

GESTÃO DE CRISE E INOVAÇÃO FRENTE À PANDEMIA COVID-19: Estudo de Caso em uma Instituição de Ensino

CAMILA ALBUQUERQUE VIDEIRA

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ (UNIOESTE)

CECÍLIA LEÃO ODERICH

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ (UNIOESTE)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecimento pela oportunidade de participação no PIBIC (Programa de Iniciação Científica) da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, que oportuniza a ampliação do conhecimento científico e social e a formação complementar de acadêmicos e docentes por meio do fomento à pesquisa.

GESTÃO DE CRISE E INOVAÇÃO FRENTE À PANDEMIA COVID-19: Estudo de Caso em uma Instituição de Ensino

Resumo

O desdobramento da pandemia COVID-19 abarcou a economia exigindo celeridade no gerenciamento de crise, em adaptações e inovações. O setor educacional foi desafiado a adotar abruptamente novas estratégias de ensino e aprendizagem. Nesse viés, o presente artigo tem por objetivo responder o questionamento: *quais os principais desafios na gestão de crise e no processo de inovação em uma instituição de ensino?* De natureza qualitativa, descritiva e exploratória, o artigo utilizou a estratégia de estudo de caso e a unidade de análise foi a gestão de uma instituição de ensino privado. A respeito do período pré-pandemia, marcou-se o surgimento do sucedâneo de dificuldades: perda de lucros, endividamento, limitação no crescimento e escassez de recursos, carecendo de medidas rápidas. O contexto pandêmico exigiu gerenciamento de crise para repensar certos processos administrativos e formular estratégias para ensino remoto, tendo em vista a tecnologia, a inovação, a mobilidade de competências e esforços coletivos. A gestão nas perspectivas de futuro segue com olhar otimista, no qual se evidencia um cenário de investimento na educação. No entanto, para superar os sinais impremeditados da pandemia, exige-se postura de adaptabilidade, flexibilidade e acolhimento, não obstante, a permanência de práticas inovadoras para a manutenção do negócio e das perspectivas de crescimento.

Palavras-chave: inovação, crise, pandemia.

Introdução

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

Após muitos meses do início do período pandêmico e de medidas de restrição e isolamento social, a população tenta retomar suas atividades incorporando a pandemia à rotina, embora o número de casos e mortes tenham se mantido em patamar elevado e em difícil recuperação (Marconi, 2020). Grande parte da sociedade pôde presenciar os impactos de desigualdade em várias facetas provocados pela pandemia e nas dificuldades governamentais na gestão de crise. No entanto, o alívio na crise sanitária inicia-se com a disputa pela aquisição de vacinas, que revela a capacidade econômica de cada país na construção de um novo normal (Monteiro, 2020).

Em uma conjuntura de novos desafios, a educação foi um setor fortemente atingido, com precipitação, em aproximadamente um ano, de inovações esperadas ao longo, possivelmente, da próxima década. Neste contexto de crise surgem novas necessidades, tecnologias e debates, exigindo flexibilidade na gestão e a implantação de novos arranjos,

modalidades e métodos com rapidez antes impensada. A região de Foz do Iguaçu, Paraná, onde ocorreu o presente estudo, tem entre os pilares da sua estrutura econômica os setores de serviços, com destaque para o turismo, que foi um dos setores mais afetados, uma vez que os primeiros lugares a serem fechados pelas ações governamentais para contenção do vírus foram os atrativos turísticos, o que envolve hotéis, voos internacionais, shows, eventos, parques e restaurantes (SEBRAE, 2020). Portanto, com o grande impacto sofrido no setor turístico, agrava-se a situação na região, exigindo mudanças e reposicionamento por parte das organizações em geral.

Charles Leadbeater (2020a) comenta as mudanças transformadoras e duradouras que a crise da pandemia COVID-19 pode criar: acelerar as mudanças em andamento, como a aceleração da digitalização que possui potencial para transformar radicalmente o meio em que as pessoas vivem e trabalham. A crise também pode substituir sistemas antigos e esse choque de “fim da linha” para modelos obsoletos permite que as pessoas explorem novos caminhos e opções, a crise, igualmente, pode ser um ponto de inflexão, momento em que a sociedade muda de caminho gerando bifurcações ou por um salto radical em uma direção completamente nova para explorar novos mercados, no entanto, esse fenômeno pode gerar tantas oportunidades de mudança em vários vieses que não basta um ponto de inflexão para escolher entre um caminho e outro, mas, torna-se semelhante a uma grande rotunda, construção que desemboca várias saídas enquanto a sociedade percorre a extensa rotatória em busca do melhor caminho. Ainda conforme Leadbeater (2020a), o sentimento de pós-guerra, comparado a um mundo pós-pandemia, revela a expressão de solidariedade da guerra, marco positivo, mas também destaca a crítica pelo impacto da desigualdade. A desigualdade estrutural, como o desemprego e o fechamento de organizações, pode ser o elemento principal para contar a história da pandemia futuramente.

Do ponto de vista das organizações educacionais os estudos ainda são escassos. Um relatório sobre a aprendizagem na pandemia (Kapetaniou, 2020) com a participação de trabalhadores em programas de treinamento e pesquisa na Suécia, Dinamarca e Finlândia concluiu que os pesquisados, em sua maioria, tiveram melhores competências digitais durante a pandemia, sentiram-se em um senso de pertencimento em ambientes virtuais de aprendizagem que proporcionaram maior conexão entre as pessoas, resultando em melhorias na experiência da aprendizagem, além disso, pessoas com mais de cinquenta anos sentiram-se com menos medo das novas tecnologias e mais autoconfiantes. No entanto, durante o período pandêmico houve a percepção de que os alunos tiveram maior limitação de tempo para aprendizagem devido responsabilidades na família e no trabalho. O resultado da pesquisa apresenta a eliminação de algumas problemáticas existentes nas habilidades digitais pelo processo de inovação no sistema educacional, no entanto, infere, igualmente, que este momento é importante para equiparar tecnologicamente a sociedade e evitar uma possível desigualdade futura a ser combatida.

Considerando o contexto de crise e a lacuna teórica emergente, evidenciou-se a curiosidade científica para elucidar a seguinte questão: *quais os principais desafios na gestão de crise e no processo de inovação em uma instituição de ensino?* Portanto, realizou-se uma pesquisa de natureza qualitativa utilizando-se o método de estudo de caso, aplicado com foco na gestão de uma organização privada educacional. Foram coletadas evidências através de levantamento, visitas *in loco*, observação direta, análise documental e entrevistas em profundidade, objetivando analisar os principais desafios na gestão de crise e no processo de inovação frente à pandemia COVID-19. A empresa caso, cuja matriz se localiza em Foz do Iguaçu, Paraná, tornou-se reconhecida junto à comunidade pela qualidade dos serviços prestados, encontrando-se, ainda, em processo de expansão em seu município e em outros da região, nos últimos anos.

