação em Ciência Ambiental. Universidade de São Paulo. Tese de doutorado, 2006.

FERREIRA, F. H. G.; MESSINA, J.; RIGOLINI, J.; LÚPEZ-CALVA, L.; LUGO, M. A.; VAKIS, R. (2013). **Economic mobility and the rise of the Latin American middle class.** TheWorld Bank: Washington, D.C.

GIL, A. C.. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2018.

HERTZ, T.; JAYASUNDERA, T.; PIRAINO, P.; SELCUK, S.; SMITH, N.; & VERASHCHAGINA, A. (2008). **The inheritance of educational inequality: International comparisons and fifty-year trends.** The B.E. Journal of Economic Analysis & Policy. doi:10.2202/1935-1682.1775.

HORVATH, E.; CONTI, J. M.; SCAFF, F. F.. **Orçamentos públicos e Direito Financeiro.** SãoPaulo: Revista dos Tribunais, 2011.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Escolar Sinopse.** 2021. Disponível em: < <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/matipo/pesquisa/13/78117> > Acesso em 18 Set. 2023.

IMRS. Dados do IMRS. Dimensão primária. . Indicadores.Educação. Informações públicas Disponível: < <https://imrs.fjp.mg.gov.br/Consultas> > Acesso em:10 Set. 2023.

INEP. Sinopse Estatística da Educação Básica 2021. Brasília: Inep, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-imrs-e-indicadores/censo-escolar/resultados> >. Acesso em: 19 Set. 2023.

INSAPER. Instituto de Ensino e Pesquisa. **Pesquisa e Conhecimento.** 2021. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/rego.12418> >. Acesso em: 18 Set. 2023.

JANNUZZI, P. de M. **Indicadores Socioeconômicos na Gestão Pública** – 3. ed. rev. atual. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014. 110p.: il. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/145410/1/PNAP%20-%20Modulo%20Basico%20-%20GPM%20-%20Indicadores%20Socioeconomicos%20na%20Gestao%20Publica.pdf> >. Acesso em: 16 Set. 2023.

LIBANEO, J.C.; OLIVEIRA, J.F.; TOSCHI, M.S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização.** 2. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

MALMEGRIN, M. L. **Gestão Operacional.** 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014. 115p.: il. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/145401/1/PNAP%20-%20GP%20-%20Gestao%20Operacional.pdf>>. Acesso em: 09 Jul. 2023.

MALMEGRIN, M. L. **Redes Públicas de Cooperação em Ambientes Federativos.** 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014. 115p.: il. Disponível em: <https://ngoeducapes.capes.gov.br/handle/capes/401344>> Acesso em: 16 Set. 2023.

MEC. Plano Nacional de Educação. PNE. Lei nº13.005/2014. Disponível em: <http://pne.mec.gov.br/18-planos-subnacionais-de-educacao/543-plano-nacional-de-educacao-lei-n-13-005-2014> > Acesso em: 09 Set. 2023.

MINAS GERAIS. **Currículo Referência Educação Infantil e Ensino Fundamental nas escolas 2023.** Comissão Estadual para Implementação da Base Nacional Comum Curricular. Coordenação Estadual para Implementação da Base Nacional Comum Curricular. Disponível em: <https://curriculoreferencia.educacao.mg.gov.br/> > Acesso em: 15 Set. 2023.

MINAS GERAIS. **Lei nº 15.011 de 15 de Janeiro de 2004.** Responsabilidade social na gestão pública estadual, Disponível em: < <https://leisestaduais.com.br/mg/lei-ordinaria-n-15011-2004-minas-gerais-estabelece-a-estrutura-organica-da-administracao-publica-do-poder-executivo-do-estado-e-da-outras-providencias> > Acesso em: 19 Set. 2023.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Base Nacional Comum Curricular.** BNCC. CONSELHONACIONAL DE EDUCAÇÃO CONSELHO PLENO RESOLUÇÃO CNE/CP Nº 2, DE 22 DE

DEZEMBRO DE 2017 Disponível em:<

http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/historico/RESOLUCAOCNE_CP222DEDEZE_MBR0DE2017.pdf> Acesso em: 18 Set. 2023.

