

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL**

GIOVANA GIUSTI PREMAOR

**LIDERANÇA E DECISÃO EM UM MOMENTO DE CRISE: UM ESTUDO EM UMA
UNIDADE EDUCACIONAL**

São Leopoldo

2023

GIOVANA GIUSTI PREMAOR

**LIDERANÇA E DECISÃO EM UM MOMENTO DE CRISE: UM ESTUDO EM UMA
UNIDADE EDUCACIONAL**

Dissertação apresentada como requisito final para obtenção de título de Mestre em Gestão Educacional, pelo Programa de Pós-graduação em Mestrado Profissional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientadora: Profa. Dra. Patrícia Fagundes Martins Cabral

São Leopoldo

2023

P9251 Premaor, Giovana Giusti, 1979-

Liderança e decisão em um momento de crise: um estudo em uma unidade educacional / Giovana Giusti Premaor. – São Leopoldo, 2003.
118 f.

Orientador: Prof. Dr. Patrícia Fagundes Martins Cabral

Dissertação (Mestrado)- Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Mestrado Profissional, 2023.

1. Cultura organizacional. 2. Gestão de pessoas. 3. Gestão educacional. 4. .
Liderança educacional. I. Cabral, Patrícia Fagundes Martins, orient. II. Título

CDU: **371.11**

Catálogo na fonte elaborada pela bibliotecária

Renata Rodrigues Tonini – CRB 10/1925

GIOVANA GIUSTI PREMAOR

**LIDERANÇA E DECISÃO EM UM MOMENTO DE CRISE: UM ESTUDO EM UMA
UNIDADE EDUCACIONAL**

Dissertação apresentada como requisito final para obtenção do título de Mestre em Gestão Educacional, pelo Programa de Pós-Graduação em Mestrado Profissional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)

Aprovada em

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Patrícia Fagundes Martins Cabral - UNISINOS

Profa. Dra. Daianny Madalena Costa – UNISINOS

Profa. Dra. Luciane Maines da Silva – UNISINOS

Profa. Dra. Ana Cristina Facchinelli Bertolini – UCS

AGRADECIMENTOS

É com o coração repleto de gratidão que escrevo essas linhas. Agradeço, primeiramente, a Deus pelo dom da vida. A vida é realmente um presente, pois é a oportunidade que temos de nos constituir como indivíduos através dos bons valores, conhecimento e aprendizado mútuo com nossos companheiros de jornada.

E é também às pessoas que fazem parte da minha caminhada pessoal e profissional que expresso minha gratidão. Obrigada à minha família, nas pessoas da minha mãe, meu esposo e minha filha pelo apoio incondicional nas minhas escolhas e decisões e, principalmente, pelo incentivo frente aos desafios diários.

Minha gratidão à Rede Sagrado, expressa nas pessoas da Ir. Ilda Basso, Ir. Solange Menegazzo e Ir. Maria Diva da Silva. Obrigada por serem inspiração no meu fazer profissional e pessoal. Gratidão por abrirem as portas da instituição para que a condução desse estudo fosse possível.

Queridas Julia Tomedi Poletto, Sinára Bonatto, Desirê Lacerda e DeJane Balbinot, vocês são muito mais que colegas; são mulheres maravilhosas com as quais tenho a alegria de conviver a prender diariamente.

À minha orientadora Professora Patrícia, sou grata por ter abraçado comigo este projeto, partilhado seu conhecimento e, com seu olhar sensível, me conduzido nesse estudo. Obrigada às professoras que não só fizeram parte da composição da minha banca, como também acompanharam minha caminhada de estudos como aluna no pós-graduação: Professora Dayanni, Professora Luciana e Professora Ana Cristina. A todas vocês, obrigada por tudo e por tanto.

*“Em rigor, não tomamos decisões, são as
decisões que tomam a nós.”*

José Saramago

RESUMO

Práticas de decisão representam um desafio para as lideranças; em especial, quando a instituição perpassa momentos de adversidade e mudanças. Com a pandemia de Covid-19, as organizações vivenciaram um período de crise, permeado pela imprevisibilidade. Hoje, passado o período pandêmico, ainda lidamos com os sintomas desta realidade que, juntamente com fatores internos e externos, influenciam o modo dos líderes conduzirem planejamentos e ações. Desta forma, apresenta-se como objetivo principal deste trabalho, analisar o papel da liderança da instituição educacional (Colégio Sagrado Coração de Jesus – Bento Gonçalves/RS) nas práticas de decisão em um ambiente de crise com vistas a indicar pontos de convergência e divergência das ações em diálogo com a Rede. O referencial teórico aborda mudança e cultura organizacional, gestão de pessoas, aprendizagem organizacional e competências, gestão educacional e liderança no ambiente escolar, valores individuais e coletivos, qualidade relacional. A pesquisa classifica-se como um estudo misto, sendo qualitativo e quantitativo, de caráter exploratório-descritivo. A coleta de dados é mista, com questionário, entrevistas semiestruturadas e análise documental. A análise de dados é realizada através da triangulação de informações, dados e evidências dos diferentes instrumentos aplicados. A partir dos dados coletados e analisados, verifica-se a necessidade de fomento em algumas questões específicas, tais como: incremento na comunicação integrada tanto na Unidade Educacional quanto do Colégio com a Rede, fortalecimento de uma cultura de *feedback* tanto na escola como em diálogo com a Rede, busca de decisões colaborativas no limite das possibilidades. Como resultado do presente estudo, foi gerado um *framework* que aponta para questões específicas, servindo como orientador de melhores decisões em um contexto de crise.

Palavras-chave: Liderança. Tomada de decisão. Gestão Educacional. Crise.

ABSTRACT

The practices of decision represent a challenge to the leaders, in special when the institution faces moments of adversity and changes. With the Covid-19 pandemic, the organizations experienced a period of crisis, permeated by unpredictability. Today, passed this pandemic period, we still deal with the symptoms of this reality that along with internal and external factors, influence the way leaders conduct planning and actions. Thus, the main aim of this work is to analyze the role of the leadership of the educational institution (Colégio Sagrado Coração de Jesus – Bento Gonçalves/RS) in decision making practices in an environment of crisis to indicate convergence and divergence points of the actions in dialogue with the Rede. The theoretical reference approaches change and organizational culture, people management, organizational learning and competences, educational management and leadership in the school environment, individual and collective values, relational quality. The research classifies as a mixed study, being qualitative and quantitative, of exploratory-descriptive character. The data collection is mixed, with questionnaire, semistructured interviews and document analysis. The data analysis is made through triangulation of information, data and evidences from the different instruments applied. From the data collected and analyzed, it is seen that there is need to foment some specific issues, such as: to increment in the integrated communication both in the Educational Unit and the school with the Rede, to strenghten a feedback culture both in the school and in dialogue with the Rede, to seek for collaborative decisions within the limits os the possibilities. As a result of the presente study, it was generated a framework serving as an orientator for better decisions in a context of crisis.

Key-words: Leadership. Decision making. Educational Management. Crisis.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Comparativo de resultados entre a Rede e a Unidade Educacional.....	73
Gráfico 2 – Tempo de trabalho dos colaboradores na Unidade Educacional.....	74
Gráfico 3 – Faixas etárias dos respondentes do questionário.....	75
Gráfico 4 – Funções que os respondentes do questionário exercem na escola	76
Gráfico 5 – Importância da manutenção de um diálogo permanente entre escola e Rede.....	77
Gráfico 6 – Considerações sobre a frequência de comunicação entre escola e Rede	78
Gráfico 7 – Acesso do colaborador quanto à informação de assuntos importantes e mudanças.....	80
Gráfico 8 – Estabelecimento de parceria entre lideranças da Unidade Educacional para resolver problemas e propor ações	83
Gráfico 9 – Como os respondentes sentem a colaboração entre as lideranças da Unidade Educacional	84
Gráfico 10 – Grau de satisfação dos colaboradores em relação às lideranças do seu ambiente de trabalho.....	85
Gráfico 11 – Opinião dos colaboradores acerca de acompanhamento e orientação do trabalho por parte dos gestores.....	88
Gráfico 12 – Opinião dos respondentes acerca da assertividade dos gestores em suas tomadas de decisão	89
Gráfico 13 – Percepção dos respondentes acerca da tipologia de conflitos internos	90
Gráfico 14 – Percepção dos colaboradores acerca de fragilidade no modo como as lideranças conduzem as ações	91

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Autores relacionados aos tópicos para aporte do tema.....	24
Quadro 2 – Participantes e instrumentos utilizados na coleta de dados	63
Quadro 3 – Participantes e forma de participação no estudo.....	64
Quadro 4 – Análise de conteúdo.....	66
Quadro 5 – Itens relevantes: pesquisa de clima organizacional da Rede	69
Quadro 6 – Aspectos convergentes considerando os diferentes instrumentos e objetivos de pesquisa.....	102

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Pesquisa de trabalhos junto ao Catálogo de Dissertações da Capes	25
Tabela 2: Resultado da busca de artigos no site Scielo.br.....	30

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 OBJETIVOS	18
1.1.1 Objetivo Geral	18
1.1.2 Objetivos específicos	18
1.2 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1 CONSIDERAÇÕES ACERCA DE LIDERANÇA NA GESTÃO ESCOLAR.....	31
2.2 A LIDRANÇA NO MOMENTO DE CRISE NO CONTEXTO ESCOLAR.....	37
2.2.1 Papeis da liderança e estrutura de trabalho em momento de mudança organizacional	42
2.3 CONSIDERAÇÕES ACERCA DE GESTÃO DE PESSOAS NA GESTÃO ESCOLAR	46
3 CAMPO EMPÍRICO	50
3.1 HISTÓRICO DA UNIDADE EDUCACIONAL.....	53
3.1.1 Colégio Sagrado Coração de Jesus – Bento Gonçalves/RS	53
3.1.2 Um olhar sobre as lideranças do SAGRADO – Rede de Educação: relação da Rede e da Unidade Educacional de Bento Gonçalves, Rio Grande do Sul...	54
4 METODOLOGIA	58
4.1 PARTICIPANTES E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	62
4.2 TRATAMENTO DOS DADOS	65
4.3 ASPECTOS ÉTICOS.....	67
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	69
5.1 ANÁLISE DOCUMENTAL	69
5.2 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS.....	73
5.2.1 Perfil dos respondentes	73
5.3 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	94
5.4 INTEGRAÇÃO DOS DADOS E RECOMENDAÇÕES	97
5.4.1 Categoria de análise 1 – Constituição e atuação das lideranças no ambiente escolar em diálogo com a Rede	97
5.4.2 Categoria de análise 2 – Gestão educacional e liderança no ambiente escolar	98
5.4.3 Categoria de análise 3 – Gestão de Pessoas	99
5.4.4 Categoria de análise 4 – Valores individuais, coletivos e qualidade relacional	100
5.4.5 Categoria de análise 5 – Aprendizagem organizacional e competências	101

5.4.6 – Categoria de análise 6 – Mudança e cultura organizacional	102
6 APRESENTAÇÃO DO FRAMEWORK	105
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	107
REFERÊNCIAS.....	109
APÊNDICE A – ESTRUTURAÇÃO DA PESQUISA.....	112
APÊNDICE B – PERGUNTAS UTILIZADAS NO QUESTIONÁRIO PARA COLABORADORES DA UNIDADE EDUCACIONAL	119
APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	121

1 INTRODUÇÃO

Trabalhar com educação é tarefa nobre, laboriosa e feita a muitas mãos. Em se tratando de Gestão Educacional, em especial, no momento presente – em que diversos desafios se colocam diante das instituições de ensino – muito mais do que promover e fomentar a garantia de um ambiente favorável para o desenvolvimento de habilidades e competências onde a aprendizagem significativa ocorra, existe uma organização que precisa se alinhar ao mesmo propósito e caminhar para os mesmos objetivos. Objetivos esses, decorrentes e fundamentados na missão, visão e valores, que se firmam e reafirmam em uma sociedade cujas céleres mudanças ora se apresentam como obstáculos, ora como oportunidades.

Partícipes de um contexto social plural, com arranjos sociais diversos, em que o fluxo de informações se dá em um ambiente dinâmico, as instituições educacionais (como organizações complexas que são), necessitam de um olhar atento no que tange as lideranças, com vistas para as (inter)relações que se estabelecem de modo sistêmico tanto no ambiente interno como externo. Considerando-se a complexidade da natureza das instituições escolares, Katz (1964) coloca que o fato de existir a interação de diferentes pessoas, que desempenham funções distintas e com relações de interdependência, sendo suas ações socialmente promulgadas e reforçadas; as escolas compartilham características de outras organizações, contudo possuem aspectos únicos e padrões de autonomia incorporados à estrutura.

Apesar de possuir muitas características que vão ao encontro das estruturas das empresas, como a hierarquia formalmente constituída, a existência de setores específicos (financeiro, pedagógico, administrativo), a singularidade em relação à escola refere-se especialmente aos papéis pedagógico, humano e social da instituição; onde o trabalho com educação é de natureza formadora. Não existe um artefato a ser comercializado ou algo a ser manufaturado como em outras organizações.

Em relação à autonomia, há de se considerar que em qualquer instituição o livre-arbítrio na condução dos planos e ações é relativo. Não apenas pela estrutura da organização, mas também pelas relações que se estabelecem dentro do ambiente organizacional. Além das normas formalmente constituídas, existem valores e pressupostos que são comungados pelos participantes da comunidade educativa. Especificamente, se considerarmos a escola, a autonomia transparece tanto na

possibilidade da gestão escolar conduzir suas ações da maneira que mais considerar adequada, levando em conta variáveis internas e externas, quanto na possibilidade dos colaboradores (professores) decidirem acerca da condução de suas ações pedagógicas, mesmo possuindo um planejamento a ser contemplado.

Considerando a complexidade da natureza das instituições educacionais, Lück (2020, p. 24) coloca aspectos importantes a serem considerados, citando que

A escola é, pois, um sistema de ações e reações, de iniciativas e omissões expressas por conjunto de pessoas, de forma explícita ou tacitamente, de modo a alcançarem objetivos almejados pelo grupo, sejam eles de caráter social ou individual, de médio e longo prazos ou imediatos, de enfoque educacional ou corporativista, dentre outros aspectos que podem influenciar o comportamento humano.

Quando se pensa na multiplicidade de fatores que atuam direta e indiretamente no fazer de uma escola, Lück (2017) manifesta a existência de uma relação direta entre a qualidade de liderança dos gestores e a qualidade do ensino e desempenho dos alunos. Assim, considera-se que as características dos líderes nos ambientes em que atuam podem tanto potencializar o trabalho educacional desenvolvido, como prejudicar a sinergia deste; uma vez que pessoas que assumem posições de gestão, são muito mais do que meros administradores de processos; são agregadores da comunidade educativa para a adoção de posturas positivas frente a desafios.

Complementando a ideia, Dutra (2019) colabora com sua visão acerca da importância do papel de gestores e líderes¹ na conciliação de expectativas entre as pessoas e a instituição, pois os líderes são aqueles que mediam essa relação através da coerência e consistência nas suas políticas e práticas, bem como com o estabelecimento de uma relação de confiança das pessoas com a organização.

Considerando os fatores supracitados, o presente trabalho versou sobre a temática da liderança como formadora de sentido em um ambiente de escola confessional católica com base nos processos decisórios de condução das atividades. Circunscrevendo o estudo, o campo empírico escolhido foi o Colégio Sagrado Coração de Jesus, Unidade Educacional de Bento Gonçalves, no estado do Rio

¹ Considerou-se nesta pesquisa como sendo “líderes” as pessoas que, dentro da Unidade Educacional, são tanto lideranças formalmente constituídas como aquelas que possuem influência perante seu grupo de trabalho mas não fazem parte do grupo de gestores. Assim, entende-se como líderes aqueles que possuem influência no grupo de trabalho e nas decisões, mas que não têm impacto na constituição hierárquica da organização. São pessoas que participam de projetos específicos e/ou possuem responsabilidade delegada para uma tarefa específica.

Grande do Sul do SAGRADO – Rede de Educação (que engloba os estados do Paraná e Rio Grande do Sul), pois buscou-se analisar o papel da liderança na tomada de decisões em um ambiente de crise e, por conseguinte, os reflexos destas quando relacionados à pandemia de modo local e em ligação com a Rede.

Importante referenciar crise, como coloca Luecke (2007, p.12) em que “Uma crise é uma mudança – seja repentina ou gradual – que resulta em um problema urgente que deve ser abordado imediatamente.”

Tendo a presente realidade, eis que se constituiu o problema de pesquisa, ancorado na pergunta: como ocorrem os processos de decisão da gestão da Unidade Educacional em diálogo com a Rede, frente a uma crise e quais os resultados gerados? A indagação se colocou pois é uma questão que, além de despertar o interesse da pesquisadora, é uma temática de suma importância para uma organização que consegue fomentar suas ações de processos de decisão atravessados pela imprevisibilidade, espaços de autonomia e liberdade de escolha frente à Rede e desafios provenientes de um cenário atípico.

Para uma verificação acerca da atuação dos líderes e gestores em relação aos processos decisórios, buscou-se identificar pontos de convergência entre ações que procuram suprir demandas de trabalho local e de Rede, levando-se em consideração questões de (im)previsibilidade, temporalidade de decisão, aprendizagens e dificuldades em um contexto de crise.

Tendo em vista fatores endógenos e exógenos que impelem ações por parte da Unidade Educacional, a interlocução com a mantenedora da região sul, localizada na cidade de Curitiba, no Paraná, promove um espaço de análise acerca do diálogo que se estabelece entre o centro da organização geral e a Unidade em questão. Com isto, pretendeu-se viabilizar uma compreensão tanto em relação ao educandário quanto à Rede acerca de práticas de gestão – com vistas às lideranças – que merecem ser fomentadas, revisadas ou até mesmo reformuladas.

Na oportunidade, verificou-se como estas lideranças se constituem na organização, sejam elas religiosas ou leigas, diretamente indicadas para as funções ou fruto de processo de gestão de pessoas. E, juntamente com a constituição dos líderes, buscou-se identificar as decisões que se mostraram assertivas e deficitárias por parte das lideranças, tendo em vista os resultados almejados pela Unidade Educacional em convergência com as propostas da Rede.

O desejo de pesquisar acerca do tema, surgiu pelo fato da pesquisadora iniciar as atividades no Colégio Sagrado Coração de Jesus – Bento Gonçalves/RS como professora de inglês em 2019 e, em 2020, assumir a função de orientadora educacional do 7º ano do Ensino Fundamental à 3ª série do Ensino Médio em um contexto totalmente atípico e diferente em comparação aos anos anteriores por conta da pandemia de Covid-19. Agora, continuando no Serviço de Orientação Educacional, como parte da equipe pedagógica e, por conseguinte, participando de decisões como liderança intermediária² em um momento especialmente desafiador de enfrentamento e de organização de ambiente e ações que lidam com sintomas de uma crise oriunda de um evento pandêmico; várias inquietações vieram à tona no que tange a relação que se estabelece entre líderes, colaboradores e comunidade escolar sob o viés das decisões tomadas em prol do bom andamento do trabalho na instituição e do bem comum.

Considerando-se a presença da pesquisadora no educandário por um curto período de tempo – aproximadamente quatro anos – e, pelo fato de, até então, ter tido experiência de docência apenas em escolas públicas estaduais e municipais, foi possível versar um olhar com criticidade acerca dos itens de análise. Nesse sentido, como colaboradora, permanece no processo de vivência de questões relativas à visão, valores e missão da organização, verificando processos de gestão de pessoas e trabalhando com as dinâmicas de relacionamento com a comunidade escolar, líderes de outros setores e de instâncias superiores.

E, especialmente, por participar de desenvolvimento de ações e também de algumas questões decisórias, é que a presente proximidade com os diversos setores permite um melhor posicionamento para a recepção e análise dos dados e discursos. Minayo (2019, p.23), à luz da proximidade do pesquisador com o objeto de pesquisa, disserta

[...] quanto maior for a integração do pesquisador com o objeto de pesquisa, mais ele consegue penetrar na “região interior” das pessoas e dos grupos que o compõem. Por “região interior” aqui se entende a intimidade das relações sociais e de intimidade no ambiente familiar, comunitário e institucional.

Apesar da proximidade com os participantes do estudo que representam o contingente da Unidade Educacional, a pesquisadora sempre esteve ciente em

² No presente estudo, considera-se “liderança intermediária” o líder formalmente constituído que pertence ao quadro da equipe pedagógica (Coordenação Pedagógica e Orientação Educacional).

relação à necessidade de uma postura séria e criteriosa no que tange todas as etapas que o trabalho exigiu e que trouxesse credibilidade e validade em relação ao estudo. Para tanto, considerou-se no presente estudo, uma pesquisa qualitativa mas com coleta de dados mistos (quali-quantitativo).