O artigo está estruturado de forma que o referencial teórico apresenta informações sobre gerenciamento de crise e inovação organizacional, bem como sobre estes temas voltados ao setor educacional. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa e a análise dos resultados, sendo caracterizada a organização em estudo e consideradas as seguintes dimensões de análise: período pré-pandemia e início do período pandêmico, período pandêmico e perspectivas de futuro. Para finalizar, constam as considerações finais, limitações, sugestão para pesquisas futuras e as referências.

Gerenciando a crise: desafios da gestão frente às mudanças

Em um cenário de transposição e incertezas até pequenos empreendimentos se veem na necessidade de mudar seu *modus operandi* para acompanhar a inconstância do mercado. A imprevisibilidade pode mobilizar o vislumbre do panorama de oportunidades, no lugar de ameaças. Algumas mudanças tendem a ser rotina na gestão, como os avanços na tecnologia da informação, que em um curto período de tempo transformam um conjunto de atividades em práticas obsoletas. Muitas crises começam com problemas pequenos. Organizações que reagem com medidas de enfrentamento desde a percepção dos primeiros sinais de dificuldade agregam vantagem frente à neutralidade de outras organizações. Emergências aceleram processos históricos. “Decisões que em tempos normais demandariam anos de deliberação são aprovadas em questão de horas. Tecnologias incipientes e até perigosas são ativadas, pois os riscos de não fazer nada são maiores” (Harari, 2020, p. 18).

A pandemia COVID-19 provocou riscos, no entanto, certos riscos podem ser potencialmente mais onerosos para alguns setores da economia do que outros. O gerenciamento de crise “pode ser tão comum quanto os controles financeiros internos que previnem desfalques ou o desperdício de recursos corporativos. Ou pode ser tão complexo quanto o projeto de um produto” (Luecke, 2010b, p. 41). O gestor, por sua vez, executa sua função sabiamente quando planeja ativamente e avalia os riscos para indicar as ações mais efetivas no combate à potencialidade da crise.

O gestor que está alerta aos sinais e não se omite frente ao cenário de crise intensifica suas ações para reconhecer a origem do problema, mobilizar recursos para combatê-lo gerando o menor impacto negativo possível e impedindo o agravamento da crise para a organização. “Empresas capazes de combinar com eficácia abordagens duras e brandas relativas à mudança [...] têm mais probabilidade de obter uma vantagem competitiva e sustentável [...] e reduzir a ansiedade que domina sociedades inteiras diante da reestruturação organizacional” (Beer & Nohria, 2000). O primeiro passo da gestão de crise se refere a procurar a origem de risco e levantar os problemas que podem desenvolver a crise. Agir em prevenção reconhecendo os riscos e investindo na tomada de decisões para mitigá-los deve ser rotina do trabalho do gestor (Luecke, 2010b).

O *mundo VUCA*, acrônimo inglês de *Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade*, foi um dilema introduzido pelo Exército Americano durante a Guerra Fria frente ao cenário de mudanças constantes e adoção de estratégias militares. O acrônimo, mais tarde, se popularizou no meio corporativo para aperfeiçoar estratégias disruptivas. No entanto, o antropólogo norte-americano Jamais Cascio (2020) observou que o termo se tornou obsoleto para definir um cenário de aceleração e transformação. O conceito de *mundo BANI*, acrônimo inglês de *Frágil, Ansioso, Não-Linear e Incompreensível*, foi desenvolvido pelo antropólogo para definir um sistema frágil que pode sinalizar que está bem mesmo que se encontre na beira de um colapso, o medo que gera ansiedade e se infiltra no ambiente de trabalho, em que toda escolha parece ser potencialmente um desastre, eventos que parecem desproporcionais e desconectados e o mundo em que a incompreensibilidade predomina quando se tenta encontrar coerência nas decisões, sem sentido nas respostas. Exige-se disposição para enfrentar o *mundo*

BANI por meio de canais de flexibilidade, resiliência, unidade e transparência na esfera corporativa e práticas gerenciais de contingenciamento.

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

A Cadeia de Processos de Michael Porter (1985) apresenta os elos dos processos de trabalho que geram valor para os clientes em várias esferas, inclusive permitem a vantagem competitiva pelo fortalecimento das ligações entre as atividades para alcançar áreas inexploradas mesmo em cenário de mudança, como a gestão de recursos humanos e a tecnologia. Scatena (2012) observa que a interligação das tarefas permite que todos tenham conhecimento do fluxo e se vislumbrem como parte do processo, eliminando lacunas de comunicação entre as atividades.

Beer (2010) infere que todo o seu conhecimento sobre gestão revela que líderes que não são respeitados ou eficientes são empecilho para o pleno desenvolvimento da organização. Líderes ineficientes não são capazes de motivar ou reter os colaboradores. Nesta situação, nem mesmo salários vantajosos, políticas favoráveis ou benefícios bastam. A organização está pronta para mudanças quando os líderes são respeitados e eficientes. “Subestimar os problemas, orgulho excessivo e deficiência em ligar os pontos – estes são aspectos intrínsecos do comportamento humano que impedem que as pessoas reconheçam crises durante sua formação” (Luecke, 2010b). Nesse viés, dá-se destaque de que é atividade fundamental do gestor empresarial o processo administrativo de planejar, organizar, dirigir e controlar (Scatena, 2012). O empreendimento requer, além de pessoas competentes, gestores motivados que estimulem outras pessoas a trabalharem em um ambiente cooperativo e que almejam alcançar os objetivos da organização (Campos, 2016).

Richard Luecke (2010b) propõe o investimento no processo de comunicação como uma das ferramentas mais essenciais para conter uma crise depois que reconhecida. As pessoas querem ter conhecimento do problema, o que poderá acontecer futuramente e como reagir a isto. Ainda conforme Luecke (2010b) a regra proposta estabelece que os questionamentos originados pelo cenário sejam respondidos. Para isso, o plano de contingência e a equipe de gestão de crises têm responsabilidade de exercer estrategicamente a comunicação dos fatos que existem, a atuação estratégica permite suprimir em menor período de tempo a lacuna entre boatos e especulações e dispor as intervenções empregadas no processo de gerenciamento da crise. Conforme Pimentel (2017, p.164) “é preciso pensar na situação de crise antes de a maré subir, ou seja, durante a calmaria, a equipe de comunicação deve traçar planos para lidar com as instabilidades e os conflitos”.

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

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

A organização que não permite a comunicação fluida intra ou interdepartamentos está fadada à complicação em seu desempenho (Scatena, 2012). Desde a composição de normas e procedimentos, transmissão de relatórios de desempenho até apresentação de falhas e problemas nos processos e sugestões de melhoria, a comunicação está presente transmitindo sua imagem, seja aos clientes, fornecedores ou colaboradores. “Como, com frequência, a comunicação da visão é uma atividade tão difícil, ela pode facilmente transformar-se em uma distorcida transmissão de mão única na qual o feedback útil é ignorado e os funcionários são inadvertidamente levados a se sentirem poucos importantes” (Kotter, 2017, p.99). O princípio da comunicação da visão da mudança é ouvir e ser ouvido.