NG OT; MARIMUTHU, K.; CHIA, P.Y.; KO, V.; CHIEW, C.J.; WANG, L.; YOUNG, B.E.; CAHN, M.; VASOO, S.; LING, L.M.; et al. **SARS-CoV-2 Infection among travelers returning from Wuhan, China.** N. Engl. J. Med. 2020 Mar 12. doi:10.1056/NEJMc2003100.

PALMEIRAS, G.; GONDIM, G. M. de M.; ROJAS, L. I. **Vigilância em Saúde e Novas Práticas Locais.** In: Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio (Org.). Informação e diagnóstico de situação. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2004, 172 p.

PAULA, D. B.. **As políticas de interiorização do ensino superior e perspectivas de trabalho para jovens rurais – um estudo de caso de Matipó, Minas Gerais.** Dissertação (mestrado) -Universidade Federal de Viçosa. Viçosa, MG, 2015. xiii, 146f. : il. (algumas color.) Disponível

em:<<https://www.locus.ufv.br/bitstream/123456789/7288/1/texto%20completo.pdf> > Acesso em : 01 Set. 2023.

PFEFFER, F. (2008). **Persistent inequality in educational attainment and its institutional context.** *European Sociological Review*, 24(5), 543–565. doi: 10.1093/esr/jcn026.

SAEB. **Avaliações e Exames Educacionais.** Resultados 2021. Disponível em:<<https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/avaliacao-e-exames-educacionais/saeb/resultados> > Acesso em: 10 Set. 2023.

SANTANA, C. L. et al. **Aula Em Casa: Educação, Tecnologias Digitais e Pandemia Covid-19.** *Interfaces Científicas-Educação*, v. 10, n. 1, p. 75-92, 2020. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/educacao/article/view/9181> . Acesso

em: 16 Set, 2023.

SANTOS, M. P. G. dos. **O Estado e os Problemas contemporâneos**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014. 138p.: il. Disponível em: <<https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/145394/1/PNAP%20-%20Modulo%20Basico%20-%20GP%20-%20O%20Estado%20e%20os%20Problemas%20Contemporaneos.pdf>>. Acesso em: 10 Set. 2023.

SANTOS, R. C. L. F. **Plano Plurianual e Orçamento Público**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014. 178p.:il. Disponível em: <<https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/145403/1/PNAP%20-%20GP%20-%20Plano%20Plurianual%20e%20Orçamento%20Publico.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2023.

SEN, A. **Desenvolvimento como liberdade**. Trad. Laura Teixeira Motta. São Paulo: Cia. das Letras, 2000.

SENADO. **Projeto de Lei nº 172, de 2020** . Substitutivo da Câmara dos Deputados ao Projeto de Lei do Senado nº 103, de 2007. Disponível em: <<https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/140555>> Acesso em: 19 Set. 2023.

SILVA, A; H; FOSSÁ, M; I; T. **Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos**. Qualitas Revista Eletrônica, [S.l.], v. 16, n. 1, mai 2015. ISSN 1677-4280. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/2113/1403>>. Acesso em: 08 abr. 2019.

TEIXEIRA, C. **Educação e inclusão social?** Os limites do debate sobre o papel da escola na sociedade contemporânea. XII Congresso Brasileiro de Sociologia. Belo Horizonte-MG. ISSN:2236-6636, 2005.

VIANNA, E. H.; BOSELI, F.. **Quando a Falta de Planejamento da Administração**

Pública Interfere no Atendimento ao Interesse Público. ICEP. Instituto de Consultoria Educacional e Pós Graduação. São José, 2016. Disponível em: <<http://www.icepsc.com.br/ojs/index.php/empreendedorismo/article/view/145/82>>.

Acesso em: 22 Jul 2023.

WITTMANN, L. C.; CARDOSO, J. J. **Gestão compartilhada na escola pública: o especialista na construção do fazer saber fazer.** Florianópolis: AAESC, 1993.