Acerca do exercício de distanciamento, reconheceu-se que ao trabalhar com o corpus empírico do estudo, sendo a pesquisadora alguém que trabalha diretamente na escola, fez-se necessária a dicotomia dos papéis de colaboradora e pesquisadora. Vivenciar o estranhamento no lugar de pesquisador é importante e constante para quem investiga. Contudo, não se pode olvidar que a pesquisa se constitui a partir de nossos atravessamentos, do que nos atemoriza, nos inquieta e nos instiga.

Importante considerar que além da ação investigativa em relação aos processos de decisão das lideranças, fez-se necessária a entrega de um produto gerado pelo estudo. A criação de um *framework* como artefato serviu não apenas para legitimar a pesquisa, mas também para contribuir de maneira positiva na Unidade Educacional, que abriu as portas para a condução do estudo; além de servir como amparo para outras instituições que vislumbrarem a necessidade de incremento nas questões de liderança e processos decisórios em situações que demandem posicionamentos específicos.

A proposta de *framework* não se tratou de estabelecer um definidor de ações, mas sim de apontar diretrizes de gestão por meio de estabelecimento de princípios através da caracterização da condição da liderança. Até mesmo porque, é importante lembrar que, considerando o momento atual, todas as organizações estão sujeitas aos revezes por diferentes influências; sejam elas endógenas ou exógenas. Desta forma, quando se pensa na proposição de um *framework*, se percebe a necessidade de contemplar a flexibilidade e as possibilidades de diferentes caminhos nas práticas de tomada de decisão, diferentemente da oferta de um molde; o que vai de encontro aos princípios de uma realidade que exige uma postura maleável e que contemple os diferentes ângulos de visões dos que conduzem as práticas.

Posterior ao exercício analítico e, contemplando-se uma visão sistêmica e integrada das relações das lideranças da Rede e da escola, buscou-se verificar quais posições adotadas diante de uma tomada de decisão contribuem para o engajamento (ou não) da comunidade escolar, especialmente em um momento em que uma pandemia que se estendeu por mais de dois anos (considerando reflexos são sentidos até o presente momento). Assim, pretendeu-se fomentar o trabalho e

gerar um produto que contribua positivamente no desenvolvimento de lideranças, tendo por base a organização de tomada de decisões, fez-se necessária uma pesquisa que contemple tanto líderes quanto liderados pertencentes ao ambiente escolar.

1.1 OBJETIVOS

Abaixo estão relacionados os objetivos gerais e específicos que nortearam o presente estudo.

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar o papel da liderança da instituição educacional nas práticas de decisão em um ambiente de crise com vistas a indicar pontos de convergência e divergência das ações em diálogo com a Rede.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Examinar como as lideranças se constituem no ambiente escolar considerado, sendo elas religiosas ou leigas, e como estas atuam localmente e em diálogo com a gestão da Rede.
- b) Analisar se e como as características e ações das lideranças estão alinhadas com as demandas de trabalho em um contexto de imprevisibilidade.
- c) Verificar como as lideranças da Unidade Educacional estabelecem a adequação do tempo em relação à urgência das decisões.
- d) Analisar aprendizagens e dificuldades vivenciadas pelas lideranças do Colégio Sagrado na tomada de decisão no contexto pandêmico.
- e) Propor um framework como produto, indicando diretrizes acerca dos processos de decisão das lideranças em escolas confessionais.

1.2 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA

O cenário educacional brasileiro há tempos vem sendo terreno fértil para o estabelecimento de instituições privadas; garantindo a oferta de serviços educacionais onde o governo não consegue suprir todas as demandas. Seja pela adoção de

políticas públicas que contribuem para o crescimento da abrangências das organizações privadas ou pela aceitação e existência de mercado, a rede de ensino particular se mostra como uma opção bastante atrativa, principalmente em comunidades que apresentam um bom desenvolvimento econômico.

A vinda das congregações religiosas para o Rio Grande do Sul, acompanhando a época das imigrações dos europeus, oriundos principalmente da Alemanha e da Itália, conferia tanto amparo educacional como religioso para uma população que estava iniciando o processo de estabelecimento das famílias, a construção de cidades e o desenvolvimento de uma cadeia produtiva. Hoje, nos municípios já constituídos, as escolas confessionais ainda permanecem no atendimento às necessidades pedagógicas e, ao mesmo tempo, muitas delas sustentam o cunho assistencial.

A Unidade Educacional do SAGRADO – Rede de Educação, localizada em Bento Gonçalves, no estado do Rio Grande do Sul, foi a última escola confessional católica a se instalar no município, considerando as antecessoras Apóstolas de São Carlos (Irmãs Carlistas)³ e os Irmãos Maristas⁴. Mesmo possuindo características distintas na condução de suas propostas e carismas, as escolas buscaram e buscam suprir as demandas educacionais a que se propuseram desde o início do estabelecimento na cidade.

O Colégio Sagrado Coração de Jesus, especificamente, foi escolhido para a análise, não apenas pela pesquisadora estar exercendo cargo em setor, mas também pelo fato da escola ter apresentado uma condução das ações na pandemia – que não foram normatizadas pelos protocolos de contingência, mas que demandaram uma

³ Em 1915, a pedido do vigário da Paróquia de Santo Antônio, padre Henrique Poggi, chegaram a Bento Gonçalves (ou Colônia Princesa Isabel) a Madre Lúcia Gorlin e as Irmãs Borromea Ferraresi, Josefina Oricchio, Maria de Lourdes Martins e Joana Camargo. Estas Irmãs vieram para auxiliar na assistência aos imigrantes e, ao mesmo tempo, lecionar para os filhos deles. Em 1941, em novas instalações, o Colégio São Carlos passou a oferecer o Curso Normal – Escola Complementar Equiparada para formação de professores primários. No ano de 1945 foi extinta a Escola Complementar, passando ela a funcionar como Ginásio Feminino Nossa Senhora Medianeira. Em 1948 foi criado o Curso de Formação de Professores Primários, cujo funcionamento teve início em 1949, denominando-se Escola Normal Nossa Senhora Medianeira. Em 1968 foi aberto o Curso Colegial Secundário, em 1971 os cursos Colegial e Normal e em 1973 o 2º Grau com diversas habilitações plenas e parciais. Atualmente, denomina-se Colégio Scalabriniano Nossa Senhora Medianeira. Fonte: Arquivo Histórico do Colégio Scalabriniano Nossa Senhora Medianeira.

⁴ Em 1940, para atender os meninos que quisessem estudar além da 5ª série, foi inaugurado, oficialmente, o Ginásio Municipal Nossa Senhora Aparecida de Bento Gonçalves. “Após muito esforço de várias famílias e principalmente do Pároco Cônego Antonio Zattera [...]”. Inicialmente essa instituição de ensino funcionou no antigo prédio da Società Italiana Regina Margherita, 21 sendo que no ano de 1968 ela foi denominada oficialmente de Colégio Nossa Senhora Aparecida e, em 2004, ficou conhecida como Colégio Marista Aparecida. Fonte: Arquivo Histórico do Colégio Marista Aparecida. Para outras informações do Colégio Marista Aparecida, sugiro consultar RODRIGUES, Nadir Bonini. Colégio Nossa Senhora Aparecida – 60 anos de educação. Porto Alegre, 1999.

organização interna – de modo diverso em comparação às demais escolas particulares do município. A afirmativa em relação ao comparativo no que se refere ao gerenciamento interno das práticas, se deveu pelo fato da pesquisadora ter recebido relatos de professores e famílias de educandos dos outros colégios particulares, comparando-se com o que estava sendo aplicado no Colégio Sagrado.

Tomando contato com a dinâmica do Colégio Sagrado, e do especial interesse sobre a constituição das lideranças e como as mesmas estabelecem os processos de tomada de decisão, verifica-se a importância para a compreensão do porquê da escolha de algumas opções em detrimento de outras na organização de espaços e adoção de estratégias a fim de minimizar riscos e maximizar a oferta de um serviço educacional de qualidade. Afinal, são essas escolhas dos líderes que norteiam a organização e que, por conseguinte, fortalece a marca identitária e são estabelecidas distinções quando comparada com outras entidades educacionais.

Através de pesquisa realizada⁵ em plataformas de artigos e teses Scielo.br e Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES, observou-se que a temática sobre liderança é muito mais explorada na área da Administração do que na da Educação. Contudo, um olhar mais atento acerca dos líderes no ambiente escolar, pode conferir um incremento substancial às questões qualitativas tanto relacionais internas e externas à instituição, assim como na condução das estratégias locais e em consonância com o que é proposto pela Rede. Não se busca tratar o líder no ambiente educacional como um mero administrador de cunho empresarial, mas verificar um nível profícuo de diálogo que se pode estabelecer entre as áreas da Administração e Educação acerca do tema proposto.

Considerando a pandemia de Covid-19 um evento de crise multifocal, onde diversos elementos são levados em conta: questões políticas, financeira, saúde, comportamental e moral; onde também existe a vivência da incerteza, faz com que se (re)pense a instituição no seu fazer pedagógico e outros processos ligados à gestão e condução dos demais serviços. Ademais, trabalhando entre a Gestão Escolar, educadores, educandos e famílias, as respostas comportamentais oriundas da comunidade escolar, com a postura assumida pelas instituições, tanto a nível local,

⁵ A presente pesquisa considera trabalho produzidos de 2018 a 2021 e as palavras-chave: crise, decisão, decisões, gestão educacional, instituições escolares religiosas, instituições escolares confessionais católicas e liderança; bem como as combinações: liderança e instituições escolares religiosas, liderança e decisão e liderança e crise.

como em Rede, ecoam tanto nos contatos realizados pelas famílias para expressão de sugestões ou desagrado com alguma prática, quanto nos números de matrículas e transferências, indicando satisfação ou insatisfação pela entrega do serviço prestado.

Obviamente que durante a vigência da pandemia, não apenas a relação entre instituição e comunidade educacional reverberou nos resultados de transferências e matrículas. O cenário econômico nada satisfatório para alguns núcleos familiares acabou impelindo a tomada de decisão pela procura de escolas públicas, bolsas de estudo em educandários conveniados com o município e até mesmo mudança de domicílio a fim de minimizar os impactos sofridos pela corrosão do poder financeiro.

A motivação para a pesquisa desenvolvida com o Colégio Sagrado Coração de Jesus de Bento Gonçalves, se deu a partir do momento em que um evento de nível global se impôs e fez com que gestores e lideranças de diferentes níveis alçassem mão de seus melhores recursos a fim de lidar com a realidade que se estabeleceu. Além disso, não se trata apenas da influência da pandemia de Covid-19 em si, mas os reflexos por ela produzidos na condução da gestão da Unidade Educacional e as decorrentes aprendizagens com este processo.

Para a Rede e para o Colégio Sagrado, de uma forma geral, a contribuição do estudo é pautada na sinalização de práticas profícuas que as lideranças podem alcançar, tendo em vista um incremento no clima organizacional em momentos de crise e, também, um fomento nos processos de gestão em consonância com o planejamento estratégico e o mercado. Através desse estudo, sinaliza-se também uma contribuição teórica para a temática de liderança e tomada de decisão na área de Gestão Educacional.

Por se tratar de uma situação em que a sociedade permanece suscetível aos reveses da condução de ações e estratégias por conta da instabilidade que o momento representa, um estudo que contemple os líderes nos processos de decisão e produção de sentido na instituição escolar considerada, pode incrementar a compreensão da atuação das lideranças frente aos desafios. A oferta de um estudo que sinalize práticas de decisão que se revelam tanto positivas e frutíferas quanto perniciosas, considerando os ambientes interno e externo, contribui para as ações da Gestão e, por conseguinte, dos demais atores do trabalho educativo.

Realizar escolhas nunca se apresentou como tarefa simples, principalmente porque atitudes individuais impactam no coletivo e vice-versa. Algumas vezes, as

peças podem estar mais seguras acerca de suas decisões por conta de vivências anteriores ou por conta de uma boa assessoria. Todavia, optar por um caminho ou outro (seja com alternativas limitadas ou abundantes), principalmente quando se trata do percurso que outros precisarão trilhar (mesmo contando com a parceria de outros indivíduos) gera expectativa e algum nível de ansiedade. Afinal de contas, a incerteza do êxito no empreendimento de uma ideia está bastante atrelada a fatores exógenos. Bauman (2001, p.110) coloca seu pensamento em relação à instabilidade do tempo presente que exige vigilância e maleabilidade, comenta que

Num mundo em que coisas deliberadamente instáveis são a matéria prima das identidades, que são necessariamente instáveis, é preciso estar constantemente em alerta; mas acima de tudo é preciso manter a própria flexibilidade de reajuste em relação aos padrões cambiantes do mundo “lá fora”.

O fato de precisar lidar com a (re)organização de ações por conta de diferentes configurações que se impõem nos âmbitos social, econômico, político, comportamental e, no momento, na saúde pública, faz com que seja demandado das pessoas à frente dos processos decisórios o emprego de posturas flexíveis e, muitas vezes, urgência no modo de organizar os ajustes necessários para a efetivação de adequações no ambiente institucional. Outrossim, por pertencer a uma rede, a Unidade Educacional também precisa estar em sintonia com as determinações gerais sem esquecer das demandas e características locais da comunidade escolar que atende. Em síntese, a escolha do tema a ser investigado se pautou na possibilidade de identificar práticas da gestão de uma escola que, no contexto pandêmico supracitado, precisou se ressignificar, analisando, assim, de que formas essas ações foram empreendidas e os reflexos que tiveram.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Escolas são organizações diferenciadas, não apenas pelo trabalho formativo que desenvolvem, mas também pela condução de estratégias e ações. Empresas de bens e serviços possuem maneiras específicas de atuar no mercado. Pertencentes ao terceiro setor⁶, as instituições de ensino, trabalham essencialmente com o capital humano. Corroborando com este pensamento em relação à organização escolar e discorrendo sobre gestores, Lück (2015) coloca que a gestão escolar não se resume à fragmentação de processos ao cumprimento de questões burocráticas; onde as ações são versadas sobre múltiplas dimensões de forma ampla e continuada.

Uma vez que a instituição educacional demanda olhares e ações diferenciados, a liderança que atua nesse meio também precisa apresentar sinergia em meio aos processos e às relações com a comunidade escolar. Nesse contexto, procura-se verificar a dinâmica de tomada de decisões por parte dos líderes e criação de sentido entre os partícipes da organização, onde existe impacto direto na instituição e na comunidade educativa como um todo.

Com o intuito de analisar o papel da liderança em processos decisórios, é necessário um aporte em relação aos elementos que dão embasamento ao tema. Desta forma, o referencial teórico tem como base autores que possam fomentar a análise que recai sobre mudança e cultura organizacional, como Peter M. Senge (2021) e Edgar Schein (2020). Especialmente, considerando o tempo pandêmico, em que as organizações necessitam conduzir a atenção para questões internas e externas, o pensamento sistêmico por parte das lideranças se faz necessário na tomada de decisões. Como coloca Senge (2021, p.141), “Ao dominar o pensamento sistêmico, abandonamos a premissa de que existe um indivíduo ou agente individual responsável. A perspectiva de feedback sugere que todos compartilham a responsabilidade dos problemas gerados por um sistema.”

Um aspecto importante na condução da pesquisa é a consideração da Gestão de Pessoas no processo de constituição de lideranças atrelado às expectativas da organização e da efetivação de estratégias e ações. Sobre essa questão, busca-se o aporte de Joel Souza Dutra (2019); e para uma visão acerca de aprendizagem organizacional e competências, verifica-se a contribuição de Roberto Ruas (2006).

⁶ Termo utilizado para se referir a organizações de iniciativa privada, que atuam na prestação de serviços de caráter público e não apresentam fins lucrativos.

Ainda assim, tratando-se de temas subjetivos, relacionados a conceitos, valores individuais e institucionais, comunicação, qualidade relacional, visão de temporalidade, razão e intuição, considera-se a contribuição de Stephen M. R. Covey (2017) e Daniel Goleman (2012) para a composição do trabalho.

Buscou-se abordar conceitos de papel da liderança como gestora de sentido e confiança, liderança em momento de crise, desafios de mudança em sociedade em crise e lidar com o desenvolvimento institucional de organização religiosa face a situações não previstas e competitividade em educação. Seguindo o viés institucional, voltado à área educacional, verifica-se a contribuição de Heloísa Lück (2015) no que tange a influência do líder em seu local de atuação, refletindo na Gestão Educacional e na comunidade educativa de modo global.

Quadro 1: Autores relacionados aos tópicos para aporte do tema

Tópicos para aporte do tema	Autores
Mudança e Cultura Organizacional	Senge (2021) e Schein (2020)
Gestão de Pessoas	Dutra (2019)
Aprendizagem organizacional e competências	Ruas (2006)
Gestão Educacional e liderança no ambiente escolar	Lück (2011, 2014 e 2015)
Valores individuais e coletivos, qualidade relacional	Covey (2017) e Goleman (2012, 2015 e 2018)

Fonte: quadro elaborado pela autora

Com o propósito de coletar informações significativas acerca do que já fora pesquisado em trabalhos anteriores, buscou-se verificar junto ao Catálogo de Dissertações da Capes com as palavras-chave “crise”, “liderança”, “decisão”, “decisões”, “gestão educacional”, “instituições escolares religiosas”, “instituições escolares confessionais católicas”; além de combinações com os referidos vocábulos: “liderança e instituições escolares religiosas”, “lideranças e decisões”, “liderança e crise”. Considerando as palavras isoladas e combinadas, primeiramente, partiu-se de uma busca sem a utilização de filtros. O passo seguinte foi delimitar os anos referentes às produções, os quais foram considerados 2018, 2019 e 2020. A opção de acolher as teses dos referidos anos, se dá pelo fato de ter-se produções mais atuais, alinhadas à temática e mais próximas à temporalidade da pesquisa; além de pensar em um contexto sociocultural atual, que se modifica de modo célere. Com a aplicação do filtro para os anos, não se busca desconsiderar a validade dos trabalhos anteriores a 2018;

o intento é de valorizar produções que estejam em consonância com a pesquisa que está sendo proposta, destacando-se das demais que não contemplam a temática.

A decisão pela combinação da palavra “liderança” com os demais vocábulos se dá pelo fato da pesquisa considerar a análise do papel do líder na instituição escolar, permeado pelas questões de crise, decisão e decisões. Logo, fez-se necessário agregar ao estado da arte as combinações de termos a fim de obter-se resultados mais pontuais em relação às temáticas de produções desenvolvidas anteriormente.

Após a busca com palavras isoladas realizou-se com combinações de vocábulos. Ao todo, obteve-se um total de treze trabalhos que, de alguma forma, possuem aproximação com a temática proposta para esta pesquisa. O procedimento de aplicação de filtros foi idêntico ao utilizado com as palavras isoladas: primeiramente, resultado sem aplicação de filtros; após, aplica-se o filtro tendo-se os anos das produções 2018, 2019 e 2020. Dentro desse resultado, refina-se ainda mais, aplicando os filtros considerando-se a área da Educação.

A tabela abaixo demonstra os resultados obtidos dos processos de busca e triagem conforme o exposto. Cabe ressaltar que alguns títulos de trabalhos se repetiram quando realizada a comparação dos resultados obtidos na aplicação dos vocábulos e os filtros. O critério para considerar quais títulos melhor se relacionam com as palavras-chave selecionadas foi o título. Posteriormente, houve a necessidade de inteirar-se acerca das produções:

Tabela 1: Pesquisa de trabalhos junto ao Catálogo de Dissertações da Capes

Vocábulo / Vocábulos	Busca Geral	Aplicação de filtro com anos 2018, 2019 e 2020	Aplicação de filtro considerando-se área da Educação	Resultado obtido após verificação de temática
Crise	20.067	4.386	114	0
Decisão	36.664	8.926	89	01
Decisões	30.038	7.436	113	01
Gestão Educacional	181.026	47.587	2.207	03
Instituições escolares religiosas	89.344	22.009	1.789	03
Instituições escolares confessionais católicas	85.440	21.063	1.996	0
Liderança	6.026	1.392	32	01

Liderança e instituições escolares religiosas	94.301	23.118	1.807	03
Liderança e decisão	42.187	10.203	106	01
Liderança e Crise	25.906	5.739	142	0

Fonte: tabela elaborada pela autora

Tendo a tabela acima como prova de análise, verifica-se que em uma primeira busca, os resultados obtidos são bastante expressivos em quantidade de produção. Aplicando-se os filtros, principalmente no que tange a área da Educação, observa-se um decréscimo substancial no número de trabalhos ligados às palavras-chave. Ademais, analisando-se o perfil dos resultados, após a aplicação de todos os filtros, com a proposta da pesquisa, um escasso número de produções possui alguma ligação com a temática da presente pesquisa, mas nenhuma trata especificamente do papel da liderança em tomadas de decisão em um ambiente de crise durante uma pandemia que desenrola em diferentes fases.