O processo de inovação nas práticas organizacionais

Joseph Schumpeter foi autor precursor das vertentes sobre inovação. Schumpeter defendia a ideia do processo de “destruição criativa”, em que a constante busca pela inovação permite que as velhas regras sejam substituídas, ou seja, há um ciclo constante em que os empresários buscam próximas inovações que reescreverão as regras antes estabelecidas, até que outro ciclo se inicie (Bessant & Tidd, 2015). Pequenas, médias e grandes corporações correm o risco de serem superadas pela concorrência quando se estagnam no tempo sem se preocuparem com o que oferecem ao seu público. A inovação se refere à sobrevivência em um cenário de constante mudança e transição, mas, também, apresenta-se como indicador de crescimento. “A questão sobrevivência/crescimento representa um problema para os participantes estabelecidos, mas é também uma grande oportunidade para que novos entrantes reescrevam as regras do jogo [...] a natureza da inovação está fundamentalmente ligada ao empreendedorismo” (Bessant & Tidd, 2019, p.22).

Drucker (1987) defende que o papel dos empreendedores é inovar, eles utilizam a inovação como instrumento exclusivo, inovadores bem sucedidos se concentram nas oportunidades, não nos riscos, “a inovação é arriscada. [...] Toda atividade econômica é, por definição, de “alto risco”. E defender o ontem, isto é, não inovar, é muito mais arriscado do que fazer o amanhã” (p.196). A inovação depende da habilidade de estabelecer relações, de se obter algum proveito das oportunidades quando são detectadas (Bessant & Tidd, 2015). A inovação nem sempre requer grandes passos, uma disrupção. A inovação gradual pode ser tão relevante quanto a radical, “também deve ser entendida como o desenvolvimento de uma cultura de inovação dentro da empresa, que é aquilo que permite produzir e levar ao mercado um fluxo constante de inovação menores e incrementais” (Bes & Kotler, 2011, p.18).

Kim e Mauborgne (2005), referências no campo da estratégia, apresentam uma analogia importante no campo da estratégia, denominado *oceano azul*, que remete a uma técnica importante para a gestão na geração de inovação. Nesse conceito, a busca premente das organizações por vantagens competitivas são determinadas pela concorrência, no entanto, a melhor forma não é tentar superá-la, mas observar uma saída e explorar um novo espaço no mercado, ou seja, nadar em um oceano de calma enquanto há uma disputa acirrada no chamado *oceano vermelho*, tonalizado pelo sangue da plena concorrência. Em consonância,

uma das barreiras empresariais no processo de inovação pode ser percebida em ambientes que restringem estratégias inovadoras aos setores técnicos, essa visão limitada proporciona à empresa a apresentação de nada ou pouco de seus investimentos no processo de inovação, podendo até colocar seus negócios em risco (Bes & Kotler, 2011).

Seis fatores que estimulam a inovação radical em uma crise podem ser apontados: um foco compartilhado (necessidade de um propósito compartilhado para mobilizar esforços coletivos), prazos urgentes (a crise exige que as pessoas trabalhem com rapidez e de forma inovadora no que realmente está em jogo), necessidade de escala (soluções inovadoras falham por não se espalharem além do local que foram desenvolvidas, mas, em uma crise, os inovadores precisam desenvolver soluções que visam a escala desde a concepção), recursos de reaproveitamento (reaproveitar tecnologias existentes no lugar de iniciar soluções do zero), abertura para colaboração (a crise abre espaço para mente aberta, visto que a união dos recursos contribui para encontrar a solução de um grande desafio), maior tolerância para falhas (não se pode afirmar o que de fato irá funcionar em uma crise, assim sendo, o fracasso é mais tolerável) (Leadbeater, 2020b).

No caso das instituições educacionais, a necessidade de inovação tem sido premente. A adoção de tecnologias para o ensino remoto tem exigido de docentes e equipes de gestão educacional aprendizagem rápida e criatividade, além de flexibilidade, mesclando modalidades e em movimentos de reinvenção didática. A necessidade de inovação na educação é tema discutido há algumas décadas, uma vez que o modelo tradicional de sala de aula, adotado desde a antiguidade, já vinha sendo questionado, em busca de um ensino mais criativo e com adoção de novas possibilidades tecnológicas, “um novo paradigma emerge no bojo dos velhos paradigmas” (Castanho, 2000, p. 88).

Do ponto de vista de uma abordagem integrativa, cognitiva e construtivista da educação, ainda mais neste momento, observa-se a importância do papel do professor no sentido de criar condições favoráveis para a reestruturação de conhecimentos, já que é um processo dispendioso em meio a tantas mudanças tecnológicas, de modo de vida e de rotina das famílias. Infere-se que, mesmo com incentivos à autonomia e ao autodidatismo dos aprendentes, a mediação humana e o direcionamento se fazem relevantes nos processos de aprendizagem. Pozo (2002, p. 77) coloca sobre a aprendizagem, cuja exigência, às vezes, pode gerar ansiedade no aprendiz, e “não podemos cair todos os dias do cavalo a caminho de Damasco. Convém que, quando caímos, estejamos em condições de reestruturar e mudar muitas coisas, ou seja, de nos levantarmos da queda”. Portanto, observa-se que em meio a mudanças e novas modalidades, segue a importância da mediação docente no processo educacional, com maior demanda no sentido de expandir a flexibilidade e a resiliência dos sujeitos do processo educativo.

Procedimento metodológico

Em primeira instância, a pesquisa foi definida, de acordo com seus objetivos, em descritiva e exploratória, no intuito de estabelecer a relação entre as variáveis de um grupo e obter maior familiaridade com o fenômeno para constituir hipóteses (Gil, 2002), “em sua forma mais simples, as pesquisas descritivas aproximam-se das exploratórias, quando proporcionam uma nova visão do problema” (De Prodanov & Freitas, 2013, p.53).

A estratégia de pesquisa adotada foi de natureza qualitativa, optando-se pela realização de um estudo de caso. Para Yin (2001, p.19) “os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se concentra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”. Sendo assim, um estudo de caso pode ser um fenômeno atual ou passado que utiliza múltiplas evidências, como entrevistas, arquivos de

acesso público ou de origem privada e observação direta, qualquer fonte significativa que descreve o fenômeno pode se tornar um dado importante (Leonard-Barton, 1990).

Observando o critério de Yin (2001) em que as fontes de evidências são complementares e um estudo de caso eficaz têm em vista o maior número possível de evidências, a fonte preliminar deste estudo sobreveio de um levantamento (*web survey*) com empresas privadas de diferentes setores de atuação da região Oeste paranaense, visando explorar reações e tendências frente à pandemia COVID-19. A sistematização dos dados permitiu a análise do panorama da região, no que tange aos impactos, atitudes, incidência de recursos internos e externos, processo de inovação e repercussão das ações gerenciais. Partindo dessa etapa, iniciou-se a definição de empresa-caso e unidade de análise em consonância com o objetivo do estudo proposto, tendo em vista de que é admissível empregar diferentes casos de uma mesma organização com foco no estudo de diferentes questões ou, igualmente, ter como foco a mesma questão em uma variedade de contextos de uma mesma organização (Voss, Tsiriktsis & Frohlich, 2002).

A empresa selecionada para fins de estudos foi uma instituição de ensino privado que permitiu recorrer a diferentes instrumentos de coleta de evidências, dando destaque às entrevistas semiestruturadas, para agregar narrativas de um profissional de nível estratégico e de um profissional de nível tático, além da observação direta do local, da coleta de informações publicitárias, como recortes de jornais, documentos acessíveis, material de divulgação e de mídias em geral, e dados originados do levantamento prévio supracitado, observando o cenário de gerenciamento de crise e inovação frente à pandemia COVID-19. O relatório do caso, por sua vez, foi incrementado desde o início do processo analítico no intuito de correlacionar os fatos, partindo da premissa de Yin que “o pesquisador perspicaz começará a redigir o relatório do estudo mesmo antes do término da coleta da análise dos dados” (2001, p.160). A análise dos dados foi realizada através da análise de conteúdo (Bardin, 2016), considerando a inferência de significação a partir dos levantamentos de informações e das mensagens captadas nos contatos com a empresa. Bardin (2016) propõe a descrição como uma primeira etapa da análise, e a interpretação como a última, sendo a inferência um procedimento intermediário, como uma ponte entre descrição e interpretação. À vista do exposto, para análise de conteúdo foram utilizadas as seguintes dimensões de análise: caracterização da organização e dos entrevistados, período pré-pandêmico e início de pandemia, período pandêmico e perspectivas de futuro.

Para fins de anonimato, foram adotados pseudônimos para referência às entrevistadas: *Diretora A*, de nível estratégico e *Coordenadora C*, de nível tático. Ambas as profissionais atuam do *Colégio Y*, em estudo, em unidade localizada no município de Foz do Iguaçu, Paraná.

Caracterização da organização

O Colégio Y desfruta a colocação dos cinquenta melhores colégios do Brasil com apenas treze anos de fundação. Embora seja uma escola ainda jovem no mercado de educação privada da região, obteve rápido crescimento, iniciando com curso preparatório para vestibular, ao aproveitar e explorar o potencial de diferenciação no setor educacional. O empreendimento alcançou sucesso e ampliou a demanda. A partir do ano de 2008 houve a necessidade por parte da comunidade de pais e de mantenedores em inaugurar o Ensino Médio com o mesmo nível de exigência anteriormente disponibilizado no curso preparatório para vestibular. A demanda permaneceu constante nos anos subsequentes e permitiu que o colégio explorasse outras cidades da região. “Foi crescendo muito nessa perspectiva de pressão social dos clientes [...] e assim foram saltos quânticos de crescimento de demanda, de pessoas procurando para ensino fundamental, para educação infantil. [...] Ele cresceu em uma forma [...] quase assustadora” (Diretora A).

O Colégio Y ao longo dos anos ampliou seus atendimentos desde a Educação Infantil até o Ensino Médio. Atualmente, desenvolve diversos projetos culturais e científicos, promove

debates sobre objetivos da atualidade propostos pela Agenda 2030 da ONU, adere a propostas pedagógicas para formação integral que desencadeia habilidades e competências necessárias dos alunos, planeja turmas pequenas para atendimento individualizado para que os alunos sejam conhecidos pela equipe docente, proporcionando um ambiente familiar. Promove, além disso, programas de desenvolvimento socioemocional por meio de uma disciplina de inteligência emocional, sala de apoio pedagógico e apoio da equipe. A metodologia se alicerça em profissionais qualificados e autônomos para desenvolver projetos de cunho científico, bem como há o incentivo ao debate sobre o que foi aprendido em aula. A sala de inovação, por sua vez, incentiva o raciocínio matemático e lógico dos alunos. Para cada etapa de formação há um currículo específico, proporcionando, também, a imersão no multilinguismo e na cultura geral, além do foco na aprovação de vestibulares. Em período pandêmico, os alunos puderam optar entre ensino presencial ou à distância, levando em conta que o colégio adaptou seu ambiente com medidas de prevenção, medição de temperatura, marcações horizontais de distanciamento. Inclusive, o espaço que compreendia duas salas de aula foi reestruturado para ser apenas uma sala, permitindo o distanciamento social e a ventilação efetiva no local. “É essa é a história do *Colégio*, degrau a degrau, rápido, mas o mais importante, mantendo a identidade. Mantendo a identidade acadêmica, mantendo a identidade de valorização docente” (Diretora A).

Contexto pré-pandemia e início do período pandêmico

Em período pré-pandêmico, a unidade em estudo, que atende o Ensino Fundamental II ao Ensino Médio, acabara de ser transferida a um novo local com o planejamento de diversos espaços recreativos, entre eles, socialização, robótica, informática, alimentação e grêmios estudantis. As salas de aula foram planejadas para serem espaços amplos, didáticos, tecnológicos e personalizados à rotina do estudante. Certamente um ambiente incentivador. A administração, por sua vez, se encontrava em processo de aperfeiçoamento, pois, no ano de 2019 os mantenedores convidaram a Gestora A para assumir a direção da unidade levando em conta o desafio de profissionalizar os processos administrativos mantendo o foco e a excelência na entrega ao cliente. “Eu entro nesse momento de virada, quando os mantenedores começam a perceber que eles não dão mais conta de administrar tudo, é muita coisa e eles começam a perceber que eles precisam de alguém externo para quebrar um pouco essa estrutura familiar” (Diretora A).

À vista da missão de profissionalizar os processos e conduzir a reforma do novo local, novos desafios começaram a emergir: gerenciar frente à crise que permeava o cenário socioeconômico do país. Ações de contingenciamento foram aderidas e, com as obrigações de contrato assumidas da nova estrutura, as adequações e reformas do local foram iniciadas, mesmo levando em conta as incertezas que um período de pandemia poderia gerar. Nesse viés, até as aulas presenciais foram suspensas pelas medidas de combate ao vírus da COVID-19 e, portanto, a reforma do imóvel começou a enfrentar suas primeiras dificuldades. As complexidades levantadas pela gestora no período incluem contratemplos no fornecimento de materiais e escassez de matéria prima, incertezas nos prazos estipulados para a execução dos serviços e disseminação do vírus na equipe de trabalho.