Existem diversos assuntos que são abordados nas dissertações e teses pesquisadas dentro do escopo a que as palavras-chave se colocam, bem como a existência de diferentes metodologias de pesquisa aplicadas nesses trabalhos. Praticamente a totalidade das produções não dialogam com a temática proposta nesse trabalho. Sendo assim, mesmo realizando busca com palavras-chave que contemplam o cerne do estudo, verifica-se uma dificuldade em encontrar trabalhos que se aproximam à pesquisa proposta.

Com a palavra “decisão”, Aureo Kerbes (2018), em sua dissertação, aborda a gestão em ambiente de escola privada, em uma pesquisa acerca da garantia de uma gestão sustentável e de boas práticas com a apresentação de indicadores de Gestão Pedagógica, Clima Organizacional, Gestão Administrativa e Qualificação Profissional. Apesar de não tratar especificamente da temática de liderança, a condução da análise da gestão em um colégio privado, se aproxima à proposta do presente trabalho. Quanto ao termo “decisões”, a dissertação de Fernanda Arndt Mesenburg (2019) discorre sobre a interferência da equipe gestora na qualidade das escolas. Apesar do estudo de caso ser relacionado a duas escolas públicas, é interessante observar os movimentos de organização da gestão em relação direta com a comunidade escolar e, principalmente, nos arranjos com o corpo docente.

Sobre os resultados em relação a “Gestão Educacional”, obteve-se uma tese

e duas dissertações. A dissertação de Angela Thums (2020) discorre acerca de Gestão Escolar de escolas públicas estaduais e municipais da cidade de Nova Boa Vista/RS nas interações com a cidade e com a comunidade, fomentando a gestão compartilhada. Lançando um olhar acerca da formação pessoal do gestor para governar a si mesmo e governar os outros, a dissertação de Luciana Maria Schmidt Rizzi (2020) pontua a figura do mestre-gestor como alguém capaz de “conduzir-se e conduzir seus discípulos na tarefa de bem cuidar-se”.

Considerando a pesquisa com “instituições escolares religiosas”, três dissertações possuem aspectos que se aproximam da temática da presente pesquisa. Apesar de tratarem substancialmente da atuação dos gestores educacionais em seus respectivos tempos e locais, não se tem uma abordagem efetiva sobre o papel dos líderes (não apenas os gestores) na tomada de decisão em situações de crise. Desta forma, a afinidade com o tema se circunscreve na atuação da gestão educacional considerando o ambiente institucional de escola religiosa.

As dissertações escritas por Debora Mota Marques (2018), Rosângela de Souza Jardim (2020) e Alessandra Freire Magalhães de Campos (2020), tratam, respectivamente da configuração de identidades profissionais de pedagogos, trajetória de diretoras de escolas primárias de Bento Gonçalves na década de 60 e análise de pesquisas relativas à gestão escolar (no âmbito da direção) das instituições de educação básica da rede privada no Brasil. São pesquisas que possuem uma aproximação com a temática do presente estudo, contudo dispõem um foco para a gestão de um modo global, sem vistas ao papel da liderança (constituída por líderes) no ambiente escolar.

Acerca de “instituições escolares confessionais católicas” nenhum trabalho possui aproximação com a temática da pesquisa aqui proposta. As teses e dissertações versam sobre a constituição histórica das congregações em seus locais de atuação.

Em relação ao vocábulo “liderança”, a tese de Sérgio Gonçalves da Cunha (2019) propõe um estudo acerca da relação entre as diferentes formas de provimento dos cargos de gestores de escolas públicas em paralelo com perspectivas de conceitos sobre qualidade na educação.

Na combinação de “liderança e instituições escolares religiosas”, quatro trabalhos, de algum modo, dialogam com o tema da pesquisa; sendo duas teses e duas dissertações. A tese de Sandra Regina Brito de Macedo, intitulada “Relações de

poder na equipe gestora do Centro Educacional Unificado (CEU: entre diretrizes, interditos e resistências”, através de um estudo de caso em escola pública, analisa o poder exercido pelo diretor escolar na dinâmica de atuação dos profissionais da escola, além de buscar compreender a formação da equipe gestora e como se dá a influência desta na dinâmica escolar. São abordadas questões de hierarquia no movimento cotidiano e exercício de poder⁷.

Ainda considerando a busca com as palavras “liderança e instituições escolares religiosas”, a tese de Marli Dias Ribeiro trata de formação de gestores por competências, onde ainda se observa um forte vínculo à perspectiva burocrática e administrativa, aparecendo em destaque a dimensão ética e protagonismo dos gestores na formação continuada. Como suporte teórico na referida tese, dentre os autores, tem-se a presença de Heloísa Lück e Zygmunt Bauman.

A dissertação de Andréia Zucchelli Cucchi, “A atuação do diretor na gestão escolar dos centros municipais de educação infantil: um estudo de caso em Francisco Beltrão/PR”, (2019) coloca como objetivo compreender como ocorre a atuação dos diretores na gestão escolar, destacando a importância da formação inicial e formação continuada destes. Apesar do estudo ser conduzido, considerando-se as escolas públicas municipais, a visão lançada acerca desses líderes gestores, pontua um aspecto importante para as lideranças, uma vez que tomam a frente de processos decisórios: a necessidade de uma base consistente de conhecimentos, além de reciclagem permanente a fim de acompanhar os processos de mudança e adequação que a realidade educacional exige.

Considerando-se os vocábulos “liderança e crise” na área da Educação, nenhuma tese se coloca em diálogo com a temática do presente trabalho. Todos os achados organizam suas pesquisas em relação à crise na educação com vieses pedagógicos e sociopolíticos.

Na busca com a combinação de palavras “liderança e decisão”, a tese de Eduardo Bugallo de Araújo com o título “A Análise do Ambiente da Tomada de Decisão Tática dos Coordenadores de Curso de Graduação de uma Instituição de Educação Superior Comunitária no Rio Grande do Sul” (2020), versa um olhar sobre a tomada de decisões por parte dos coordenadores, analisando o ambiente tático

⁷ Sobre a presente questão, consideram-se também trabalhos desenvolvidos no MPGE e MPGN da Unisinos, a exemplo das dissertações que abordam: gestão de clima escolar, desenvolvimento de lideranças e identidade de liderança.

de decisão de forma ampla, contemplando o papel de decisores na organização. Apesar de tratar-se de uma análise acerca de uma instituição de ensino superior, alguns itens convergem para as lentes da escola de Educação Básica. O fato da exigência dos gestores precisarem decidir com prazos e recursos mais limitados e serem partícipes de um ambiente tático e heterogêneo, além de dependerem de informação de qualidade, conhecimento e repertório para qualificar suas decisões.

Na área da Educação, acerca de “liderança e crise”, os trabalhos não estabelecem relação direta com a proposta do presente estudo, visto que, principalmente, considerando-se crise no contexto educacional, remete-se à crise voltada a questões de ordem política.

Em relação à pesquisa de artigos no site Scielo.br, esta ocorreu, primeiramente, considerando-se publicações de 2018 a 2021, área temática da Educação (Educational). Nessa configuração, realizou-se uma busca com a palavra “crise” e obteve-se sessenta e um resultados, dos quais apenas um artigo – “Um Sentido para a Experiência Escolar em Tempos de Pandemia” – de José Sérgio Fonseca de Carvalho (2020), apresenta aproximação com a temática da pesquisa.

Utilizando-se os vocábulos “decisão” e “decisões” com a mesma configuração citada a priori, no site, respectivamente, nenhum resultado foi encontrado em relação à primeira palavra; já com a segunda, cinquenta e três artigos emergiram, dos quais nenhum possui diálogo com o tema. Na busca com “gestão educacional”, quarenta e nove artigos foram encontrados; destes, apenas um artigo dialoga com a temática da presente pesquisa: “(Re)organizar o trabalho pedagógico em tempos de Covid-19: no limiar do (im)possível” de Luana Costa Almeida e Adilson Dalben (2020).

Considerando-se “instituições escolares religiosas” e “instituições escolares confessionais católicas”, assim com as combinações de vocábulos envolvendo a palavra “liderança” com “liderança e instituições escolares religiosas”, “liderança e decisão” e “liderança e crise”, não surgiram artigos oriundos das buscas.

Com o uso apenas de “liderança”, de quinze artigos surgidos da pesquisa, apenas um tem relação com o presente trabalho: “Liderança do diretor, clima escolar e desempenho dos alunos: qual a relação?” de Ana Cristina Prado de Oliveira e Andrea Paula Souza Waldehlm (2016).

Ainda acerca da palavra “liderança”, fazendo-se a experiência de retirar o filtro dos anos das publicações e mantendo-se a área temática, trinta e oito artigos

resultaram da busca. Destes, quatro artigos estabelecem um diálogo com o tema da pesquisa: “Liderança nas organizações educativas: a direção por valores” de João Ribeiro Trigo e Jorge Adelino Costa (2008), “Quadros de referência para o desempenho de líderes escolares” de Jorge Adelino Costa e Sandra Figueiredo (2013), “Práticas e comportamentos de lideranças na gestão dos recursos humanos escolares” de Andreia Rubina da Conceição Costa e António V. Bento (2015) e “Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil” de Ana Cristina Prado de Oliveira e Cynthia Paes de Carvalho (2018).

Optou-se pela retirada dos filtros apenas na palavra “liderança” para uma nova tentativa de busca a fim de verificar o cerne da temática em anos anteriores a 2018 e, desta forma, lançar um olhar para os artigos sem olvidar a proposta de pesquisa a que este trabalho se propõe.

Tabela 2: Resultado da busca de artigos no site Scielo.br

Vocábulo / Vocábulos	Busca Geral com aplicação dos filtros	Resultado obtido após verificação de temática
Crise	61	01
Decisão	0	0
Decisões	53	0
Gestão Educacional	49	01
Instituições escolares religiosas	0	0
Instituições confessionais católicas	0	0
Liderança	38	04
Liderança e instituições escolares religiosas	0	0
Liderança e decisão	0	0
Liderança e crise	0	0

Fonte: tabela elaborada pela autora

Importante ressaltar que, após constatação, tanto os artigos como as teses e dissertações não discorrem especificamente sobre o tema proposto na pesquisa aqui postulada, mas de alguma forma abordam a temática, conferindo o enfoque específico de interesse dos autores. Assim, cabe evidenciar que o presente trabalho possui o diferencial de abordar um aspecto específico e não explorado da atuação da liderança no ambiente escolar em um contexto único. Desta forma, não apenas apresenta um viés que difere das demais pesquisas já apresentadas, mas consegue dar um passo adiante no que tange o tema proposto; visto que direciona suas lentes para o processo de tomada de decisão. Processo este que demanda um olhar crítico

e sensível, com vistas à não linearidade e as diferentes influências que se colocam no desenvolvimento da tarefa de decidir por parte das lideranças.

2.1 CONSIDERAÇÕES ACERCA DE LIDERANÇA NA GESTÃO ESCOLAR

Os estudos em relação à liderança, considerando constituição, estilos e atuação são correntes no ambiente corporativo. A área da administração, como pioneira na abordagem acerca de líderes e influência destes nas organizações em que atuam e vice-versa, empresta suas lentes para outras áreas do conhecimento. Na Educação, um olhar atento acerca de lideranças, certamente pode fomentar o direcionamento de pensamento e planejamento estratégico, incrementar qualitativamente relações entre instituições de ensino e comunidade escolar e fomentar um bom clima organizacional no qual os atores do processo educativo estão imersos. Contribuindo com a ideia de que pessoas que desempenham funções de gestão, mais do que apenas administrar, necessitam desenvolver espírito de liderança, Senge (2005), coloca que as instituições de ensino necessitam de gestores que sejam líderes, que coordenem uma construção coletiva e que implementem ações de modo responsável.

A escola, como organização complexa, onde os que a integram, interagem sinergicamente considerando-se o desempenho de funções individuais e coletivas, atuando de forma autônoma e colaborativa; percebe a necessidade de fomentar reflexões nessa área, visto a qualidade inerente das instituições de ensino de conduzir processos de aprendizagem e relacionais. Fomentando a presente afirmação, Lück (2014, p.17) coloca que

[...] é importante reconhecer que todo trabalho em educação, dada sua natureza formadora, implica ação de liderança, que se constitui na capacidade de influenciar positivamente pessoas, para que, em conjunto, aprendam, construam conhecimento, desenvolvam competências, realizem projetos, promovam melhoria em alguma condição, e até mesmo divirtam-se juntas de modo construtivo, desenvolvendo as inteligências social e emocional.

Em um ambiente que trabalha com a construção do conhecimento e formação de seres humanos, buscando congrega a comunidade educativa e que, além disso, possui setores que se conectam direta e indiretamente com o ensino, observa-se que muitas pessoas exercem algum tipo de influência no contexto em

que atua, independentemente do cargo. Apesar de ter-se o conhecimento de intervenções (que muitas vezes são subjacentes), nessa pesquisa, busca-se contemplar os líderes formalmente constituídos.

Assim, não se propôs com a pesquisa, dissertar acerca de conceitos da constituição e características e estilos da liderança de um modo geral, mas sim discorrer acerca dos líderes já integrados na instituição de ensino em questão. Desta forma, foi possível lançar um olhar sobre os predicados que estas lideranças (tanto intermediárias como pertencentes à direção) possuem e, dentro da realidade em que atuam, em diálogo com a Rede, quais características funcionam como propulsores de ações bem conduzidas, assim como quais habilidades e competências precisam ser fomentadas e/ou desenvolvidas a fim de que haja uma condução eficiente de processos decisórios.

É notório que existem diversos aspectos a serem considerados quando se fala sobre desenvolvimento de lideranças. A dissertação de Zélia Cordeiro dos Santos (2019), desenvolvida no Mestrado Profissional em Gestão e Negócios, apresenta foco nos “processos e a construção da identidade e o desenvolvimento das lideranças através da percepção dos líderes intermediários.”. No referido trabalho, a autora revisou literatura a respeito do tema em que busca “compreender o processo de construção de identidade e desenvolvimento de lideranças nos Colégios das Missionárias Servas do Espírito Santo.”. Contando a liderança como “chave para a mudança nos sistemas educacionais”, é importante contar com as capacidades individuais que acabam por se somar no coletivo a fim de garantir uma melhor performance na condução de escolhas dentro do ambiente institucional. Ruas (2006, p. 40), ao discorrer sobre capacidade e competências, especialmente em situações organizacionais, coloca que “As capacidades por serem entendidas como potenciais de competências que estão disponíveis para serem mobilizados numa situação específica.”.

A mobilização de conhecimentos por parte de uma equipe de especialistas em prol de um objetivo comum, é a concretização de um trabalho que exige o exercício de mesclar as capacidades individuais. E como coloca Bauman (2001, p.207), “É a cooperação que transforma os esforços diversos e dispersos em esforços produtivos.”. Assim, embora as lideranças sejam muito bem capacitadas para os cargos aos quais foram designadas, não existindo o engajamento da sua equipe e demais colaboradores, muitos esforços podem ser em vão. Por isso, Dutra

(2017, p. 458) coloca que

Os gestores e as lideranças devem ser preparados para trabalhar com a diversidade e extrair o melhor de cada membro da equipe. Para tanto, necessitam compreender a capacidade e expectativas de cada membro da equipe e construir com eles os caminhos a serem trilhados para obtenção dos resultados necessários à organização e os objetivos de desenvolvimento pessoal e profissional.

Quando os líderes e a coletividade atentam tanto para as necessidades internas quanto para os movimentos do mercado: economia, concorrência, tendências e inovações, estabelece-se uma rede de apoio mútuo que torna a organização menos suscetível aos reveses das situações. Algumas ameaças e crises por vezes são perceptíveis com um grau mais ou menos elevado de previsibilidade e, em contrapartida, outras não são tão aparentes, mas que de qualquer forma, acabam por atingir a organização causando, por vezes, danos irreparáveis. Luecke (2007) argumenta que os alertas precoces de crises iminentes passam despercebidos por vários motivos, como subestimação do problema, autoconfiança excessiva e deficiência para ligar os pontos; e, em contraponto, algo que aumenta a probabilidade de perceber os sinais de alerta é quando se concede autonomia aos funcionários a nível mais operacional a terem suas vozes ouvidas, visto que são esses profissionais que se encontram no trabalho mais direto com o cliente.

Ações de melhoria e fluidez na comunicação entre os atores que compõem o quadro da organização, além de fomento da parte de formação de lideranças e colaboradores, garantem uma maior consonância não somente entre os indivíduos que participam do quadro de trabalho da instituição, mas também com a comunidade com a qual se relaciona e fornece o serviço. Assim, corroborando com a ideia de fomento no preparo técnico e desenvolvimento de habilidades interpessoais, Covey (2017) coloca a importância da constante capacitação dos indivíduos e das organizações, visto que uma melhora significativa das habilidades e conhecimentos, além de gerar confiança, torna as pessoas capazes de dar novas contribuições em um mundo de constantes mudanças.

Ainda considerando a questão de comunicação, a maneira como as informações oriundas tanto interna como externamente são recebidas, precisam ser levadas em conta e analisadas a fim de que se possa utilizá-las para incremento de ações e revisão de posturas por parte dos indivíduos que fazem parte da condução

do processo educativo. Ruas (2006, p. 36) coloca que

Não há dúvida de que o que há de mais relevante na construção da noção de competência passa, sem dúvida, pela crescente instabilidade da atividade econômica, pela baixa previsibilidade da relação das empresas com seus mercados e clientes e pela intensificação de estratégias de customização. [...] Especialmente no setor de serviços, atividade econômica predominante no contexto atual de negócios, o foco é cada vez mais dirigido para os resultados e para a responsabilidade do que para a tarefa. Nesse contexto, o protagonista do trabalho, além de *saber fazer*, deve apresentar, em muitos casos, a capacidade de *identificar e selecionar o como fazer* a fim de se adaptar à situação específica (customizada) que enfrenta.

Para que a liderança se constitua como promotora de sentido, também se faz necessária a organização de ideias que potencialmente se transformarão em ações. Com uma variedade de dados e verificação de posturas, é preciso que haja uma maturação e qualificação do que é pertinente e possível na tomada de decisões face aos desafios ou demandas da área de atuação da instituição. Estabelecendo-se como parte do fazer da gestão, a compreensão da pluralidade que envolve o ambiente escolar é de suma importância tanto na condução de estratégias e tomadas de decisão quanto na real visão que se versa sobre a instituição; pois assim como coloca Lück (2011, p.168)

Considerando que a escola é um organismo sociocultural e que a educação é também um processo humano social, a gestão escolar somente é possível a partir de uma compreensão dessa dimensão escolar, a qual corresponde ver a escola como organização sociocultural viva, cheia de regularidades e idiosincrasias, marcada por nuances, muitas vezes imperceptíveis aos olhos não preparados para tal percepção, ou viciados de tal forma pela regularidade de sua ocorrência que se tornam incapazes de explorar seus significados e expressões de tensão e conflitos, de jogo de poder, de aceitação e rejeições, de conteúdos manifestos e escondidos, e até mesmo de conteúdos escamoteados. Ou ainda, que as perceba, mas de maneira prejudicadora que rejeita de plano tais manifestações, deixando de considerar como próprias do tecido social e também como condição para seu desenvolvimento.

Tão importante quanto devotar atenção para questões internas, é voltar o olhar para questões externas. As questões exógenas, normalmente tidas como: concorrência, demandas do mercado e eventos de causas diversas, exigem da instituição uma postura preventiva. Afinal, as variáveis que estão fora do alcance de controle dos gestores, exigem, além de uma soma de esforços de ordem interna, que a organização escolar pense sobre planejamento de ações e estratégias prévias a fim de evitar questões que deixariam a instituição vulnerável. Dependendo

da realidade e do ambiente ao qual a organização faz parte, alguns estratagemas podem surtir maior efeito do que outros. Estratégias de marketing assertivas, organização orçamentária, verificação de tendência de mercado e, especialmente, uma boa condução de gestão de pessoas, pode garantir um fôlego a mais para que, mesmo quando não se conseguir pensar a longo prazo de imediato, a instituição permaneça desenvolvendo suas atividades com resultados positivos mesmo com os sobressaltos de alguns riscos e crises.