Outros sinais foram agregados ao contexto de dificuldades. Em decorrência da suspensão de atividades letivas presenciais houve a percepção, por parte da comunidade de pais, de que enquanto o aluno estivesse na dependência dos responsáveis para a realização das atividades escolares de aprendizagem, o colégio não teria custos financeiros para que as mensalidades ainda fossem mantidas em seu valor original. No entanto, a Diretora A descreve que os custos aumentaram para transmissão e manutenção das aulas pela obtenção de salas virtuais e ampliação de internet, além disso, o colégio optou pela permanência no quadro de funcionários, sem demissões e, ainda, concedeu descontos nas mensalidades dos alunos. A

gestora ainda compartilha que não houve preocupação demasiada quanto ao mês de março de 2020. No mês de abril, por sua vez, houve inadimplência alta nas mensalidades, porém, administrável, por outro lado, “em maio colapsou tudo, pois os pais viram que não ia voltar e a insegurança de quando vai voltar” (Diretora A). Conforme a gestora, “nós tivemos muito mais custos”. A Coordenadora C, no que lhe respeita, comenta que foram realizadas reuniões com os professores rotineiramente, permitindo o melhor desenvolvimento das funções por um lado, mas, em contrapartida, “o nível de stress foi gigantesco”.

Em consonância com levantamento prévio realizado junto a organizações do Oeste paranaense, relata-se que as dificuldades da unidade surgiram na primeira quinzena de maio, descritas como perda de lucros, endividamento, limitação no crescimento e escassez de recursos, não muito distante da realidade local, uma vez que o levantamento apontou que entre os principais sinais de dificuldade percebidos nas organizações tem destaque o sucedâneo de queda nas vendas, restrição de funcionamento, perda de lucros, metas não atingidas e limitação no crescimento. A observação direta do local permitiu constatar que a reforma está em fase de finalização no ano de 2021 e em entrevista nesse mesmo ano, a gestora afirma que “essa obra está sendo finalizada ainda em função de vários problemas”, que decorreram das adversidades provocadas pela pandemia. Mas, evidencia-se que as adequações estão sendo planejadas estrategicamente visando a segurança de todos da unidade para o retorno pleno dos estudantes.

Luecke (2010a) entende o papel de líder como aquele que mantém a visão em evidência, coordena as atividades na organização, intermedia conflitos, exerce a função de negociador, representa a equipe a partes interessadas e permite que todos se envolvam e juntamente sejam favorecidos. Essa visão de líder, ser que busca fluidez e articulação diante de necessidades organizacionais, se tornou muito mais complexa e dinâmica para a gestora do Colégio Y diante das dificuldades proporcionadas pela pandemia COVID-19, “porque a percepção de entrega do serviço educacional, em geral, ficou muito baixa” (Diretora A). A liderança diante de cenários inóspitos requer muita diligência e prevenção a crises, não obstante, a gestora “têm bastante esse perfil de antecipar problemas futuros [...] de alguma forma não deixar que aconteça e se acontecer, vai ser algo muito menor e mais fácil de se resolver e de se dissolver no processo” (Coordenadora C).

As empresas careceram de ações rápidas para o desenvolvimento de medidas contingenciais à crise, inclusive no setor educacional, em que gestores foram convocados a se envolverem em projetos de inovação e tecnologia e incorporá-los ao ensino e aprendizagem diante da suspensão do ensino presencial, tornando-se, portanto, necessárias equipes engajadas e resilientes à mudança. Para o Colégio Y, foi imprescindível a flexibilidade para criar estratégias frente ao cenário inóspito, como os reveses na disponibilidade de recursos, inadimplência, aumento de custos e limitação no crescimento. O líder educacional se via em um contexto dinâmico e precisou da adaptabilidade proativa e reativa em razão de oportunidades e tendências que o período proporcionou.

Contexto pandêmico: ações frente ao novo cenário que se configurava

A pandemia COVID-19 desencadeou necessidades inéditas de reações e ações de contingenciamento em organizações de diversos setores de atuação. Em um cenário sem precedentes, os gestores foram desafiados em suas competências de gerenciamento de crise, buscando acionar recursos internos e externos à organização. Para profissionais do setor de educação, houve a necessidade premente de iniciar um processo de adaptação para lidar com outras formas de ensino. Educadores, gestores, pais e alunos se ajustaram rapidamente à um novo contexto tecnológico que, até o momento, era pouco conhecido e explorado. Novas ferramentas de ensino à distância foram adotadas abruptamente, demandando dinamicidade da comunidade de professores e estudantes.

Foi necessário repensar alguns processos administrativos no Colégio Y durante a crise, como, por exemplo, a informação e comunicação organizacional. Durante as transmissões das aulas por meios virtuais de comunicação, a equipe pedagógica se viu em um complexo exercício para suprir as expectativas geradas pelas famílias dos estudantes, isto porque “o remoto fez com que a família tivesse que se envolver com algo desconhecido, que são os processos pedagógicos internos de uma instituição de ensino” (Diretora A). A inovação incremental na formalização de documentos para as famílias foi muito mais efetiva e necessária diante do novo cenário. Em consonância, Beer (2010) argumenta que a comunicação, em sua função, contribui para suplantar resistências a iniciativas e motivar as pessoas, mostrando as oportunidades no processo de mudança, igualmente evidenciando as vantagens e desvantagens consequenciais da mudança.

As informações favorecem o processo decisório da organização e, igualmente, constituem elo na sinergia e motivação entre os colaboradores, quando são difundidas de forma correta permitem que a equipe compreenda os desafios organizacionais e tenha um clima organizacional estruturado na credibilidade e transparência (Eleuterio, 2015). Portanto, o incremento na comunicação, conforme a Coordenadora C, “fortaleceu enquanto escola pelo processo de organização interna e até mesmo com os professores”. Para a Diretora A “tudo era muito informal” antes da pandemia, e, durante, se “conseguiu formalizar mais os documentos para as famílias”, tendo em vista a participação dos responsáveis do aluno no processo de aprendizagem.

Algumas questões igualmente foram consideradas relevantes frente às inovações e tecnologias emergentes, como a busca de estratégias para garantir a presença do estudante com a comunicação virtual, análise da viabilidade de horários para as transmissões das aulas e a definição de outras diretrizes para o aperfeiçoamento constante e efetivo do processo de mudança tendo em vista o menor tempo de espera possível. O cenário do Colégio Y anterior à pandemia incluía inserção digital no ambiente estudantil, isso permitiu que certos alunos e educadores estivessem predispostos à inovação e tecnologia. Ponto positivo para o Colégio Y, considerando que levantamento nacional, liderado pelo Centro de Inovação para a Educação Brasileira (CIEB, 2020) a respeito de estratégias de planejamento para ensino remoto durante crise da COVID-19, aponta que 60% dos Municípios não havia definido estratégia digital para tornar viável a aprendizagem do aluno em isolamento social e quase 40% dos Municípios não utilizava recursos tecnológicos em ambiente de aprendizagem, além disso, “a maioria das redes estaduais fez férias ou adiantou os recessos escolares, para ganhar tempo e se organizar em termos de estratégia remota” (Dellagnelo, 2020).