Obviamente que o tipo de risco e crises em potencial dependem da tipologia do negócio. Em se tratando de instituição escolar confessional privada, algo que preocupa é a implementação de inovação de práticas pedagógicas eficazes que proporcionem um diferencial no mercado e uma entrega de serviço educacional que atenda às necessidades da comunidade escolar mesmo em tempos adversos. Eis a importância de contar com uma equipe comprometida e engajada, que consiga, juntamente com a gestão, promover um ambiente em que haja sinergia, busca constante de melhoramento e confiança.

A atuação da liderança é o resultado de um processo de dedicação individual e coletiva. No trabalho organizacional, temos o planejamento, a gestão de recursos e pessoas, entre outros itens que compõem o fazer das lideranças no ambiente de atuação. Os líderes, em parceria com os demais entes da unidade escolar, encontrarão seu tempo em períodos mais produtivos (ou menos produtivos) para a aplicação de ideias e abordagens. Por vezes, para se adequar às demandas, as lideranças necessitam, além de considerar a temporalidade, alçar mão de diferentes processos (acelerando ou retardando ações) e buscando analisar a instituição como um todo.

O foco no líder evidencia as qualidades individuais, mas também precisa considerar a influência do meio e do grupo; que de modo sinérgico, se alimenta e retroalimenta. Existem características que o indivíduo inatamente possui e que pode desenvolver; ocorre, também, que a soma dos predicados individuais das pessoas na constituição do grupo, faz com que surjam qualidades específicas daquela coletividade que se formou. E nesse contexto, de características individuais que se somam e novas que emergem, a liderança possui a difícil tarefa de levar as pessoas a fomentarem o que é profícuo e a neutralizarem o que se mostra pernicioso.

Um trabalho quando bem fundamentado, organizado e acompanhado, proporcionará não apenas a entrega de um bom produto ou serviço, mas sim, a

confirmação de que houve uma contribuição efetiva para a melhoria qualitativa de resultados para a instituição e para os que dela fazem parte. E este incremento qualitativo reafirma as boas práticas de liderança, onde se estabelece um círculo virtuoso em que laços entre colaboradores se fortalecem, fortificando também os liames com clientela e comunidade.

Em sua dissertação de Mestrado em Gestão Educacional, Cunha (2017, p. 26) corrobora com esta visão colocando que

O sentido da liderança em uma organização é construído a partir da multiplicidade das relações estabelecidas entre líderes e seus liderados, entre os próprios líderes, e os líderes com a organização, estabelecendo uma espécie de rede, levando em consideração a aspectos individuais e grupais.

Instituições escolares confessionais possuem características que se equiparam a muitas corporações, seja pela constituição vertical de hierarquia ou pela departamentalização dos processos. Contudo, existem certos traços que as distinguem, como a visão holística orientada para o lado humano e os processos de decisão que se dão através da análise de colegiado. As lideranças, de um modo geral, são nomeadas para as funções a que se destinam: as religiosas são designadas para os cargos de direção e coordenação pela Sede e os líderes leigos, quando não são convidados a assumir determinada posição (por já serem parte integrante da instituição), passam por processo de seleção através dos Recursos Humanos. Os funcionários que não pertencem à ordem religiosa, ao serem considerados a fazer parte do quadro de colaboradores, além do conhecimento técnico, são observadas questões relativas à base de valores, integridade moral e espiritualidade, pois de acordo com o autor Murad (2007, p. 145)

Ao definir o perfil das pessoas a serem contratadas, especialmente aquelas que exercerão a liderança de uma equipe, serão levados em conta os conhecimentos, as habilidades e a atitude de ser aprendiz (sigla: CHÁ). Mais ainda, serão considerados os valores que norteiam a vida do candidato. Praticamente impossível de ser percebido no processo de seleção, o grau de crescimento espiritual, fator muito sutil, será verificado no correr do tempo através de atitudes e práticas.

Assim, os que exercem a gestão de pessoas dentro da instituição, muito mais do que buscar líderes, necessitam observar quem são os indivíduos com potencial para desenvolvimento de habilidades de liderança e que se afinam com os valores da organização. Nesse pensamento, pode-se considerar que o grau de maturação

dos colaboradores cogitados para exercerem papéis que impliquem em tomadas de decisão, é fomentado pelas oportunidades que a unidade educacional concede para esse indivíduo se desenvolver como líder. Assim, a liderança precisa passar por um processo, pois o desenvolvimento, como anteriormente mencionado, se dá de modo individual e coletivo, por muitas mãos, permeado pela confiança e produção de sentido.

2.2 A LIDERANÇA NO MOMENTO DE CRISE NO CONTEXTO ESCOLAR

Tendo visto anteriormente as considerações sobre liderança na gestão escolar, verifica-se a importância de lançar um olhar acerca desta liderança em um momento que desafia a condução das ações. Quando nos referimos a crises, relacionamos a eventos imprevisíveis com potencial para provocar prejuízos significativos, não somente pela tipologia de dano, mas também pela amplitude que o mesmo venha a atingir. Normalmente, são condizentes com a linha de negócios da corporação, pois existem determinadas situações que, desconsiderando-se desafios que qualquer organização pode se deparar, são específicas de determinada realidade.

Na Educação, não é diferente. Inúmeras questões são potenciais geradoras de crises e, por conseguinte, de mudanças. Falar sobre processos de modificação em Educação é algo que sugere muitas reflexões; principalmente quando essas transformações são impelidas. E a crise provoca esse movimento forçado de mudança da realidade, que exige uma resposta imediata por parte da instituição. E nessa movimentação que se faz necessária, a cultura organizacional se constrói, como também pode revelar aspectos que já estão constituídos Schein (2020).

De um modo geral, crises são iminentes e carregam consigo algum grau de previsibilidade. Em algum momento da vida da organização, todos sabem que haverá alguma sorte de evento crítico, apenas não sabem exatamente quando. Desta forma, é imprescindível a ação de uma liderança bem articulada com seus pares e liderados. Além disso, é preciso levar em conta que em contextos educacionais Lück (2014) a gestão se constitui como processo de mobilização e organização do talento humano para atuar coletivamente na promoção de objetivos educacionais.

Pela própria composição estrutural, empresas buscam agir de maneira

proativa em relação a crises. Quando preocupadas com o tema, tendem a organizar comitês específicos para reconhecimento, investigação e solução dos eventos. A escola, por não trabalhar com a perspectiva de questões situacionais que representem periculosidade ou insalubridade, tem sua visão de crise circunscrita a outros pontos: retração do contingente de estudantes por fatores exógenos (problemas financeiros vivenciados pelas famílias), concorrência e, recentemente, a pandemia de Covid-19.

Para Barrett (2017, p. 21) “A complexidade e incerteza no nosso mundo moderno são exacerbadas pelo fato de que muitas das maiores questões que estamos enfrentando são globais, mas as estruturas que temos para lidar são nacionais.”. E, a fim de lidar com as adversidades que se apresentam, Dutra et al. (2008, p.176) em que Marisa Eboli em seu artigo cita que

Segundo Ruas et al. (2005), o que há de mais relevante na construção da noção de competências passa pela crescente instabilidade da atividade econômica, pela baixa previsibilidade da relação das empresas com seus mercados e clientes e pela intensificação de estratégias de customização. Esses aspectos, continuam os autores, resultam em novas formas de conceber e organizar o trabalho: de uma disposição do trabalho mais estável e previsível para outra bastante diferenciada e fluida, na qual a previsão tende a ser mais focada no que deve ser obtido com o trabalho (seu resultado) do que na forma como deve ser feito (processo).

Considerando a questão de escolas particulares confessionais, que não possuem um viés meramente empresarial com cunho educacional, é preciso levar em conta que o carisma dessas instituições está muito presente na condução da organização. O fato de possuírem uma base fundada em valores humanistas, faz com que a visão acerca de crise, apesar de ser sentida como qualquer outra instituição (saída de alunos, contenção de gastos, colaboradores temerosos/desmotivados/com questões de saúde, entre outros sintomas), seja encarada de modo diverso por conta do próprio clima organizacional. Assim, considerando as crenças e os valores dessas organizações, Schein (2020, p. 27) disserta que

As crenças e a moral derivadas e as regras éticas permanecem conscientes e estão explicitamente articuladas porque servem à função normativa ou moral de orientar os membros do grupo em como lidar com certas situações-chave e em treinar novos membros a como se comportar. Um conjunto de crenças e valores que se torna embutido em uma ideologia ou filosofia organizacional pode servir como guia, e como um modelo de lidar com as incertezas intrinsecamente difíceis e incontroláveis.

A condução das ações por parte da liderança em momentos de incerteza, deve justamente versar sobre a geração de sentido e confiança. Essa construção da confiança inspirada pelas lideranças e, da mesma forma, entre os indivíduos que compõem a equipe de trabalho se dá pelo caráter individual, mas também pela busca de capacitação. Covey (2017, p.95) coloca que

[...] tanto para indivíduos quanto para organizações, é que, para manter-se confiável hoje, precisamos melhorar constantemente nossas capacitações. [...] para melhorar significativamente as habilidades e os conhecimentos de modo que possamos permanecer importantes e capazes de dar novas contribuições para um mundo em mudança constante.

Em um ambiente que sofre os efeitos da crise, seja de modo contundente ou residual, a tomada de decisão precisa ser baseada em um grau significativo de segurança. Independentemente se o que fora decidido exigiu maior ou menor temporalidade, é importante verificar as condições que se estabeleceram. Dentre elas, a influência da liderança como contributo para resultados assertivos, que é atravessada pela empatia. Empatia essa, que de acordo com Goleman (2015, p.120)

[...] significa que um líder sente as necessidades daqueles à sua volta. Isso permite que reaja espontaneamente e o que importa para elas. [...] Nos líderes pode se manifestar na criação de uma atmosfera de segurança, confiança e apoio, na qual os subordinados diretos se sentem seguros para correr riscos e explorar possibilidades novas. Quando o seu líder está ao seu lado, você pode agir com mais confiança.

Este ambiente permeado de confiança, em qualquer tipo de organização, precisa ser construído. Schein (2020, p.94) coloca que

Algumas empresas ensinam seus executivos a confiar em seus próprios julgamentos como base para as decisões; outras os ensinam a conferir com seus chefes; ainda outras os ensinam a confiar nos resultados, a menos que estejam baseados em dados concretos, como testes de mercado ou, ao menos, pesquisa de mercado; outras os ensinam a confiar na experiência de seus assessores.

A construção da confiança é marcada pela observação das ações das lideranças, bem como dos resultados oriundos desses atos. Em situações adversas, que também se coloca o fator de imprevisibilidade, o fato de confiar na habilidade, visão e intuição dos líderes, marca o grupo positivamente e, por conseguinte, congrega as pessoas para rumar em determinadas direções que representam maior

obtenção de êxito tanto em estratégias delineadas a priori quanto na identificação de oportunidade que surgem dos desafios.

Confiar é muito mais que dar crédito a uma ideia, posição; é, conscientemente, considerar que algo ou alguém terá resultados positivos em relação ao que se planeja ou almeja. A confiança pode ser firmada em questões mais racionais ou intuitivas. Muito depende de como uma situação é vista e sentida perante um grupo, se esta já foi vivenciada anteriormente ou não. Dutra (2017, p.397) acrescenta que

A importância da liderança na organização contemporânea é também explicada por estar inserida em situações de crescente incerteza e ambiguidade, exigindo do líder coerência e consistência em relação aos seus princípios e valores, de forma a sustentar sua credibilidade e legitimidade junto, tanto aos liderados, quanto aos pares, superiores, parceiros e clientes.

Nesta realidade, a intuição para os que desempenham o papel de líder, não é algo que vai de total encontro à razão. De certa forma, busca fomentar a confiança na tomada de decisões, especialmente se as lideranças apresentarem ter vivenciado situações similares, observado questões parecidas e, até mesmo pela formulação de hipóteses com base na realidade que se apresenta, as lideranças consideram uma parcela de intuição no ato de decidir. Senge (2021, p.250) disserta que

Hoje diversos estudos mostram que gerentes e líderes experientes se apoiam muito na sua intuição – que eles não tentam resolver problemas complexos inteiramente com base na racionalidade. Lançam mão de palpites, reconhecem padrões e traçam analogias e paralelos intuitivos com outras situações aparentemente discrepantes.

Na área da educação, diferentemente de outras, não existe um laboratório de testagem de ações pedagógicas. Após planejamento e organização, as abordagens são propostas e aplicadas, firmadas em bases teóricas sólidas e estudos realizados a priori. Contudo, não existe a certeza de que a adoção de uma determinada postura será completamente efetiva, visto que cada instituição está inserida em um local distinto, com seus aspectos culturais e identitários que não devem ser negados. Ademais, tem-se a influência de todo um capital social e cultural que emerge de um tempo presente permeado pela tecnologia, pluralidade e celeridade no surgimento de novas propostas.

O fato de termos vivenciando três anos de um estado de vigilância e combate à pandemia de Covid-19, colocou a sociedade em um processo de mudança

permanente pois a cada ano, a condução das ações nas políticas de saúde pública e organização dos protocolos de saúde precisaram ser (re)organizados. Desta forma, as instituições escolares, como parte do terceiro setor, também precisaram atender as normativas legais que foram propostas. Isto demandou grande capacidade de aprendizagem por parte da organização.

Schein (2020), ao tratar de cultura organizacional e cultura de aprendizagem, considera a liderança como peça fundamental na condução do processo de aprender dentro das empresas. Apesar do enfoque desse trabalho versar sobre apenas uma unidade educacional, muitas das colocações postas pelo autor contribuem para uma reflexão acerca da crise como motivo de apreensão de conhecimento e promoção de mudança em muitas outras instituições educacionais. Afinal, uma das maneiras de lidar com a crise é compreender o que é necessário a ser feito, considerando o envolvimento dos participantes da comunidade educativa, desenvolvimento de uma visão global, assim como a capacidade de adaptação e flexibilidade da organização frente aos desafios internos e externos.

Verificando-se que no ambiente em que o trabalho coletivo necessita ser uma constante, tanto para a concretização de práticas como enfrentamento de desafios, Dutra et al. (2008, p.201), através do artigo de Ana Cristina Limongi-França e Andréa Kanikadan, colocam em foco que o desenvolvimento de competências compreende um ato comunitário pois

O ambiente organizacional é repleto de atividades coletivas, especialmente as atividades em grupo ou, mais precisamente, grupos de trabalho. Quando um grupo de trabalho (*workteam*) obtém alto desempenho decorrente de sinergia, qualificação e integração psicossocial, percebe-se uma condição humana de excelência. Esse fenômeno, que é uma situação coletiva decorrente de várias competências pessoais, [...]

Partindo do princípio de que as ações coletivas são resultados de escolhas e decisões, é importante refletir sobre como a escolha se estabelece. Por vezes, dependendo da situação, os recursos tanto podem se apresentar abundantes escassos; da mesma forma que as opções em relação às estratégias de resolução que tendem a se mostrar mais ou menos arriscadas, principalmente quando não se consegue vislumbrar de modo efetivo o produto da adoção de uma prática. Bauman (2001, p.79) coloca que

Não é mais o caso de tentar, sem ter o conhecimento completo, calcular os

meios (os já disponíveis e os obtidos como necessários e zelosamente buscados) em relação a determinado fim. O que está em pauta é a questão de considerar e decidir, em face de todos os riscos conhecidos ou meramente adivinhados, quais dos muitos flutuantes e sedutores fins “ao alcance” (isto é, que podem ser razoavelmente perseguidos) devem ter prioridade – dada a quantidade de meios disponíveis e levando em consideração as ínfimas chances de utilidade duradoura.

Quando se devota a atenção para uma análise de condução das escolhas que a equipe gestora toma para a instituição e, por conseguinte para a comunidade escolar, confere-se importância para um processo em uma organização que não se compara a nenhuma outra: a escola. É a instituição escolar que além de lidar essencialmente com capital humano, não se pauta na prestação de um mero serviço, mas na garantia de um espaço de acolhimento, socialização, cuidado e formação integral de crianças e adolescentes.

2.2.1 Papeis da liderança e estrutura de trabalho em momento de mudança organizacional

É notório que somos partícipes de uma sociedade capitalista, onde a globalização e o dinamismo das mudanças se colocam como uma constante. Assim, o fato de estarmos inseridos nesse quadro, temos a Educação, da mesma forma, como parte de um contexto de transformação e formas de organização social do trabalho. Essas interferências podem ser observadas tanto pelo modelo de organização e gestão escolar como nas práticas pedagógicas. Importante observar que as mudanças e adaptações geradas pelas diferentes exigências, precisam fomentar adequações conscientes e não simplesmente provocar transformações radicais que não surtirão em benesse para o sistema educativo.

Contudo, transformações, por vezes, podem gerar algum grau de resistência, seja pelo surgimento de dúvidas em relação à eficácia e eficiência da proposta ou pela manutenção do status quo. Senge (2021, p.155) relata que

A resistência à mudança não tem caprichos nem mistérios. Quase sempre surge de ameaças às normas e formas tradicionais de fazer as coisas. Essas normas estão associadas aos relacionamentos de poder estabelecidos. Uma norma é arraigada porque a distribuição de autoridade e controle é arraigada. Em vez de tentar insistentemente vencer a resistência à mudança, líderes habilidosos identificam a fonte de resistência. Concentram-se diretamente nas normas implícitas e nos relacionamentos de poder associados a essas normas.

Para uma instituição confessional, além dos desafios impostos pelo mercado, existe a questão relativa à manutenção da identidade institucional frente aos reveses nos âmbitos social, econômico e político. Nesse aspecto, Murad (2007, p.180) atenta para o fato de que

A pessoa que exercita a estratégia e a complexidade é capaz de articular a lógica fechada do pensamento econômico com a lógica aberta dos relacionamentos humanos. Compreende e controla as variáveis possíveis, mas também vive no imprevisível, no risco e na incerteza.

Em uma instituição educacional de confissão católica, a presença de religiosos e leigos no mesmo espaço e, por vezes, realizando funções similares ou distintas, fazem com que a dinâmica do ambiente escolar se torne distinto de outras instituições; sejam elas públicas ou privadas não confessionais.

A integração de líderes leigos e religiosos se dá de maneira efetiva no momento em que ambos, assumindo suas respectivas posições dentro da organização, passam a colaborar mutuamente com o trabalho diário. A nível de unidade educacional, os profissionais que não são vocacionados, após serem admitidos através de processo seletivo e passarem pelo processo de imersão (onde são apresentados profissionais da equipe pedagógica, fala-se a respeito do carisma da fundadora, visão e missão da instituição, além de orientações do setor de Recursos Humanos) vivenciam a rotina diária da escola, participam de reuniões e, gradativamente, são conhecidos e se inteiram da comunidade escolar, se apropriam tanto dos processos quanto das questões que tangem a construção de confiança entre as demais lideranças e colaboradores.

Desta forma, as lideranças que vivenciaram períodos turbulentos e de transições com seus liderados, constroem experiências e abrem precedente para uma maior sinergia entre os envolvidos no trabalho. Acerca do enfrentamento de crises, Senge (2020, p.237-238) coloca que

Quando uma organização enfrenta uma crise, o modo como os líderes e outros dirigentes lidam com isso cria novas normas, valores e procedimentos de trabalho e revela suposições básicas importantes. As crises são especialmente significativas na criação e transmissão da cultura porque o envolvimento emocional se intensifica durante tais períodos em que aumenta a intensidade da aprendizagem. As crises aumentam a ansiedade e a necessidade de reduzi-la é poderoso motivador de nova aprendizagem.

As permutas entre as lideranças vocacionadas (e por vezes as leigas), são agentes de mudança e que, inevitavelmente, provocam ansiedade no indivíduo e na instituição de um modo geral; visto que cada líder, mesmo operando nas rotinas de trabalho de seu antecessor, emprega sua marca pessoal e visão na condução das ações.

Importante considerar que, independentemente de se tratar de religiosos ou leigos, o fato de ter alguém novo integrando um grupo, representa ajustes (por menores que se apresentem) a serem feitos, dinâmicas e processos que precisam ser revistos (a fim de que sejam mantidos, incrementados ou modificados) e relações interpessoais que se constroem em diferentes temporalidades. E, levando-se em conta que as pessoas ao lidarem com mudanças, tenham um sentimento normal de insegurança ao iniciarem suas atividades, Dutra (2017, p.103) comenta acerca da importância de suporte àqueles quando ingressam na organização, dizendo que

As pessoas quando ingressam em um ambiente desconhecido, sentem natural insegurança e tendem a ter dificuldades para ler as demandas do contexto sobre elas. Isso gera na pessoa desconforto e demanda para a organização um período de tempo maior até que a pessoa esteja atuando plenamente em seu trabalho.

Mesmo as religiosas, que possuem familiaridade com a dinâmica de remanejamentos e conhecem as unidades educacionais de um modo geral, ao serem conduzidas para atuarem em um local específico, vivenciam a mesma experiência de um leigo quando é integrado a uma instituição. Com a finalidade de atenuar questões de ansiedade, bem como valorizar qualidades individuais e coletivas, a integração das pessoas pela organização merece especial atenção. Neste sentido, Dutra (2017, p.103) coloca que

O processo de internalização não deve ser utilizado para reprimir ou padronizar comportamento das pessoas e das suas relações com a organização. Caso a empresa utilize o processo de internalização para iniciar um processo de adestramento comportamental, estará matando as possibilidades de contribuições criativas das pessoas e perdendo toda a riqueza da diversidade oferecida pelas diferenças individuais.

Além dessas trocas, existem mudanças exógenas que impelem novas posturas em relação à dinâmica do trabalho desenvolvido, como é o caso da implementação do Novo Ensino Médio através da nova BNCC (Base Nacional Curricular Comum). A coexistência de dois formatos de Ensino Médio não representa

literalmente uma crise, mas provoca sentimentos de ansiedade e incerteza na comunidade educativa como um todo; até mesmo porque, no presente ano de 2023, iniciou-se um movimento de revogação do Novo Ensino Médio.

Para os líderes, sejam eles religiosos ou leigos, o fato de lidarem com o inesperado, vislumbrarem um possível sucesso ou fracasso, afinarem os propósitos da Rede com os da Unidade Educacional, se posicionarem em um ambiente de remanejamento de lideranças (em diversos níveis dentro da Rede), além de conduzirem o trabalho pedagógico em um ambiente pós-pandêmico (que ainda lida com as reminiscências dos períodos mais críticos da pandemia) tanto na relação com os liderados como com os outros atores da comunidade educativa, fortalece o sentimento de responsabilidade pessoal e, por conseguinte, organizacional. Covey (2017, p.209) evidencia a postura da liderança nessa questão colocando que

[...] a atitude de assumir responsabilidade é tão poderosa quanto a construção da confiança. Enquanto a injustiça cria dependência e desconfiança, praticar a responsabilidade cria independência e confiança. E o efeito exponencial multiplicador é poderoso. Quando as pessoas – líderes em particular – mostram-se responsáveis, aquilo encoraja os outros a fazerem o mesmo.

Promover um ambiente que gere confiança não apenas nos líderes, mas na organização e no que ela representa, além de fortalecer a confiança individual, é um dos desafios da liderança. Na construção desse processo é necessário verificar quais são os pontos que estão sendo empregados para a construção dessa confiança, além de analisar o que mais pode ser adicionado para servir de incremento nesse contexto.

Para os religiosos, a confiança se estabelece, principalmente, no exercício dos valores que fundamenta a obra e o carisma do fundador. São esses princípios imbuídos na cultura e no clima da instituição que espera-se serem sentidos, vividos e perpetuados não apenas entre os colaboradores, mas por toda a comunidade escolar. Os leigos, por sua vez, possuem a visão norteada pelos valores e, além disso, agregam uma postura profissional que, muitas vezes, pende para a adoção de práticas mais administrativas.

Aspectos que permeiam a percepção da confiança sob as lentes dos vocacionados e não vocacionados podem se apresentar como convergentes, visto que o contato entre eles faz com que surja uma perspectiva humanista às diferentes dimensões do trabalho em um ambiente dinâmico e plural. Deste modo, a análise da

liderança e estrutura de trabalho se faz necessária para promover uma compreensão da realidade organizacional e, assim, balizar forças e dificuldades que servirão de fomento para práticas vindouras.

2.3 CONSIDERAÇÕES ACERCA DE GESTÃO DE PESSOAS NA GESTÃO ESCOLAR

A escola, como espaço de construção de conhecimento e como organização, é um organismo vivo. Isso é reflexo não somente pelo fato de trabalhar com a educação de indivíduos, mas por estar inserida em uma sociedade permeada por dinamismo, que se constitui principalmente pelos processos de mudança que emergem das necessidades externas e/ou internas, como também são resultado de um movimento interno de inovação. Dentro dessa organização complexa, os atores que integram e atuam em diferentes funções possuem práticas que são aprimoradas ou fomentadas na cultura organizacional que se estrutura e reestrutura com o passar do tempo.

Considera-se se existe uma concepção formal de competências para lideranças e gestores, como se processa seleção, formação, acompanhamento, estímulo e avaliação desses profissionais que ocupam postos de liderança tanto nas posições intermediárias quanto de gestão tanto a nível local como em relação à mantenedora. A estrutura do trabalho de Gestão de Pessoas com vistas aos profissionais que assumem cargos de chefia em diferentes setores reflete de forma direta tanto no serviço prestado como no clima organizacional.

Mesmo que a organização não tenha desenvolvido um processo ou normativa para análise e identificação de lideranças formalmente constituído, é importante que algumas características sejam levadas em conta quando se pensa na formação de uma equipe de gestão. Dutra (2017, p.412) coloca que

A organização tem a responsabilidade de definir os filtros através dos quais escolherá seus futuros líderes e gestores. A ausência de filtros formalmente definidos cria uma competição pelos espaços de poder, na qual os grupos mais bem posicionados farão prevalecer suas preferências.

Muitos autores discorrem sobre características de líderes que convergem e se complementam. Lück (2015), considera a influência sobre as pessoas a partir de sua motivação, propósitos claros de orientação, promoção de processos sociais

dinâmicos, interativos e participativos, modelagem de valores educacionais elevados e orientações para o desenvolvimento e aprendizagem contínuos. Goleman (2014) pontua autoconsciência, autogestão, empatia, habilidade social, como focos no interno, no outro, no externo e no futuro; além de flexibilidade e equilíbrio. Barret (2017), coloca Goleman (1996) em sua fala através da inteligência emocional e domínio pessoal, além de agregar a a consciência social e gestão de relacionamentos. Covey (2017) versa sobre os princípios de comportamento baseados na franqueza, respeito, transparência, lealdade, correção de erros, produção de resultados, autoaperfeiçoamento, enfrentamento da realidade, esclarecimento de expectativas, responsabilidade, escuta e confiança nos outros.

Apesar do rol de qualidades que são desejadas em alguém que venha a desempenhar o papel de líder, Goleman (2018, p.93) alerta para a questão de que “[...] nenhum líder é perfeito ou precisa ser. Nossas idealizações de líderes podem nos levar a estabelecer padrões pouco razoáveis, querendo que sejam paradigmas de todas as virtudes.”. E, a partir do momento que deseja-se um líder “pronto”, desconsidera-se o fato de que a constituição da liderança é um processo que envolve esforços individuais, coletivos e institucionais.

A posição que uma organização ocupa no mercado e os futuros passos que ela possa vir a tomar são fruto de uma construção que se dá através de planejamento e adoção de práticas corporativas assertivas; ou seja, é pela adequação de estratégias adequadas que a organização define sua colocação no mercado. Ademais, aliado ao conhecimento e definição de estratégias, existe um capital humano que viabiliza todas as ações. Nesse ponto é importante ressaltar como a Gestão de Pessoas desempenha um papel primordial nas organizações. Murad (2021, p.39), ao versar um olhar sobre o capital humano cita que

As empresas modernas, especialmente as de serviços, descobriram que os “talentos humanos” são sua principal riqueza, depois da marca e da imagem. Por isso desenvolveram técnicas e procedimentos múltiplos em vista de potencializar o “capital humano”. Fazem questão de mostrar ao mercado que valorizam seus funcionários.

Especialmente, no início de 2020, em que as escolas precisaram fechar suas portas e adotar um sistema de ensino online durante o referido ano e na maior parte do ano de 2021, as lideranças precisaram somar forças não somente com os liderados, mas contar com a sensibilidade e compreensão das famílias para a

condução das atividades. Em um contexto onde toda uma sociedade está imersa em insegurança, incerteza dos rumos da economia e dos próprios resultados de aprendizagem, fazem com que Murad (2021, p.68), principalmente referindo-se a instituições confessionais sociais, considere que

Instituições religiosas e sociais apresentam muitos dos empecilhos acima citados, mas têm a seu favor outros facilitadores da gestão. Cultivam traços admiráveis, que fazem inveja a muitas empresas. Apresentam uma missão que de longe supera os mesquinhos interesses de lucro e autopromoção de imagem. Criam e sustentam valores compartilhados que são o fundamento de qualquer organização duradoura.

E, justamente sustentados em uma base sólida de valores cristãos, unidos ao carisma da fundadora, os líderes, partícipes de uma organização complexa, precisam combinar questões intrínsecas aos valores pessoais e institucionais com a objetividade na resolução de problemas, adequação do trabalho e condução de ações pragmáticas. Como coloca Dutra (2019), historicamente, por conta do contexto externo, as organizações têm sofrido algumas mudanças, tanto nas formas de organização do trabalho mais flexíveis e adaptáveis, processos decisórios mais ágeis com foco no mercado, revitalização de produtos e serviços e alto grau de competitividade.

A escola se diferencia da empresa em muitos aspectos, mas ao mesmo tempo, possui características que se aproximam, como por exemplo: a estrutura de hierarquia, departamentalização de setores e, também pelo fato de participarem de um mercado com alto nível de exigência. Ainda nesse contexto, Dutra (2019, p.47) ressalta que

Observamos que as organizações inseridas em contextos mais exigentes, quer em função de seu setor de atividade econômica, quer em função do papel que exercem junto às congêneres, estão praticando sistemas de gestão de pessoas por meio da utilização de conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional, conscientes ou não deste fato.

No campo educacional, também se observa uma crescente exigência não apenas de maior formação por parte dos atores que conduzem o processo educativo e dos demais colaboradores que compõem o quadro da organização, mas também, como expõe Dutra (2019, p.48)

A maior exigência não está somente nos termos de qualificação e/ou formação das pessoas, mas também em sua capacidade de resposta para

as necessidades da organização e/ou negócio. Por conta disso, o investimento da sociedade como um todo no desenvolvimento das pessoas será menos no conhecimento (saber) e na habilidade (saber fazer) e mais na competência (capacidade das pessoas na articulação de conhecimentos, habilidades e atitudes no contexto em que se inserem).

É importante que se procure almejar e ir em busca de um incremento qualitativo no serviço educacional; mas isto não apenas para cumprir normativas da mantenedora ou das chefias. Procurar um fomento de inovação ou novas práticas para aumentar a vantagem competitiva perante outras instituições, perpassa por um processo de Gestão de Pessoas. Afinal, a genuína base de trabalho de uma escola é com pessoas em movimentos sinérgicos e dinâmicos de ensinar e aprender, não apenas em sala de aula, mas em todo o ambiente educativo.

Desta forma, a necessidade de trabalhar questões que permitam aos líderes a, juntamente com os colaboradores, exercitarem suas competências e buscarem melhores maneiras de planejar estratégias, vislumbrando passos futuros, pensar respostas aos problemas imprevistos e, assim, garantir o desejado acréscimo na qualidade do trabalho educativo.

3 CAMPO EMPÍRICO

O campo empírico para este estudo foi o Colégio Sagrado Coração de Jesus, Unidade Educacional de Bento Gonçalves/RS, em interlocução com a Central de Gestão do SAGRADO – Rede de Educação, Província do Paraná, com sede na cidade de Curitiba/PR.

O Instituto das Apóstolas do Sagrado Coração de Jesus, cuja congregação foi fundada por Madre Clélia Merloni em 30 de maio de 1894, em Viareggio, Lucca – Itália. Em 1900 a congregação iniciou suas atividades em solo brasileiro.

Em 1957, as Apóstolas que formavam uma única província, dividiram-se em duas: Paraná e São Paulo. A Província do Paraná, com sede em Curitiba/PR, compreende os estados de Paraná, Mato Grosso do Sul e Rio Grande do Sul; a de São Paulo, com sede em São Paulo/SP, abrange os estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Distrito Federal, Tocantins e Pará. Além das províncias brasileiras, a congregação possui a Vice-Província Cone Sul (Argentina, Chile, Uruguai e Paraguai).

Após decorridos 110 anos, em 2010, as Apóstolas organizaram a unificação da educação no Brasil e América Latina, unindo-se sob uma única marca: SAGRADO – Rede de Educação. E é num contexto de unificação, que a seleção do campo empírico se estabelece pela escolha específica de uma unidade educacional que faz parte do estado do Rio Grande do Sul da Província do Paraná.

Tal escolha se considerou principalmente pela temática em relação à constituição e influência das lideranças de gestão no enfrentamento de uma crise por conta da pandemia de Covid-19; onde embora as demais unidades pertençam à mesma rede, as políticas públicas, políticas educacionais e protocolos definidos pelos estados e municípios foram aplicados de maneira diversa.

No Rio Grande do Sul, bem como no município de Bento Gonçalves, por exemplo, as normativas de prevenção e combate à pandemia por parte do governo do estado não foram as mesmas dos demais entes federados. E, dada a necessidade de circunscrever o estudo, observou-se que mesmo pertencentes à mesma região, as escolas possuem características únicas por conta das localidades nas quais estão inseridas. Deste modo, levando-se em consideração apenas uma escola, a pesquisa consegue alcançar maior profundidade em relação à realidade local.

A interlocução com a mantenedora é importante de ser analisada, pois o fato

do Colégio Sagrado pertencer a uma Rede, faz com que existam aspectos a serem considerados na condução de ações e decisões. Tais questões, à luz da atuação das lideranças, possibilitam uma boa compreensão das práticas de decisão considerando-se tanto deliberações unilaterais com diálogo vertical por parte da Rede, quanto aquelas em que se processa um colóquio de tom integrador de ideias de ambas as partes.

A Unidade Educacional, apesar de possuir uma liberdade relativa, ainda assim, não pode olvidar que a Rede rege as diretrizes de uma forma global. Questões identitárias específicas e relativas ao local onde a escola está inserida, se soma à proposta geral da mantenedora. E é este aspecto que define um trabalho conjunto em rede.

Considerando a comunicação da Rede com a escola, esta se dá especialmente nas oportunidades de interação e integração que se dão especialmente através dos momentos de formação, que podem ocorrer de modo online ou presencial. Existem também os momentos em que os gestores da mantenedora visitam as escolas a fim de acompanharem o trabalho que está sendo desenvolvido, ouvirem lideranças e colaboradores. Assim, em relação à Rede, procurou-se verificar os pontos principais que convergem para a visão e ação da mantenedora em relação aos líderes da instituição de ensino; o que pode contribuir enormemente para a compreensão de práticas de decisão no Colégio.

Dentro da instituição escolar, pretendeu-se contemplar a integralidade dos colaboradores que compõem os diferentes setores e cargos. Dentro deste grupo, existem indivíduos que pertencem ao quadro funcional por diferentes períodos de tempo: desde há algumas semanas como há mais de trinta anos. A diversidade de olhares acerca de uma mesma realidade faz com que a liderança seja analisada e também autoanalisada de modo multidimensional.

O Colégio Sagrado, especificamente, possui a presença das religiosas em diferentes funções: docência de sala de aula, serviço de administração escolar (secretaria) e direção. Como ocorrem modificações no quadro funcional dos leigos, assim se faz também nas odens religiosas através da reorganização da distribuição dos vocacionados nas unidades educacionais. Acerca dessa questão, Silva (2021, p.29) apresenta que

Conforme o Estatuto Social, o Instituto é representado pela Presidente da

Mantenedora, denominada canonicamente de Provincial, a qual é nomeada pela Irmã Superiora Geral do Instituto. As religiosas, membros da gestão, são nomeadas pela presidente da mantenedora, em conformidade com o seu conselho, considerando ou não a indicação das diretoras. Embora não haja uma norma expressa sobre o assunto, na prática, a direção de cada escola é nomeada pela presidente da mantenedora, em acordo com seu conselho e também com a gestão executiva da Rede. Já as diretoras e vice-diretoras leigas são nomeadas pela Gestora Executiva da Rede em acordo com a Gestão Pedagógica e submetidas à apreciação da Provincial.

Em organizações regidas por ordens religiosas, existe uma permuta das lideranças de tempos em tempos. Como colocado na informação supracitada, não existe uma norma expressa acerca de temporalidade ou critérios de escolha. Esses remanejamentos também comuns em instituições de natureza pública, possuem a função de proporcionar aos vocacionados diferentes vivências nos locais em que forem atuar, a fim de representar um incremento na capacitação profissional, pessoal e relacional com a comunidade.

Desta forma, seguindo os preceitos de obediência e desprendimento inerente às ordens, religiosos e religiosas colaboram com a obra de suas instituições à luz do bem comum, dos valores e do carisma do fundador em diferentes localizações por um determinado período de tempo; o que pode vir a permitir uma contribuição efetiva e, através dessa migração, buscar a garantia de um trabalho dinâmico no movimento de auxílio com designação. Nesse contexto, com a relocação das religiosas, a comunidade educativa, como um todo, tende a sentir os efeitos das trocas; tanto pelo fato de terem se estabelecido relações estreitas com as lideranças que desenvolvem um trabalho (e deixam sua marca) no educandário, como pela incerteza da continuidade do modelo anterior ou mudança de ações e práticas com a chegada de novos membros.

As funções assumidas pelas religiosas dentro da Unidade Educacional passam por diferentes atravessamentos, como a quantidade de irmãs, a transferência delas entre as obras que dirigem, as demandas que cada colégio apresenta e, também, a formação das vocacionadas, visto que muitas acabam optando por cursos superiores destinados a áreas pedagógicas e outras, a áreas administrativas (a exemplo de contabilidade e administração).

3.1 HISTÓRICO DA UNIDADE EDUCACIONAL

O histórico da Unidade Educacional⁸ organiza-se com a finalidade de não somente verificar a história da escola por si só, mas constatar como a relação da instituição com a comunidade escolar se estabeleceu desde o início e, por conseguinte, observar como a escola se desenvolveu e permanece atuando na comunidade.

Ao iniciar as atividades em uma determinada localidade, faz-se necessário compreender como se deu o processo de instalação do Colégio e, também, com o passar do tempo, o que influencia a estruturação da gestão face os processos decisórios.

3.1.1 Colégio Sagrado Coração de Jesus – Bento Gonçalves/RS

O Colégio Sagrado Coração de Jesus iniciou suas atividades na cidade de Bento Gonçalves em 1956. Foi instalado onde era o antigo moinho próximo à Igreja Cristo Rei, no bairro Cidade Alta. Na época, para a instalação de uma instituição de ensino de confissão católica se efetivar em uma comunidade, deveria se configurar através do convite da Diocese da região, considerando a necessidade e conveniência do empreendimento. Desta forma, por intermédio da Diocese de Caxias do Sul, as Irmãs tiveram o aval para oferecer atendimento educacional no referido município.

Assim, em 1961, considerando um pedido da comunidade do bairro Cidade Alta, que solicitava a vinda de um educandário para atender as famílias da localidade (pois estavam distantes do centro da cidade), esforços foram somados com os representantes da indústria e comércio, criando-se o grupo Pró-Construção para o início das obras de uma nova edificação na rua Candelária do referido bairro. Uma expressiva parte da comunidade bentogonçalvense também auxiliou para que a construção pudesse ocorrer. Até mesmo os agricultores contribuíram com a campanha da uva para angariar fundos e materiais.

A partir de 1966 foram ocorrendo melhorias nos prédios, como a construção do ginásio de esportes e rampas de acesso entre os andares da instituição. Uma significativa reforma na escola ocorreu em 1988, com o Complexo Esportivo Cultural

⁸ As informações acerca do histórico escolar do Colégio Sagrado Coração de Jesus foram retiradas do Regimento Escolar.

e ampliação no número de salas de aula para atender o crescente contingente de alunos e extensão de oferta de níveis de estudo.

Dos educandários católicos do município, o Sagrado foi o último a se instalar na localidade, visto que as Irmãs Carlistas do Colégio Medianeira iniciaram as atividades em 1915 a fim de atender as famílias dos primeiros imigrantes e, por sua vez, os Irmãos Maristas do Colégio Aparecida começaram a oferecer serviços educacionais em 1940. Importante destacar que não é apenas o fato da implantação da unidade educacional das Irmãs Apóstolas do Sagrado Coração de Jesus se dar após as outras instituições (em que considera-se o conhecimento prévio das bases das outras congregações), mas que, principalmente, foi fruto do desejo, empenho e colaboração da sociedade. Outrossim, importante destacar que o atendimento do Colégio Sagrado aos educandos desde o início foi com turmas mistas; diferentemente do Medianeira que atendeu apenas moças até o final da década de 50, e o Marista, por sua vez, apenas rapazes até o final da década de 60.