A efetividade dos processos, no entanto, partiu fortemente da sinergia dos esforços dos colaboradores, considerada igualmente como fonte de conhecimentos para a criação de processos contingenciais. A equipe pedagógica se dispôs a se colocar no lugar dos discentes para constatar a viabilidade das estratégias e recursos de ensino remoto que seriam implementados. Em quatro dias foram realizados diagnósticos de praticabilidade e construído o novo modelo de ensino, no intuito de retornar à aprendizagem em um curto período de tempo após a suspensão das atividades presenciais. “A gente fazia exercícios e os professores tinham que entregar as atividades. Eles foram alunos. Nesses quatro dias eles foram alunos de um curso que a gente foi montando [...]” (Diretora A). Sendo assim, não houve grande espera dos estudantes para o retorno das aulas após suspensão, nem atraso para a entrega dos conteúdos.

Lidar com a inovação frente à crise parece ser desafiador, e, por vezes, utópico, mas também reflete um momento de grandes oportunidades. A gestora pôde presenciar vantagens em sua equipe docente mesmo diante das fraquezas do contexto social: “a gente teve uma possibilidade de admirar ainda mais nossos professores e ter uma certeza, uma confiança muito grande na equipe, na qualidade docente que a gente tem” (Diretora A), em consonância com Drucker (1999), em que o verdadeiro progresso não se limita apenas em solucionar problemas,

mas, sim, saber utilizar as oportunidades pela necessidade de resolver os problemas. Assim como a maioria dos processos de inovação, nem todos os componentes se sentem seguros para se integrarem às mudanças geradas. Professores que tiveram iniciativa em aderir tecnologias de ensino inspiraram outros para que, aos poucos, todos se integrassem ao processo. A gestão do colégio foi compreensiva ao admitir que alguns professores se viam expostos aos riscos inusitados e não habituais promovidos pelo contexto tecnológico.

“Pesquisa feitas em locais que já passaram pelo pico da epidemia, como Shangai, na China, mostram que mesmo em escolas que usaram muito bem a tecnologia, os professores e alunos estavam exaustos. Os professores relatam que não estavam preparados para fazer a transição e tinham que lidar com mil assuntos nas suas casas, com seus filhos. E os alunos disseram que ficaram muito tristes e isolados, sendo muito difícil estudar sem estar no ambiente da escola” (Dellagnelo, 2020).

Em consonância, a obra *Gerenciando na velocidade da mudança* por Daryl Conner (1993) expressa que existem muito menos organizações que sustentam mudanças com sucesso do que as que iniciam as mudanças, quando o funcionário alcança seu limite de resiliência durante essa transição, alguns comportamentos começam a emergir, podendo, inclusive, aumentar a rotatividade de profissionais valorizados. As organizações constituem-se por pessoas, muito embora possua um edifício, equipamentos e instalações, no entanto, seu efetivo funcionamento depende da atuação adequada dos papéis dos colaboradores, pelos quais foram admitidos e preparados (Chiavenato, 2008). Para a gestora, as ferramentas dão agilidade ao processo, mas o receio de utilizá-las foi o fator predominante para que não fossem aderidas em maior proporção no ambiente estudantil anterior à pandemia. “É justamente essa questão da vulnerabilidade”, relata a gestora, atualmente os docentes “perderam esse medo, começaram a perceber que a tecnologia só agrega para o fazer docente. Então, foi uma mudança maravilhosa, disruptiva” (Diretora A). Na visão da Coordenadora C “os professores também ficaram felizes, ao invés de aplicar a ferramenta aos alunos eles fazerem parte do processo, eles estarem como personagens ali da aplicação de uma atividade, [...] não imaginava que um dia eu iria mexer com isso”.

Equipes virtuais englobam muitos desafios aos seus componentes, os líderes precisam estar atentos com o nível de clareza das metas, captar habilidades, cativar o comprometimento dos membros, juntamente com a cooperação efetiva, fluidez nas informações e recompensa de acordo com esforços alinhados à meta (Luecke, 2010a). A disponibilidade foi imprescindível, “disponibilidade para romper com seus paradigmas, disponibilidade de trabalhar em um mundo desconhecido, [...] de abrir essa sala de aula e se colocar em uma situação de vulnerabilidade” (Diretora A). A Coordenadora C agrega: “apesar de a gente estudar, ler e participar de eventos que já traziam essa questão da inovação para dentro de sala de aula, viver isso sem ter a opção de outra coisa foi bastante desafiador, [...] no remoto a gente precisa entender que a gente não tem controle sobre determinadas coisas”. Os educadores não precisam observar a tecnologia limitando-a como substituta à dispositivos analógicos, “é preciso ir além: os educadores devem pensar sobre como cultivar a criatividade, o protagonismo, o empreendedorismo e a confiança dos alunos e fomentar a reflexão sobre como agir com responsabilidade em um mundo permeado por mídia digital [...]” (CIEB, 2016, p.14).

Ainda cabe salientar que, conforme levantamento prévio, muitas empresas sentiram dificuldades na manutenção do quadro de funcionários pela inadimplência e baixo faturamento, optando pelas demissões. Os gestores precisaram direcionar o olhar interna e externamente à organização. Nesta busca de recursos, o Colégio Y aproveitou a ajuda governamental que permitiu que a instituição resistisse à inadimplência e realizasse a manutenção do negócio.

“Assim como o colégio, muitas outras empresas só conseguiram existir em função dos incentivos do governo, [...] o que nos deu condições de continuar 2020” (Diretora A). E diante do processo de inovação, a missão não se viu comprometida de acordo com a gestora. Sendo assim, a instituição executou suas funções para que houvesse melhoria da qualidade de vida por meio de atividades educacionais, bem como pela excelência na formação de cidadãos para aperfeiçoamento da sociedade.

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

O cenário de transformação global causou impactos em várias dimensões e proporcionalidades na organização, mas, também, ressaltou oportunidades, como, por exemplo, o conhecimento de competências e habilidades outrora inexploradas na equipe docente. A possibilidade de perigo em que a equipe se expôs pelo encadeamento de tecnologias tornou-se paulatinamente superado pela resiliência e disponibilidade em se dispor de práticas obsoletas, bem como, pelo conhecimento de que a inovação pode proporcionar celeridade na atuação do ensino e aprendizagem.

Perspectivas de Futuro

O comprometimento para garantia de aprendizagem ressurgiu do elo entre competências e habilidades de trabalhar em coletividade baseado em muita pesquisa. “Foi um trabalho conjunto”, conforme a Diretora A, “cada um pegou uma ponta”. A cooperação na busca de metodologias de ensino, recursos e estratégias tecnológicas no desenvolvimento da escola digital contribuiu para que a equipe do Colégio Y agregasse autonomia, desenvolvimento da comunicação e fosse parte contributiva no processo de mudança, visão semelhante à de sedimentação administrativa do Colégio Y proposto pela gestora quando iniciou suas atividades na instituição: “[...] que os sistemas rodem e que sejam interdependentes e que o grau de comunicação e autonomia das pessoas nas pontas seja tamanho que a roda gire mais rápido” (Diretora A). A essência e o verdadeiro motor da equipe são seus componentes, eles executam grande parte das atividades, sendo assim, torna-se imprescindível a sinergia de pessoas com respectivas habilidades certas para a função (Luecke, 2010a).