A escola Sagrado de Bento Gonçalves é uma das 35 (trinta e cinco) unidades educacionais do SAGRADO – Rede de Educação. Hoje possui 1300 (mil e trezentos) educandos, atendidos da Educação Infantil ao Ensino Médio. Em sua atuação na comunidade, permanece realizando ações de cunho social, principalmente com o Projeto Socioeducacional – Bolsa de Estudos (em que a mantenedora é certificada como Entidade Beneficente de Assistência Social na Área da Educação).

Atualmente, a Gestão Educacional do colégio é mista. É constituída por uma religiosa no cargo de Direção Administrativa, uma leiga na Direção Pedagógica e outra religiosa na Vice-direção Pedagógica. Os demais cargos da Equipe Pedagógica (coordenação pedagógica, orientação educacional e setor de integração social) atualmente são ocupados por leigos. O grupo de colaboradores, considerando-se corpo docente e demais funcionários somam um total de 110 (cento e dez) pessoas.

3.1.2 Um olhar sobre as lideranças do SAGRADO – Rede de Educação: relação da Rede e da Unidade Educacional de Bento Gonçalves, Rio Grande do Sul

A constituição da liderança muito se estabelece pelo clima organizacional. Da mesma forma como o clima influencia os indivíduos pertencentes à instituição, os indivíduos influenciam o clima da organização. Essa inter-relação que se estabelece reflete na condução das ações das lideranças seja para manter o status quo ou para

dirigir as mudanças ou incrementos. Além do ambiente local, o Colégio Sagrado está inserido em um ambiente de rede. Nesse sentido, existe a influência direta da mantenedora como geradora de cultura.

Verificar o diálogo da Gestão da Rede com a Unidade Educacional à luz das ações e decisões dos líderes é algo que confere um incremento para a organização no alinhamento de estratégias tanto em tempos de relativa normalidade como em momentos de vivências de crises ou adversidades. O fato da mantenedora estar localizada em outro estado do país e, por conseguinte, não participar dos mesmos contextos socioculturais, pode requerer adoção de medidas para uma maior aproximação no que se refere a consonância do trabalho realizado em rede, assim como a preservação de características identitárias e relativa autonomia do colégio em questão.

Neste ponto, é importante observar como a Rede está estruturada, considerando a arquitetura da Central de Gestão do SAGRADO – Rede de Educação. Como coloca Silva (2021, p.29),

A estrutura organizacional da Central da Gestão da Rede é formada por seis assessorias, nove profissionais e uma Gestora Executiva, que coordena a equipe de gestores, mais 11 profissionais auxiliares, dedicados exclusivamente ao serviço da Rede. As gestões representadas na arquitetura organizacional são coordenadas pela Gestão Executiva e são responsáveis, cada qual no limite de sua esfera, por todas as unidades educacionais. A Rede está subordinada às orientações e administração da mantenedora.

Analisando-se a influência geográfica na condução das ações a partir do ano de 2020, Paraná e Rio Grande do Sul adotam posturas diferentes em relação à condução das normatizações e protocolos de saúde referentes ao evento pandêmico de Covid-19. Isso teve uma influência direta na condução das ações por parte das gestões. Nem sempre a Sede e Unidade Educacional puderam comungar de procedimentos na condução dos trabalhos. O que comprova é o fato do Colégio Sagrado ter sido a primeira escola da região sul a retornar às aulas presenciais no ano de 2020, enquanto os outros educandários (de outras localidades) pertencentes à Rede não realizaram o retorno no referido ano⁹.

⁹ Considerando-se as normativas de cada estado, em que o Rio Grande do Sul, em 17/11/2020, através do Decreto Estadual 55.579 de 16/11/2020, estabeleceu o retorno às aulas presenciais em regiões de bandeira vermelha (considerando a decisão final aos municípios). Na mesma data, o estado do Paraná expediu o Ofício 07/2020 – SMS Curitiba, onde trata das normativas para o retorno presencial da Educação Infantil, mas ainda em 27/11/2020, pelo Decreto n.º 1.600/2020 - PMC - Dispõe sobre medidas

Sendo o primeiro colégio a voltar com as atividades presencialmente, as lideranças, em diálogo com a gestão da Rede e sensíveis às demandas da comunidade escolar, precisaram organizar toda uma gama de ações que, além de contemplar as normas dos protocolos sanitários estaduais e municipais, necessitou alçar mão de algumas escolhas bastante específicas na condução do trabalho pedagógico: permanência de oferta de aulas síncronas, planejamento de cronogramas, organização de momentos formativos em relação ao retorno do trabalho presencial e à utilização da plataforma de trabalho (Microsoft Teams), relocação de turmas nos espaços da escola e escalonamento de determinadas turmas (por conta das dimensões da sala de aula).

Saber o que é necessário, verificar o que é possível e mobilizar esforços com a equipe a fim de realizar uma entrega de serviço adequada (considerando as limitações internas e externas), torna o trabalho da liderança especialmente desafiador. Corroborando com a ideia da importância da liderança nesse contexto, Dutra (2017, p.397) relata que

As organizações vivem em um ambiente de constante transformação que exige respostas rápidas e efetivas, dadas em função das especificidades da situação requerendo flexibilidade e adequação. Nesse contexto, cresce a importância da liderança para construir a resposta mais adequada às demandas dentro de princípios éticos e dos valores organizacionais.

Em se tratando de confiabilidade, o clima positivo que se estabelece dentro de uma instituição escolar, principalmente considerando-se a base confessional, transcende os muros do colégio. Isso se observa pela força da marca na comunidade à qual pertence e os atributos que são relacionados a essa marca. Existem alguns indicadores que podem explicar essa confiança que a sociedade local confere à organização: lista de espera de alunos para ingresso na escola, baixo índice de transferência para outros educandários (quando não considerados motivos de mudança de residência ou problemas financeiros) e fidelização da clientela.

Importante lembrar que, quando se conta com uma equipe qualificada, que possui uma base de formação igual ou até mesmo superior que a dos líderes

restritivas a atividades e serviços, para o enfrentamento da Emergência em Saúde Pública, de acordo com o quadro epidêmico do novo Coronavírus (COVID-19) e a situação de Risco Médio de Alerta - Bandeira Laranja - com medidas intermediárias, conforme Protocolo de Responsabilidade Sanitária e Social de Curitiba, levando para 11/12/2020, através da Resolução nº 5.003, a validação das atividades não presenciais de 2020.

formalmente constituídos, tem-se um maior fluxo de colaboração e movimentos de lideranças no ambiente institucional. Assim, os resultados se mostram como produto do desenvolvimento de um trabalho coletivo onde a liderança, representada por diferentes pessoas, com características distintas, podem se somar e convergir para um mesmo propósito.

4 METODOLOGIA

A pesquisa é um instrumento valioso para a verificação da realidade que se estabelece e, por conseguinte, frutifica ações e/ou estratégias que podem ser aplicadas como incremento ou inovação na organização. Para tanto, a presente pesquisa classifica-se como um estudo misto, sendo qualitativo e quantitativo, de caráter exploratório-descritivo. Considera-se tanto a tipologia quantitativa quanto qualitativa, pois tratam-se de aspectos complementares do estudo e, desta forma, conseguirão ser abarcadas as particularidades das questões concernentes à temática, levando em conta a relação de Unidade Educacional e Rede, as percepções dos participantes a fim de garantir uma coleta de dados consistentes para a entrega de um produto que sirva de ferramenta na condução de práticas de gestão.

Pensando-se em uma coleta de dados mista, pretendeu-se distribuir o tempo para a coleta de dados de modo sequencial: primeiramente, aplicam-se os questionários e, de modo subsequente, as entrevistas. Estabeleceu-se igual peso aos dados quantitativos e qualitativos; contudo, dada a natureza da temática, foi versado um olhar atento aos resultados qualitativos.

O método de escolha da amostra foi o não probabilístico por conveniência. O instrumento de coleta de dados quantitativo é um questionário *survey* estruturado com 26 (vinte e seis) questões utilizando-se da ferramenta Google Forms.

A pesquisa quantitativa se faz necessária pois existe a coleta estruturada de dados, com instrumentos formais e mediante condições de controle. A partir daí, busca-se analisar os dados através de procedimentos estatísticos. Em uma primeira etapa, foi composta pela aplicação de um questionário com perguntas abertas e fechadas, sendo utilizada a escala Likert nestas últimas.

As perguntas fechadas, de acordo com Gerhardt e Silveira (2009) “favorecem uma padronização e uniformização dos dados coletados maior do que no caso das perguntas abertas.” e a escala Likert, além de ser utilizada com perguntas fechadas, é adequada para aprofundar um tema específico e descobrir de forma direta e ao mesmo tempo detalhada a opinião dos participantes do estudo. Na utilização da escala Likert, para o ranqueamento das respostas, considerou-se uma estrela para indicar o menor índice de classificação e cinco estrelas o maior.

A natureza das perguntas do questionário buscou contemplar aspectos da

constituição e atuação das lideranças na Unidade Educacional. Realizando-se a aplicação das perguntas com os colaboradores do Colégio, procurou-se verificar pontos de congruência entre as percepções dos participantes da pesquisa. Quanto à realização das entrevistas, pretendeu-se aprofundar aspectos presentes nos questionários no que tange a atuação das lideranças nos processos decisórios: adequação de temporalidade e urgência das decisões, aprendizagens e dificuldades dos líderes considerando-se o contexto vivenciado e identificação de decisões assertivas em relação às demandas do mercado e da Rede.

Em relação à análise dos dados, considerou-se uma análise integrada e descritiva destes, verificando pontos de congruência entre as respostas dos questionários, das entrevistas e da análise documental do Clima Organizacional do Colégio Sagrado. A análise de dados apresenta-se através de estatística básica simples para a pesquisa quantitativa e, para a qualitativa, segue a análise de conteúdo na perspectiva de Bardin (2010).

O modelo qualitativo foi aplicado através de entrevistas em profundidade com um roteiro semiestruturado; além da pesquisa documental. Uma vez que a pesquisa busca explorar aspectos subjetivos no que tange a liderança e o papel desta na articulação das propostas e manejo de questões relativas a decisões, faz-se necessária uma abordagem qualitativa. Assim, corroborando com esta ideia Gerhardt e Silveira (2009) citam que “A pesquisa qualitativa preocupa-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais.”. Ademais, o enfoque da pesquisa qualitativa está na interpretação do objeto, conferindo importância ao contexto em que está inserido. Além disso, em relação ao campo de estudo, considera-se a proximidade da pesquisadora com os fenômenos estudados e a viabilidade da realização de uma análise consistente da realidade.

A escolha de entrevista semiestruturada para fomentar a pesquisa qualitativa, se justifica pelo fato de que, de acordo com Minayo e Costa (2019, p.14)

[...] combina um roteiro com questões previamente formuladas e outras abertas; permitindo ao entrevistador um controle maior sobre o que pretende saber sobre o campo e, ao mesmo tempo, dar espaço a uma reflexão livre e espontânea do entrevistado sobre os tópicos assinalados.

Além disso, a entrevista como instrumento de pesquisa, vista por Minayo e Costa (2019, p. 13 *apud* Geertz, 2001; Flick, 2009; Minayo, 2015) como “uma forma

privilegiada de interlocução na pesquisa social”, acrescentam que

O que torna um instrumento privilegiado de troca de informações sobre as pessoas e seus artefatos é a possibilidade que a fala tem de ser reveladora de condições de vida, de sistemas de crença e, ao mesmo tempo, possuir a magia de transmitir por meio de um porta-voz, o que pensa o grupo dentro das mesmas condições históricas, socioeconômicas e culturais que o interlocutor.

Considera-se a a metodologia de pesquisa qualitativa, pois como coloca Creswell (2016, p. 211), “a pesquisa qualitativa é uma pesquisa interpretativa, com o investigador tipicamente envolvido em uma experiência sustentada e intensiva com os participantes.”. Além disso, Creswell (2016. p. 206) relata que “A investigação qualitativa emprega diferentes concepções filosóficas; estratégias de investigação; e métodos de coleta, análise e interpretação de dados.”.

A coleta de dados mistos se apresenta como uma maneira eficaz de combinar questões complementares. No aspecto de dados quantitativos, busou-se verificar através da tabulação automática que o próprio Google Forms fornece, onde as respostas se apresentam como promotoras de respostas quantificáveis. Os dados qualitativos foram oriundos da organização de entrevistas semiestruturadas.

Com a convergência dos dados obtidos através de coleta quanti-quali, pretendeu-se além da visualização de dados que se sobressaem, se complementam e se reafirmam; agregar um repertório robusto e confiável para a análise dos resultados que contemplem a condução dos trabalhos por parte dos líderes e, por conseguinte, gere um produto que auxilie a organização a conduzir ações futuras. Assim, a necessidade de olhar e escuta atentos e críticos, tanto para coleta quanto para a análise dos indicadores coletados, é uma demanda que visa garantir a obtenção de resultados assertivos no exercício analítico e que possam respaldar a criação de um *framework*¹⁰.

Por isso, empregou-se a triangulação de dados a fim de conferir rigor, confiabilidade ao estudo e validade dos achados da pesquisa. Neste sentido, Abdalla et. al. (2017, p. 67) diz que “[...] uma das maneiras mais populares de buscar confirmação em pesquisa qualitativa é através da estratégia de triangulação, que

¹⁰ É um conjunto de técnicas, ferramentas ou conceitos pré-definidos usados para resolver um problema de um projeto ou domínio específico. Constitui-se, basicamente, em uma estrutura de trabalho que atua com funções pré-estabelecidas que se adaptam à situação e à organização em questão.

entre outros aspectos, advoga o uso de múltiplos métodos.”. O método tem como característica a combinação de coleta de dados primários e secundários, permitindo que o pesquisador desenvolva linhas de convergência de investigação, aumentando o poder explicativo e de convencimento do argumento construído.

Abdalla et. al. (2017, p. 82), também traz à tona o tópico de credibilidade em relação à postura do pesquisador, colocando que

Em termos de credibilidade, o que o pesquisador produz importa tanto quanto suas próprias ações, particularmente no caso da integridade ética no processo de coleta, análise e apresentação dos resultados. Além disso, suas ações também importam quando existem possíveis consequências para os sujeitos envolvidos na pesquisa. Os pesquisadores se tornam críticos de suas próprias maneiras tanto de interagir com a comunidade, bem como com a qualidade do conhecimento científico produzido.

Levando em consideração o contexto específico verificado, preserva-se o anonimato tanto dos que, por algum motivo, não considerariam expor seus pontos de vista abertamente, quanto aqueles que se prontificariam a participar do estudo e assim desejarem. O compromisso com a ética na condução da pesquisa é fundamental. Aliás, um trabalho pautado no respeito pela contribuição dos indivíduos, bem como os resultados obtidos dos questionários, entrevistas e tratamento dos dados, corrobora para não somente o estabelecimento de confiança no que se coloca, mas uma participação autêntica e que garanta um material com robustez qualitativa.

Desta forma, os aspectos éticos da pesquisa, considerados de suma importância, se concretizam na garantia do sigilo das informações prestadas pelos participantes do estudo através de documentos específicos que tratam da condição, expedição de termo de uso de imagem e voz para obtenção de consentimento.

Para complementar informações e dar fomento às conclusões e direcionamentos, serão colhidos dados na secretaria da escola e em demais setores que se verificarem relevantes. Assim, também pode-se considerar a análise quantitativa dos dados se assim se verificarem necessários.

A escolha da formulação de um *framework* como produto, é sustentada na contribuição de Lima e Lezana (2005, p.178) ao mencionarem que “Os modelos são muito utilizados dentro da teoria organizacional, em particular na área de gestão de operações, com a finalidade de estimar, prever e também no processo de decisão. Ademais, Lima e Lezana (2005, p. 178 apud Odeh e Kamm, 2003) dissertam que

Destaca-se o papel dos frameworks em facilitar o entendimento e comunicação entre os participantes de uma situação que possam ter diferentes perspectivas. Suportam o processo de tomada de decisão e de resolução de problemas, fornecendo as categorias e representações normalmente em uma linguagem de símbolos.

A seguir, serão apresentados os participantes da pesquisa, assim como o procedimento de coleta de dados.

4.1 PARTICIPANTES E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Uma vez que trata-se do diálogo entre a escola e a Rede, considerou-se como participantes da coleta de dados a equipe gestora administrativa e pedagógica da sede do SAGRADO – Rede de Educação da região sul e uma representatividade do contingente de colaboradores (corpo docente, funcionários dos setores administrativo, pedagógico e serviços gerais) e da gestão da Unidade Educacional de Bento Gonçalves – Colégio Sagrado Coração de Jesus.

A unidade de análise do presente estudo é: a liderança na instituição educacional e seu papel nas práticas de decisão. Uma vez que liderança e práticas de decisão são as unidades de análise às quais a pesquisa se refere; aplicando-se descrição, análise e comparação utilizando diferentes instrumentos de coleta de dados.

Na escola, por existirem dois momentos distintos de coleta de dados (questionário e entrevista), organizou-se de forma que as entrevistas ficassem circunscritas à gestão (equipe diretiva e uma amostragem das lideranças intermediárias). Assim, concedeu-se a todos os colaboradores a oportunidade de participarem da pesquisa; e, por se tratar de uma temática específica no que tange as lideranças, as entrevistas foram direcionadas à equipe de gestão.

Em relação à aplicação dos questionários, justifica-se a escolha por considerar tanto a gestão quanto os demais partícipes do quadro de funcionários como fundamentais no processo de gestão escolar e na oferta do serviço à comunidade escolar. Desta forma, consegue-se obter uma visão multifacetada de como se dá a atuação e influência das lideranças na condução das decisões.

O fato de não levar em conta apenas a equipe diretiva e os líderes intermediários na coleta de dados locais (aplicação do questionário) reflete a importância da coletividade na gestão e, assim, como Lück (2020, p.22) coloca:

Entende-se o trabalho educacional, por sua natureza, demanda um esforço compartilhado, realizado a partir da participação coletiva e integrada dos membros de todos os segmentos das unidades de trabalho envolvidos. [...] Tal gestão consiste no envolvimento de todos os que fazem parte direta ou indiretamente do processo educacional no estabelecimento de objetivos, na solução de problemas, na tomada de decisões, na proposição de planos de ação, em sua implementação, monitoramento e avaliação, visando os melhores resultados do processo educacional.

Buscou-se conduzir a pesquisa em dois ambientes distintos mas que estabelecem um diálogo entre si, tanto a Unidade Educacional quanto a sede da Rede necessitam de momentos específicos para a apresentação do estudo e condução das ações. Estabeleceu-se, tanto em relação à Rede quanto à escola, amostras de conveniência, visto que tratam-se de grupos naturalmente formados.

Concernente à Rede, para fins de coleta de dados, foram considerados apenas o(s) indivíduo(s) que compõe(m) a Gestão Central da Rede, pois é através dela que a escola recebe orientações acerca das diretrizes do trabalho em conformidade com a Rede. Para estes participantes, foi organizado um e-mail com o intuito de apresentar a proposta de pesquisa, bem como explicar os termos aplicados tanto para a gestão da Rede quanto para o Colégio Sagrado; além de inserir um campo de aceite na participação do estudo.

Com o intuito de obter uma visão clara acerca da presente relação entre as lideranças, liderados e comunidade educativa, realizou-se a pesquisa em três etapas.

Quadro 2 – Participantes e instrumentos utilizados na coleta de dados

Etapa	Instrumento	Participantes / Material de análise
1	Questionário com perguntas abertas e fechadas	Unidade Educacional: todos os colaboradores que se dispuserem a participar
2	Entrevistas semiestruturadas	Unidade educacional: Considerando-se as 2(duas) representantes da equipe diretiva; além de 4 (quatro) pessoas que atuam no setor de serviços pedagógicos: 2 (dois) do Serviço de Orientação Educacional e 2 (dois) do Serviço de Orientação Pedagógica. Rede: membros das Central de Gestão da Rede, Administrativa e Pedagógica que se dispuserem a participar.
3	Análise documental	Resultados referentes à Unidade Educacional de Bento Gonçalves/RS oriundos da pesquisa de clima organizacional conduzida pela Rede em maio de 2022.

Fonte: quadro elaborado pela autora

Para fins de aplicação tanto dos questionários quanto realização das entrevistas, realizou-se uma segmentação por subgrupos. Tal organização se deve para constatar questões específicas referentes aos distintos grupos de trabalho em relação à temática abordada e relacionamento entre si. Na oportunidade, também foi organizado um item para que os participantes informarem se são leigos ou religiosos, a fim de serem contemplados aspectos específicos nas tomadas de decisão considerando também esta dicotomia.

Para tanto, fez-se necessário estabelecer critérios de inclusão e exclusão dos participantes da pesquisa. Para a aplicação dos questionários, buscou-se, a princípio o maior número de pessoas possível, sendo considerada a integralidade dos colaboradores do Colégio. Para a realização da entrevista, em relação aos participantes da Unidade Educacional, considerou-se de modo integral a equipe diretiva (composta pela diretora administrativa e diretora pedagógica) e o quadro dos servidores pedagógicos (por serem líderes intermediários formalmente constituídos).

No que se refere à sede da Rede, também em relação à entrevista, almejou-se ter a participação integral dos gestores dos setores de gestão geral, administrativa e pedagógica, com o intuito de propor uma interlocução entre escola e mantenedora. No entanto, apenas um representante da Gestão Central da Rede aceitou participar da entrevista.

Quadro 3 – Participantes e forma de participação no estudo

Subgrupo	Participantes	Forma de participação	
		Questionário	Entrevista
01	Corpo docente	Todos os que se dispuserem a participar	
02	Equipe Diretiva: diretora administrativa e diretora pedagógica		2 (dois) participantes, considerando-se o prévio aceite.
03	Funcionários de diferentes setores		Não se aplica
04	Serviços Pedagógicos: Serviço de Orientação Educacional e Serviço de Orientação Pedagógica.		2 (dois) participantes do SOE (Setor de Orientação Educacional) – O mais antigo e o mais novo no setor. 2 (dois) participantes do SOP (Setor de Orientação Pedagógica) – O mais antigo e o mais novo no setor.
05	Central de Gestão da Rede – Administrativa e Pedagógica	Não se aplica	1 (um) participante da Central de Gestão da Rede.

Fonte: quadro elaborado pela autora

Importante salientar que pelo fato de existirem aproximadamente 110 (cento e dez) pessoas no quadro funcional do Colégio Sagrado, considerou-se no máximo uma representatividade de 2 (dois) indivíduos de cada subgrupo; com exceção da equipe diretiva que é composta por 3 (três) pessoas. Desta forma, trabalhando-se com uma representação da totalidade, é possível verificar a realidade relativa à temática, com dados mais circunscritos, sólidos e que conduzem a uma análise detalhada, sem perda qualitativa.

A aplicação dos questionários foi feita de modo online, utilizando-se a ferramenta Google Forms, para otimização do tempo e melhor ajuste à disponibilidade dos respondentes.

A fim de ratificar o convite e deixar registrado o desejo da pesquisadora em relação ao engajamento dos convidados, para os participantes da pesquisa pertencentes ao Colégio, após fala informal com os colaboradores, foi emitido um recado via grupo de aplicativo de WhatsApp. Em contrapartida, para os que participaram do estudo e são pertencentes à equipe de gestão da Rede, receberam o mesmo recado através de mensagem pelo aplicativo Microsoft Teams e e-mail corporativo, visto que são os canais oficiais de comunicação entre as unidades educacionais e destas com a Rede.

Após a aplicação dos questionários, optou-se pela entrevista individual semiestruturada para a análise de questões que demandam um foco especial e que os participantes sintam-se confortáveis em colaborar através da exposição de suas percepções, pois como colocam Gerhardt e Silveira (2009, p.72) “O pesquisador organiza um conjunto de questões (roteiro) sobre o tema que está sendo estudado, mas permite, e às vezes até incentiva, que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal.”.

4.2 TRATAMENTO DOS DADOS

No presente trabalho, a ordenação e organização do material foi dividida em dois momentos, considerando-se, primeiramente, o tratamento dos dados quantitativos e, posteriormente, os dados qualitativos.

Os dados foram combinados conectando-se as informações mais aparentes da primeira fase, onde não foi feita seleção de amostra de participantes (concedendo-se a eles liberdade de participar da pesquisa), com a segunda fase de entrevistas

direcionadas de modo intencional aos grupos de lideranças (tanto da gestão da Rede, quanto de líderes formalmente constituídos do Colégio).

Os indicadores foram verificados através de análise estatística descritiva, gerada pelo próprio Google Forms, considerando-se os resultados obtidos na Unidade Educacional para, posteriormente, no momento da análise, estabelecer relação entre os dados coletados nas entrevistas e análise documental, a fim de verificar pontos convergentes e divergentes destes.

Os resultados oriundos da coleta qualitativa foram analisados através de análise de conteúdo (AC). A análise de conteúdo versa sobre materiais textuais escritos. Como colocam Caregnatto e Mutti (2006, p.682), “Na AC o texto é o meio de expressão do sujeito onde o analista busca categorizar as unidades de texto (palavras ou frases) que se repetem, inferindo uma expressão que as representem”. A análise temática, segundo Gerhardt e Silveira (2009, apud Minayo, 2007, p.316), “a análise temática consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação cuja presença ou frequência signifique alguma coisa para o objetivo analítico visado.”

A análise de conteúdo se estabelece em três etapas. Considerando-se Bardin (2010), primeiramente, realiza-se uma pré-análise, seguida da exploração do material e tratamento dos resultados e interpretação.

Quadro 4 – Análise de conteúdo

Etapa	Descrição
01	Pré-análise: a) leitura de material; b) escolha de documentos que serão analisados (a priori) e documentos que foram coletados para a análise; c) construir o corpus com base na representatividade, homogeneidade e pertinência; a) d) preparação do material.
02	Exploração do material: a) codificação (recortes de unidades de registro ¹¹ e de contexto ¹²) e categorização do material; b) b) enumeração: presença ou ausência, frequência, frequência ponderada, intensidade, direção, ordem e co-ocorrência (análise de contingência).
03	Tratamento e interpretação dos resultados: Utilização de inferência (interpretação controlada).

Fonte: quadro elaborado pela autora, a partir de Bardin (2010)

¹¹ Unidades de registro: palavras, o tema, o objeto ou referente, o acontecimento ou o documento.

¹² Unidades de contexto: custo e pertinência.

Após a análise integrada dos dados quantitativos e qualitativos, verificou-se os pontos de congruência e divergência através dos resultados obtidos dos questionários e das entrevistas. Neste sentido, utilizou-se a estratégia de triangulação concomitante, considerando que Creswell (2010. p. 250) coloca que “Em uma abordagem de triangulação concomitante, o pesquisador coleta concomitantemente os dados quantitativos e qualitativos e depois compara os dois bancos de dados para denominar se há convergência, diferenças ou alguma combinação.”. Esta análise integrada dos resultados servirá não somente para compreender a realidade que circunscreve o estudo, mas será norteadora para balizar a construção do framework.

4.3 ASPECTOS ÉTICOS

Em relação à escola, como o estudo necessitou da participação efetiva dos indivíduos que integram o grupo de colaboradores da escola, buscou-se apresentar a proposta para a direção do Colégio Sagrado através de reunião específica, colocando-se a temática do estudo e a condução dos processos metodológicos. Obtendo-se a Carta de Anuência para o prosseguimento da pesquisa, foi feito o convite para a participação no estudo através do TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido). Somente após todos os procedimentos é que deu-se início à coleta de dados.

Uma questão muito importante a ser colocada é que tanto os indivíduos que não desempenham um papel de liderança formalmente constituída, como os que desempenham, foram orientados, mediante TCLE sobre riscos e mitigação na pesquisa, tendo sido facultado a eles a não obrigatoriedade de participar tanto dos questionários quanto das entrevistas. Desta forma, conferiu-se aos participantes a liberdade de, a qualquer tempo, interromper a participação, sem qualquer ordem de exigência.

A fim de conferir uma ordem e organização em relação aos subgrupos que fizeram parte do estudo, utilizou-se letras e números para identificar apenas o subgrupo de trabalho aos quais os entrevistados pertencem; evitando-se, assim, uma mescla entre pessoas de setores distintos e, desta forma, permitir um olhar acerca de percepções específicas de grupos de trabalho. Por exemplo, na Unidade Educacional: as letras servem para os subgrupos, como: A – Gestão, B –

Administrativo, C – Serviços, E – Educadores. E os números aplicam-se aos indivíduos; assim: E-2 é um educador que aparece na posição 2 do seu subgrupo e B-3 é um funcionário do setor administrativo que ocupa a posição 3.

Deste modo, os participantes não podem ser considerados como meros fornecedores de dados, mas sim como importantes sujeitos que representam o olhar e o sentimento dos líderes e liderados que se traduzirão em discurso. Para tanto, foram necessários cuidados relativos às questões éticas, visto que se tratam de instituições educacionais em plena vigência de suas atividades, assim como os indivíduos que se dispuseram a fazer parte do estudo. Especialmente em relação os colaboradores, considerou-se a possibilidade de apresentarem alguma resistência em participar da coleta de dados ou, então, não empregar total sinceridade nas respostas dos questionários e entrevistas por conta de diferentes sortes de receios. Eis a necessidade de ter ratificado o cuidado com a ética na condução da pesquisa e, ao mesmo tempo, da pesquisadora ter fortalecido relações de confiança na fala de apresentação, bem como em todo o processo do estudo.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

5.1 ANÁLISE DOCUMENTAL

Um movimento muito importante considerado nestre trabalho foi a pesquisa de clima organizacional conduzida pela Rede em maio de 2022. Com os resultados, foi possível observar a forma como a liderança é exercida, a integração dos funcionários com os objetivos da organização e como se estabelece a sinergia do trabalho e das pessoas na instituição.

O ano de 2022, subsequente a dois anos de pandemia, ainda precisou lidar com demandas e sintomas de um período notoriamente atípico, repleto de desafios e permeado pela imprevisibilidade. A proposição de uma pesquisa de clima organizacional se mostrou muito pertinente, não só pelo fato de verificar como a escola se encontrava naquele momento, mas também para vislumbrar passos futuros.

Foram enviados 118 (cento e dezoito) questionários para todos os indivíduos que faziam parte do quadro funcional. Deste montante, 110 (cento e dez) foram respondidos; perfazendo um total de 93% (noventa e três por cento) de adesão. Estes questionários foram organizados em 21 (vinte e um) blocos de perguntas, tendo um total de 121 (cento e vinte e uma) questões.

Considerando-se a temática do presente estudo, existem alguns aspectos específicos que contribuíram para uma análise acerca da atuação da liderança, no que tange os processos decisórios em um momento específico.

A partir da análise do documento institucional selecionado, foram colhidas informações que se apresentaram relevantes em relação aos propósitos da pesquisa, bem como fomentou aspectos e dados importantes que apareceram nas entrevistas e questionário.

As categorias abaixo relacionadas não correspondem à totalidade dos dados coletados, pois buscou-se selecionar os indicadores mais diretamente relacionados com a pesquisa.

Quadro 5 – Itens relevantes: pesquisa de clima organizacional da Rede

Categoria	Resultados
Comunicação / Instituição	* 98% dos respondentes confiam nas informações prestadas pela Unidade Educacional e para 96% essas informações são claras e

	<p>objetivas.</p> <ul style="list-style-type: none"> * 95% reconhecem que os meios de comunicação utilizados pelo SAGRADO – Rede de Educação para manter informados seus colaboradores são ágeis e eficazes e os utilizados pela Unidade Educacional são ágeis e eficientes. * 94% estão satisfeitos com as informações que dispõem sobre os assuntos que se referem ao trabalho. * 92% reconhecem que a troca de informações entre os colaboradores na área de trabalho é eficiente e 89% dizem que tem liberdade de expressar o que pensam e sentem.
Satisfação com as lideranças	<ul style="list-style-type: none"> * 96% relatam estarem satisfeitos com o gestor administrativo e com o gestor imediato. * 95% reconhecem que o gestor aceita as sugestões da equipe na melhoria da qualidade dos serviços e que os gestores reconhecem o bom trabalho desempenhado na Unidade Educacional. * 94% reconhecem que o gestor administrativo tem habilidade para administrar conflitos internos e que os gestores da Unidade Educacional confiam e dão autonomia aos colaboradores para realizarem seu trabalho. * 93% estão satisfeitos com o apoio, acompanhamento e orientação que recebem de seus gestores e que os mesmos reconhecem o bom trabalho que é feito pelos colaboradores. * 93% acreditam que os gestores são éticos na condução das equipes de trabalho. * 91% acreditam que os gestores sabem coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente na Unidade Educacional e, que mantém os colaboradores informados sobre os assuntos importantes e as mudanças que ocorrem; além de avaliar e conversar com os colaboradores acerca do desempenho apresentado. * 90% reconhecem que no dia-a-dia as decisões tomadas pelo gestor são assertivas e que os mesmos têm uma visão clara de para onde estamos indo e como fazer para chegar lá. * 89% reconhecem que os gestores os envolvem às equipes de trabalho em decisões relacionadas às suas atividades. * 88% estão satisfeitos com a atuação da Central de Gestão Educacional e com a atuação do gestor pedagógico da Unidade Educacional.
Aleatórias para inclusão	<ul style="list-style-type: none"> * 88% informam participar das decisões importantes tomadas na sua área de atuação. * 54% concordam que o trabalho atrasa ou deixa de ser feito por falta de definições por parte da Unidade Educacional.

Fonte: quadro produzido pela autora com base no relatório da pesquisa de clima organizacional do SGRADO – Rede de Educação

Para fins deste estudo, considerando os objetivos da pesquisa, os itens relativos à comunicação e lideranças são os mais diretamente relacionados. Adicionando-se a isto, a categoria “Aleatórias para inclusão” apresenta dois itens que vão ao encontro da temática do presente estudo.

Os dados coletados na pesquisa de clima organizacional, de um modo geral, apontam elevados índices de satisfação por parte dos colaboradores. Existem alguns

pontos que merecem destaque; especialmente aqueles que se referem às lideranças. O fato de existirem porcentagens superiores a 90% (noventa por cento) em respostas diretas acerca dos líderes (item “Satisfação com as lideranças”), evidencia características importantes e que contribuem positivamente na atuação das lideranças.

Aspectos como: aceite de sugestões da equipe de trabalho, ética, habilidade na delegação de tarefas e coordenação de pessoas, administração de conflitos internos, apoio, orientação e reconhecimento em relação ao trabalho; corroboram para um quesito importante no que tange a prática de tomada de decisões. O percentual de 90 (noventa), considerando colaboradores que afirmam a postura de visão de direcionamento das ações e tomadas de decisão assertivas por parte dos gestores, mostra a confiança estabelecida entre os grupos de trabalho e gestão. Contudo, 54% (cinquenta e quatro por cento) dos respondentes “concordam que o trabalho atrasa ou deixa de ser feito por falta de definições por parte da Unidade Educacional.”.

Neste ponto pode haver divergências em relação à adequação do tempo e à urgência das decisões. Enquanto a gestão utiliza um prazo mais longo para elaborar e resolver algumas questões, o restante do grupo demanda celeridade nos processos decisórios pois existe a relação de codependência na organização e realização do trabalho. Do mesmo modo, não se pode olvidar que o Colégio pertencer a uma rede, em que os processos de decisão, por vezes, precisam ocorrer de forma vertical para, então, existir repasse de informações e ações da mantenedora para as escolas.

O fato de 88% (oitenta e oito por cento) dos respondentes informarem que “participam das decisões importantes tomadas na sua área de atuação”, apresenta um movimento de validação do grupo de trabalho do Colégio. Isto indica que além dos colaboradores serem considerados nos processos de decisão localmente, também possuem um espaço de participação no contexto de Rede; onde existem decisões em nível de Gestão Central que ficam previamente estabelecidas.

Em 2022 ainda perduraram os sintomas de uma crise, visto que outros dois percentuais apresentados na pesquisa de clima organizacional que merecem atenção, referem-se ao percentual de 85% (oitenta e cinco por cento) onde os participantes relatam existir “boas oportunidades de implantar ideias e criatividade no trabalho”; além dos 82% (oitenta e dois por cento) acreditarem que a “Unidade Educacional aproveita as habilidades técnicas e os conhecimentos pessoais de seus

colaboradores”. Isto porque, quando as lideranças concedem ao grupo de trabalho a possibilidade de explorarem suas potencialidades em um momento que exige cautela mas também uma dose de ousadia para a transposição de dificuldades, os líderes reconhecem que necessitam e validam os conhecimentos dos colaboradores para tomar decisões.

A pesquisa de clima organizacional também apresentou gráficos comparativos considerando as pontuações da Unidade Educacional e da Rede, que, respectivamente, receberam a nomenclatura de “Unidade Educacional” e “Rede”. Das 15 (quinze) categorias apresentadas, a média da escola se sobrepõe à da Rede em 12 (doze).

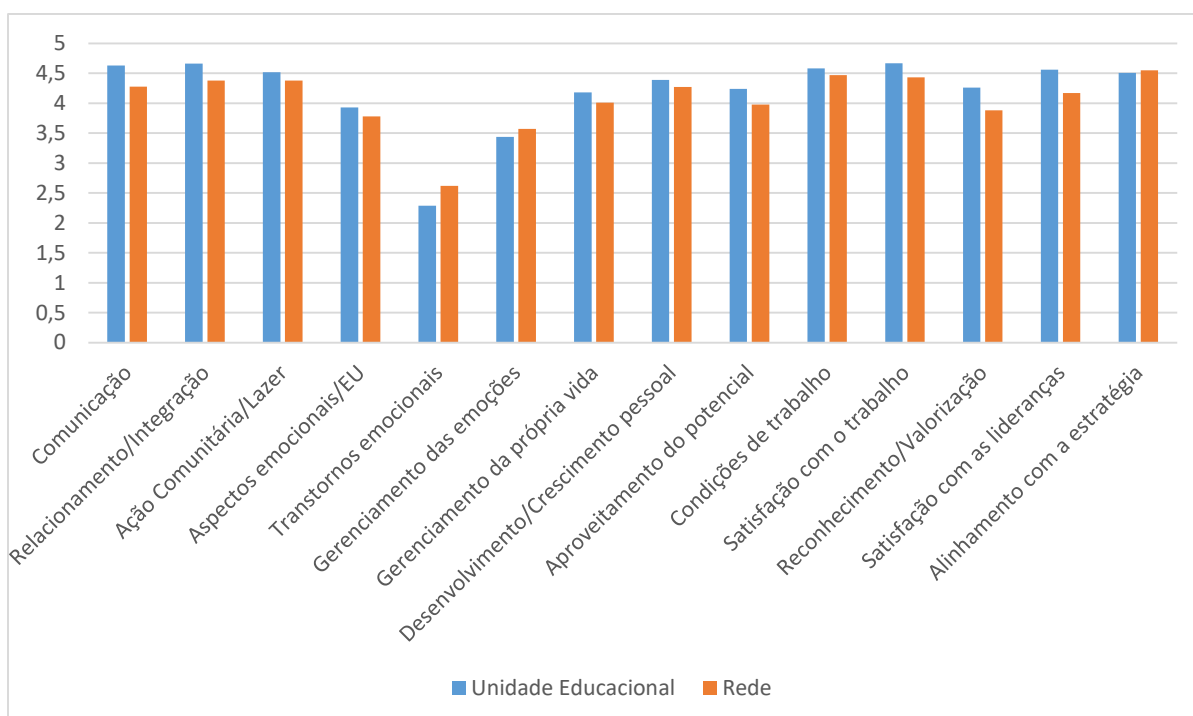
Os três itens que apresentaram pontuação inferior do Colégio em relação à Rede, estão nos “Transtornos emocionais”, no “Gerenciamento das emoções” e no “Alinhamento com a estratégia”. Estes valores de menor *score* sinalizam uma equipe fragilizada nos aspectos emocionais. Como a pesquisa de clima não estabeleceu uma segmentação acerca de funções dentro da organização, verifica-se que as lideranças também estão inseridas neste panorama.

Em conexão com os objetivos do estudo, os três itens apresentados a priori, apontam para uma dificuldade vivenciada pelos que exercem papel de líderes no contexto pandêmico. Este tipo de informação apresenta-se particularmente importante, visto que estes líderes têm a necessidade de darem conta de suas questões pessoais e, também, de lidarem com a equipe; tudo isso dentro do exercício de tomada de decisões que sejam assertivas e que consigam responder às demandas que se apresentam. Senge (2021, p. 518) aponta que

As pessoas que, na realidade, estão liderando raramente pensam em si mesmas dessa maneira. Seu foco está invariavelmente no que precisa ser feito, no sistema mais amplo em que estão operando e nas pessoas com quem elas estão criando – e não em si mesmas como líderes.