Para a gestora, o cenário atual da educação pública, a restrição de funcionamento das instituições de ensino e o contexto de crise em que a sociedade se inseriu são indicadores que revelam o aumento futuro no investimento em educação. “Reimaginar a educação é a resposta às perguntas que todas as partes da sociedade estão enfrentando” (Knight, 2019, online). A perspectiva tornou-se favorável para as escolas que agiram rapidamente em contingenciamento ao novo panorama. Segundo a Diretora A, as perspectivas futuras do empreendimento são otimistas, essencialmente pela valorização da educação em um mundo pós-pandemia, em que se presume “que os pais vão acreditar mais ainda no ensino privado principalmente e infelizmente pela dificuldade de construção de possibilidade de entrega das escolas públicas”. As ferramentas tecnológicas aprendidas pela necessidade de entrega do serviço educacional, por sua vez, podem ser oportunidades futuras e disruptivas para o processo educacional, “[...] quando o professor voltar para a sala de aula para dar sua aula presencial, ele não vai conseguir

dar aula só no quadro, ele não vai conseguir dar aula sem os recursos que aprendeu usar” (Diretora A).

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

Importante ressaltar que dados de estudo sobre o panorama da região Oeste Paranaense (Videira & Oderich, 2020) constaram que no enfrentamento dos impactos socioeconômicos, os gestores seguem com um olhar otimista, pois, vislumbrando um cenário de até dois anos, 34% pretendem expandir, 54% almejam a estabilidade do negócio e 12% persistirão para a sobrevivência mínima da empresa. Quanto às perspectivas do Colégio Y, a “organização financeira, a precificação mais qualificada do serviço e a adequação ao mercado regional” se fazem necessárias, em âmbito interno e externo, para que o negócio sobreviva ao momento crítico da pandemia (Diretora A).

O Colégio Y aproveitou efetivamente a sinergia dos colaboradores e a mobilidade de competências e habilidades para propor soluções rápidas e emergentes. Pelos fatores multidimensionais para apresentação de respostas e pela capacidade de cada colégio em construir diretrizes eficazes, acredita-se em maior investimento futuro na educação. Observa-se, ainda, um cenário em que as tecnologias permearão nas práticas de aprendizagem e ensino estudantil, pois o receio de utilizá-las sucumbiu frente a necessidade que o cenário impôs. A adaptação e a flexibilidade, por sua vez, são necessárias para realizar a manutenção do negócio e permitir seu crescimento.

Considerações Finais

O gerenciamento de crise pode ter inúmeras dimensões quando se tem uma diversidade de setores na economia e uma gama de causalidades, sendo assim, a complexidade pode ser dispendiosa para algumas organizações e tênue para outras, mas, ainda a prevenção deve ser parte do papel do gestor indiferentemente da potencialidade dos riscos. A reação rápida promove o mapeamento efetivo de estratégias de contingenciamento, mobilidade de recursos e introdução de inovações disruptivas ou incrementais que, por sua vez, agregam vantagem competitiva frente à paralisação inoportuna de outras organizações e permitem que os impactos sejam administráveis. A Diretora A foi desafiada a gerenciar a crise quando, ao mesmo tempo, fora designada para amadurecer os processos administrativos do Colégio Y, que eram baseados na relação de afinidade com certa informalidade, estando obsoletos para acompanhar os saltos de crescimento da organização, junto à precipitação de uma pandemia global.

O papel da gestão engloba reconhecer os problemas e agir no desenvolvimento do processo administrativo de planejar, organizar, dirigir e controlar, contando com um ambiente de transparência e unidade para o alcance de objetivos organizacionais. O papel supracitado abarca a articulação e intermediação do gestor em conflitos e demandas organizacionais, que, para a gestora do Colégio Y, se tornou mais enigmático frente ao cenário que translucidava ansiedade e incerteza. A Diretora A recorreu à uma visão revolucionária com objetivos e estratégias que elucidassem uma saída, como a evidência de mobilização rápida de competências e habilidades.

Embora não houvesse demissões, a instituição suportou de forma resignada os impedimentos que insurgiram desde o início da pandemia, como a percepção dos pais de que a instituição não tinha os mesmos custos para realizar a manutenção do negócio no ensino remoto, o que exigia maior integração da família no processo educacional, que, outrora, era de responsabilidade da equipe pedagógica, além disso, o turismo, pilar econômico da região, foi fortemente abalado, contribuindo para o aumento da inadimplência nas mensalidades. Esse rol de transições e incertezas despertou a necessidade de ações rápidas e o impulsionamento de recursos internos e externos à organização. Um dos desafios proeminentes da gestão de crise na configuração do período pandêmico foi incorporar a inovação e a tecnologia às práticas de aprendizagem e ensino, que antes eram observadas como um campo minado. A comunicação e a informação organizacional foram reformuladas para o enredo atual, permitindo a formalização mediante documentos esclarecedores no contexto de crise. Nesse ínterim, a organização pôde apresentar sua imagem aos clientes e colaboradores, possibilitando o esclarecimento de decisões e procedimentos, além do aprimoramento interno geral da instituição.

O foco compartilhado e a mobilidade de esforços coletivos originaram a escola digital, resposta à circunstância promovida pela crise sanitária. Todos os componentes partilharam as funções do processo e atuaram efetivamente nele. O gerenciamento revelou competências da equipe de trabalho promovidas pelo protagonismo dos esforços, constituindo oportunidade enriquecedora em meio à crise. A atuação da gestão foi fundamental quando alguns da equipe miravam os riscos advindos da inovação e mudança e sentiam-se inseguros e vulneráveis às transformações. Os profissionais da educação perceberam que as inovações contribuem na aprendizagem e a gestão prevê a permanência das tecnologias no ensino.

Foram muitos os desafios da gestão de crise e da introdução de inovação apontados pela Diretora A e Coordenado C da instituição aludida, sobretudo, o movimento partiu de muita pesquisa e coletividade. Em um cenário de perspectivas de futuro, evidencia-se um salto no investimento em educação, justamente pelo atraso nas estratégias de diretrizes de ensino remoto e neutralidade de algumas instituições de ensino. Infere-se o desafio também do ensino público, em um cenário amplo, no sentido de prover condições e qualidade educacional à população frente ao agravamento das desigualdades de oportunidades evidenciadas com a pandemia.

O desígnio futuro abrange a continuidade de ferramentas tecnológicas, pois tornou-se explícito para o Colégio Y que estes recursos oportunizam a aprendizagem dos discentes. Apesar disso, presume-se questões a serem resolvidas, muito a ser desenvolvido e a lenta recuperação da estabilidade econômica organizacional. A postura adotada abrange a adaptabilidade para encontrar o caminho, flexibilidade para se readequar ao novo contexto e o processo de escuta e acolhimento para sobrepujar a fragilidade do cenário. A gestora segue com olhar otimista, com perspectiva em persistir para a sobrevivência mínima do negócio e investir ainda em sua expansão.

Vale ressaltar que a pesquisa teve como limitação estudos teóricos e mensuração de impactos por ser um tema contingente. No entanto, observa-se significativa produção científica a respeito das tendências e reações de gerenciamento de crise e processo de inovação frente à pandemia COVID-19. Pretende-se, futuramente, realizar outros estudos de caso em organizações de diferentes setores de atuação e correlacionar suas evidências, possibilitando, assim, ampliação da contribuição científica e social e maior dimensionamento do contexto atual.

Referências

Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

Beer, M. (2010). *Gerenciando mudança e transição*. (4a ed.). Rio de Janeiro: Record.

- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review* 78(3), 134-135.
- Bes, F. T., & Kotler, P. (2011). *A Bíblia da Inovação*. São Paulo: Leya.
- Bessant, J., & Tidd, J. (2015). *Gestão da inovação*. (5a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Bessant, J., & Tidd, J. (2019). *Inovação e Empreendedorismo*. (3a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Campos, L. M. F. (2016). *Administração estratégica: planejamento, ferramentas e implantação*. Curitiba: InterSaber.
- Cascio, J. (2020). *Facing the Age of Chaos*. Medium. Recuperado em 02 de mai., 2021 de <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>.
- Castanho, M. E. L. M. A. (2000). *Criatividade na Sala de Aula Universitária*. In Veiga, I. P. A., & Castanho, M. E. L. M. (Orgs.). *Pedagogia Universitária – A Aula em Foco*. (2a ed.). Campinas, SP: Papirus.
- Centro de Inovação para a Educação Brasileira. (2016). *CIEB: Estudos 2: Inovação Aberta em Educação: Conceitos e Modelos de Negócios*. São Paulo: CIEB. E-book em PDF.
- Centro de Inovação para a Educação Brasileira. (2020). *Planejamento das Secretarias de Educação do Brasil para Ensino Remoto* (8) (Relatório de Pesquisa/2020), São Paulo, CIEB.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestão de pessoas*. (3a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Daryl R. C. (1993). *Managing at the Speed of Change: How Resilient Managers Succeed and Prosper Where Others Fail*. Random House.
- De Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. (2a ed.). Rio Grande do Sul: Universidade Feevale.
- Dellagnelo, L. (2020). *Lúcia Dellagnelo: a educação básica antes, durante e depois da pandemia [entrevista concedida a] Luiz Eduardo Kochhann*. Portal Desafios da Educação. Recuperado em 10 de mai., 2021 de desafiosdaeducacao.grupoa.com.br/lucia-dellagnelo-educacao-basica/.
- Drucker, P. F. (1999). *Administrando em Tempos de Grandes Mudanças*. São Paulo: Pioneira.
- Drucker, P. F. (1987). *Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios*. (2a ed.). São Paulo: Pioneira.
- Eleuterio, M. A. M. (2015). *Sistemas de informações gerenciais na atualidade*. Curitiba, InterSaber.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (4a ed.). São Paulo: Atlas.
- Harari, Y. N. (2020). *Notas sobre a pandemia e breves lições para o mundo pós-coronavírus*. Companhia das Letras.
- Kapetaniou, C. (2020). *Learning in a Pandemic: Closing the digital skills gap during COVID-19* (Relatório de Pesquisa/2020), Future Fit, Nesta.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2005). *A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. (10a. ed.). Rio de Janeiro, Elsevier.
- Knight, L. J. (2019). *New research helps reimagine education*. Innovation Unit. Retrieved May 10, 2021 from innovationunit.org/thoughts/new-research-helps-reimagine-education/.

- Kotter, J. P. (2017). *Liderando mudanças: um plano de ação do mais notável especialista em liderança dos negócios*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Leadbeater, C. (2020a). *Innovation and crisis: Is our fight against COVID-19 a critical juncture?*. Nesta. Retrieved May 02, 2021 from nesta.org.uk/blog/innovation-and-crisis-our-fight-against-covid-19-critical-juncture/.
- Leadbeater, C. (2020b). *Innovation and crisis: The six factors that spark radical innovation in turbulent times*. Nesta. Retrieved May 02, 2021 from nesta.org.uk/blog/innovation-and-crisis-six-factors-spark-radical-innovation-turbulent-times/.
- Leonard-Barton, D. (1990). A Dual Methodology for Case Studies: Synergistic Use of a Longitudinal Single Site with Replicated Multiple Sites. *Organization Science* 1(3), 248-266.
- Luecke, R. (2010a). *Criando equipes*. (2a ed.). Rio de Janeiro: Record.
- Luecke, R. (2010b). *Gerenciando a crise: dominando a arte de prevenir desastres*. (4a ed.). Rio de Janeiro: Record.
- Marconi, N. (2020). A pandemia virou a normalidade. *Conjuntura Econômica* 74(10), 38-43.
- Monteiro, S. (2020). Ritmo desigual. *Conjuntura Econômica*. 74(12), 38-49.
- Nassar, P. (2006). Entrevista com Paulo Nassar: A comunicação organizacional na contemporaneidade. *Novos Olhares* 17 33-40. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-7714.no.2006.51423>.
- Pimentel, M. O. (2017). *Em pauta: manual prático da comunicação organizacional*. Curitiba: InterSaber.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage*. New York: The Free Press.
- Pozo, J. I. (2002). *Aprendizes e mestres: a nova cultura da aprendizagem*. Porto Alegre: Artmed.
- Scatena, M. I. C. (2012). *Ferramentas para a moderna gestão empresarial: teoria, implementação e prática*. Curitiba: InterSaber.
- Schymura, L. G. (2020). A nova agenda do país: não é possível voltar ao pré-pandemia. *Conjuntura Econômica*. 74(9), 6-9: Fase de testes.
- SEBRAE. (2020). *Pesquisa impactos recentes do coronavírus e perspectivas de retomada para agências de viagens*. (24a ed.), (Relatório de Pesquisa/2020). Recuperado em 02 de mai., 2021 de [bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/f336280b804b5add611bb3bbc9b61d2e/\\$File/19672.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/f336280b804b5add611bb3bbc9b61d2e/$File/19672.pdf).
- Videira, C. A., & Oderich, C. L. (2020). Gerenciamento de crise frente à pandemia da COVID-19: levantamento em organizações do Oeste Paranaense. *Anais do VI COBRAGEN - Congresso Brasileiro de Gestão de Negócios 2020*, Cascavel, Paraná.
- Vos, C., Tsikriktsis, N., & Frohlich, M. (2002). Case research in operations management. *Internacional Journal Of Operations & Production Management* 22(2), 195-219.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.