Eis a importância de versar um olhar atento para as lideranças, que conduzem as ações dentro da organização, pois considerando-se as demandas de trabalho em um contexto de imprevisibilidade, o “Alinhamento com a estratégia”, pelo fato de apresentar um sensível decréscimo em relação à Rede, se conecta com a fragilidade emocional apresentada pelos indivíduos que compõem a equipe. Por mais talentoso que o grupo de trabalho seja, as questões emocionais impactam nas ações e, por conseguinte, nos resultados.

Gráfico 1 – Comparativo de resultados entre a Rede e a Unidade Educacional



Fonte: gráfico produzido pela autora, com base nos dados apresentados no relatório de pesquisa de clima organizacional da Rede.

5.2 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS

Utilizou-se a aplicação de um questionário via Google Forms na Unidade Educacional, onde foi disponibilizado um link a todos os colaboradores através de grupo de WhatsApp corporativo, além de ter sido feita uma fala em todos os setores de modo a fortalecer o convite para a participação do maior número possível de indivíduos. Na oportunidade, enviou-se um recado junto ao link de acesso, evidenciando a garantia de anonimato dos participantes, bem como a livre adesão. O questionário ficou à disposição para receber respostas de 25 (vinte e cinco) de abril a 12(doze) de maio do presente ano. Ao todo, 45 (quarenta e cinco) pessoas responderam as questões. Dos respondentes, 37 (trinta e sete) são do gênero feminino e 6 (seis) são do gênero masculino.

5.2.1 Perfil dos respondentes

As primeiras questões referiram-se às características de delineação do perfil dos participantes, como: gênero, tempo de trabalho na instituição, faixa etária e se o colaborador é leigo ou religioso(a); além da função que exerce na escola e de que

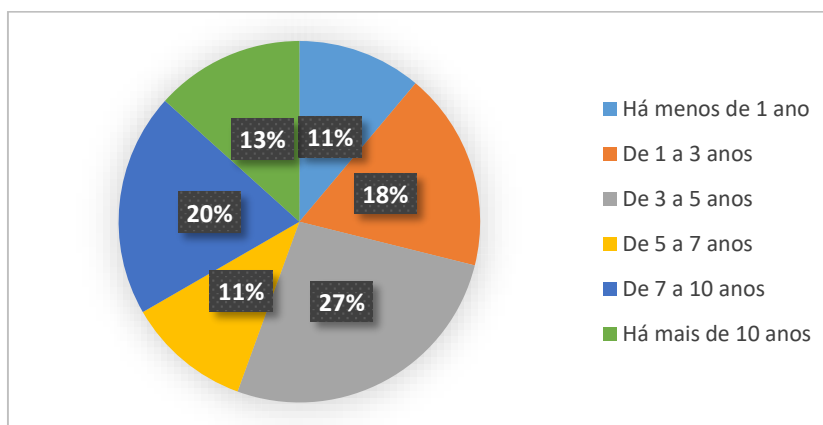
modo foi designado para o cargo que ocupa.

Em relação ao tempo de trabalho na instituição de ensino, os participantes que estão há menos de 1(um) ano, são 5 (cinco). Os que trabalham no Colégio de 1 (um) a 3(três) anos, perfazem um total de 8(oito). Os colaboradores que estão na Unidade de 3(três) a 5(cinco) anos, são 12(doze). De 5(cinco) a 7(sete) anos, 5 pessoas. De 7(sete) a 10(dez) anos, 9(nove) funcionários e, 6(seis) respondentes trabalham na escola há mais de 10(dez) anos.

Observou-se que a grande maioria dos colaboradores vivenciou a pandemia de Covid-19 trabalhando no Colégio Sagrado e, também, findando o período pandêmico, permanece nas suas atividades em um momento que os reflexos da referida pandemia ainda se encontram visíveis na dinâmica diária da organização. Importante ressaltar que as pessoas que estão há mais de 3(três) anos na instituição, percebem as diferenças entre o antes, durante e após o período pandêmico.

Neste aspecto, é mister considerar que estes indivíduos trabalharam em um ambiente anterior a uma crise e, posteriormente, com a pandemia, participaram de todos os movimentos de organização considerados nos protocolos de saúde e, por conseguinte, colaborando nas estratégias adotadas tanto pela Rede quanto pela gestão local. Ainda assim, com a consideração do fim do período pandêmico, são notórios os reflexos resultantes em diversas áreas e, desta forma, os colaboradores permanecem no labor educacional, onde verifica-se questões de inovação e mudanças.

Gráfico 2 – Tempo de trabalho dos colaboradores na Unidade Educacional



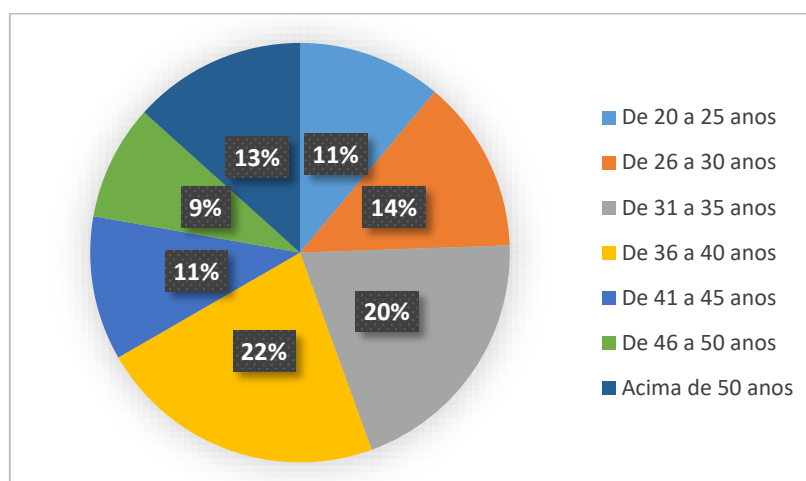
Fonte: gráfico produzido pela autora com base nos resultados da pesquisa

No que tange a faixa etária, não se tem respondentes com menos de 20(vinte) anos de idade. De 20(vinte) a 25(vinte e cinco) anos, 5(cinco) pessoas. De 26(vinte

e seis) a 30(trinta) anos, são 6(seis) colaboradores. De 31(trinta e um) a 35(trinta e cinco) anos, 9(nove) respondentes. De 36(trinta e seis) a 40(quarenta anos), 10(dez) participantes. De 41(quarenta e um) a 45(quarenta e cinco) anos, 5(cinco) pessoas. De 46(quarenta e seis a 50(cinquenta) anos, 4(quatro) indivíduos e acima de 50(cinquenta) anos, são 6(seis).

Através das respostas, verificou-se que a grande maioria dos colaboradores que responderam ao questionário, possuem idade acima de 30(trinta) anos. Deste modo, observou-se que são profissionais que já possuem uma caminhada expressiva no mercado de trabalho e que, embora o Colégio Sagrado não tenha sido o primeiro local de trabalho, são pessoas que agregam experiência no ambiente ao qual estão inseridas.

Gráfico 3 – Faixas etárias dos respondentes do questionário



Fonte: gráfico produzido pela autora com base nos resultados da pesquisa

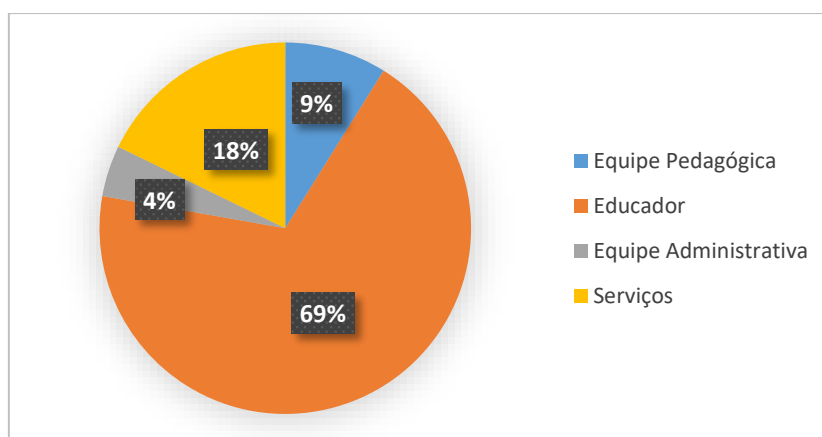
A respeito do questionamento sobre quais respondentes eram leigos(as) ou religiosos(as), observou-se que houve uma discrepância significativa a respeito das respostas e a realidade; pois 33(trinta e três) colaboradores denominaram-se leigos(as) e 12(doze) se colocaram como religiosos(as). Verifica-se que existe um total de 6(seis) pessoas vocacionadas ligadas diretamente à Unidade Educacional. Desta forma, a presença de 11(onze) respostas pode comunicar tanto uma falta de compreensão acerca do termo “religioso(a)”, que pode ter sido considerado como alguém que possui algum credo e o pratica; assim como a designação de uma resposta não verdadeira para ratificar o anonimato.

A pergunta em relação a como as pessoas foram designadas para as funções

que ocupam, 20(vinte) respondentes colocaram que foi “através de contratação mediante processo seletivo” e 25(vinte e cinco) “através de contratação mediante análise de currículo.”.

Sobre as funções que os participantes exercem na Unidade Educacional, nenhum respondente faz parte da Gestão, 4(quatro) são parte da Equipe Pedagógica, 31(trinta e um) colocam-se como educadores, 2(duas) pessoas são da Equipe Administrativa e 8(oito) colaboradores pertencem aos Serviços. O fato de nenhum membro da Gestão participar não impacta a análise dos dados, visto que trata-se de um questionário dirigido a setores específicos.

Gráfico 4 – Funções que os respondentes do questionário exercem na escola



Fonte: gráfico produzido pela autora com base nos resultados da pesquisa

Em consonância com os objetivos dessa pesquisa, foram elencadas questões que visaram colher informações que viessem corroborar ou se diferenciar das apresentadas na análise documental e entrevistas.

A fim de ter-se uma melhor amplitude acerca de opiniões e percepções, mesclou-se questões diretas, proposições de gradação com escala Likert e, caso os participantes considerassem conveniente, espaço para desenvolvimento de opinião em perguntas específicas.

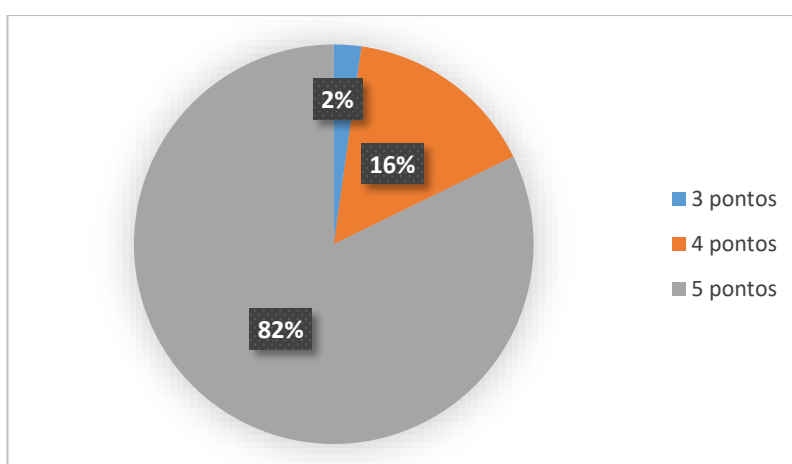
Os resultados apresentados no questionário em relação ao objetivo “a”:
examinar como as lideranças se constituem no ambiente escolar considerado, sendo elas religiosas ou leigas, e como estas atuam localmente e em diálogo com a Gestão da Rede, referem-se aos seguintes dados:

Na pergunta 7(sete), onde solitiou-se que os participantes renqueassem a importância da manutenção de um diálogo permanente entre a escola e a Rede. Os

índices apontam que a grande maioria dos colaboradores, uma relação próxima de comunicação entre a Unidade Educacional e a Rede são de grande importância.

Ninguém considerou 1(um) e 2(dois) pontos na escala Likert; os índices mais baixos. As respostas se concentraram nos números mais elevados: 37(trinta e sete) pessoas colocaram 5(cinco) pontos; 4(quatro) pontos foram apontados por 7(sete) indivíduos; e 3(três) pontos foram aplicados por 1(um) indivíduo. Esta quantidade expressiva de respondentes que valida o diálogo permanente, reconhecendo que a comunicação é ponto chave para a sinergia entre Colégio e Rede.

Gráfico 5 – Importância da manutenção de um diálogo permanente entre escola e Rede

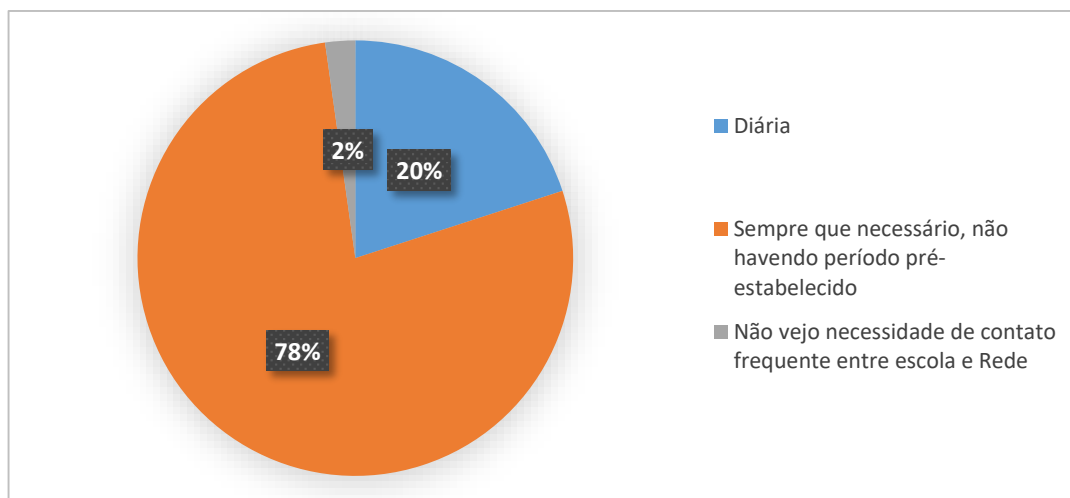


Fonte: gráfico produzido pela autora com base nos resultados da pesquisa

Dando sequência ao questionamento da pergunta 7(sete), na questão 8(oito) foi solicitado o que os participantes consideram como uma boa frequência de comunicação entre escola e Rede. Verificou-se que a maioria, 35(trinta e cinco) pessoas, acredita que o contato com a Rede deve ser estabelecido sempre que necessário, não havendo período pré-estabelecido. Foram 9(nove) os que consideraram a comunicação diária com a Rede necessária. Apenas uma pessoa não vê necessidade de contato frequente entre escola e Rede.

Tendo estes resultados, observou-se que os respondentes reconhecem que o diálogo com a Rede exerce um papel primordial na organização e condução das ações; não apenas pelo Colégio estar diretamente ligado às questões da Rede, mas pelo fato de ambas as partes tomarem ciência das questões gerais e específicas e, assim, promoverem auxílio mútuo.

Gráfico 6 – Considerações sobre a frequência de comunicação entre escola e Rede



Fonte: gráfico produzido pela autora com base nos resultados da pesquisa

Em relação à questão 17(dezessete), onde colocou-se se na na opinião dos respondentes, as lideranças possuem habilidade em coordenar pessoas e delegar tarefas, de um modo geral, os participantes consideram seus líderes hábeis no que tange coordenação de pessoas e delegação de tarefas; pois 31(trinta e um) colaboradores responderam “sim” para a existência dessas competências e 14(quatorze) colocaram que “às vezes”. Não houve resposta “não” pra esta questão.

Chama a atenção o contingente de 14(quatorze) pessoas que consideram “às vezes” a habilidade das lideranças coordenar pessoas e delegar tarefas. Inserida na resposta está a colocação que nem sempre os líderes conseguem desempenhar o papel de coordenação e delegação; o que abre margem para uma investigação acerca tanto de competências individuais quanto competências coletivas na tomada de decisões em um ambiente com diferentes demandas.

O trabalho colaborativo entre líderes e liderados, além de lideranças entre si, fortalece a responsabilização de todos os agentes perante processos decisórios, transposição de desafios e proposta de ações em um ambiente com um grau elevado de exigência. Dutra (2019, p.397) relata que

O ambiente mais exigente se materializa em liderados cada vez mais bem preparados em termos de formação e informação, em pressões advindas da necessidade de continuamente ter que conciliar interesses conflitantes, em assumir cada vez mais riscos profissionais e pessoais e maior desgaste emocional na orientação de pessoas e na delegação de decisões em situações de incerteza e ambiguidade.

A sinergia entre os diversos entes que compõem a organização é essencial não apenas para a coordenação de estratégias e ações. Dentro do fazer diário da instituição temos processos decisórios que impactam não apenas na dinâmica e resultados do trabalho, mas também na consolidação da rede de líderes. Lideranças que se apoiam mutuamente, conseguem construir ambientes fudados em confiança e com maior robustez e eficiência em relação às decisões. Importante salientar que as práticas formais e informais de modo a articular aprendizagens e experiências são promotoras de competências individuais e coletivas. Como coloca Ruas apud Claudia C. Bittencourt (2005, p.147):

Acredita-se que se deva buscar um equilíbrio entre as práticas formais e informais. Assim, podem-se usufruir de múltiplos benefícios: sistematização e apropriação / desenvolvimento de conhecimentos e competências e, ao mesmo tempo, estímulo à integração e à interação entre as pessoas que estimula o desenvolvimento de competências coletivas.

A respeito da pergunta 18(dezoito) em que foi solicitado se os colaboradores eram informados acerca de assuntos importantes e mudanças que ocorrem na instituição, os resultados para “sim” e “às vezes” foram muito próximos, tendo-se, respectivamente, 25(vinte e cinco) e 18(dezoito) respostas. Duas pessoas, responderam que “não”.

O fato de aparecer um índice relativamente elevado para a situação “às vezes”, demonstra que um contingente expressivo de colaboradores sente a necessidade de maior contato com as informações relevantes que circulam na organização e, por conseguinte, que exista mais transparência na comunicação.

Importante ressaltar que, de acordo com Lück (2014, p.117), “O processo de comunicação no âmbito da liderança é um ato intencional exercido pelos gestores, de maneira a promover resultados favoráveis à melhor e mais efetiva promoção do processo educacional.”. E, adicionando-se a isto, Lück (2014, p.116) coloca que em relação ao ato de comunicar-se,

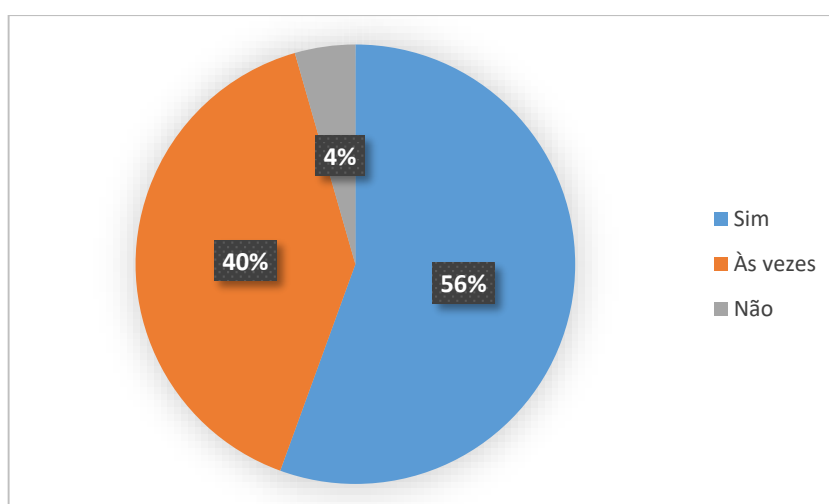
Verifica-se que pelo processo de receber e enviar mensagens, intrínseco à comunicação, ocorre o entendimento, o alargamento e o aprofundamento de significados sobre a realidade vivenciada, que se constituem elementos básicos para a qualidade do trabalho educacional, diretamente dependente da qualidade humana da comunicação.

Deste modo, considera-se a necessidade de um fomento na circulação de informações pertinentes ao bom andamento do trabalho. Assim, uma vez que os

colaboradores são considerados no processo de comunicação, existe o fortalecimento dos laços entre lideranças e liderados e, por conseguinte, aumento no sentimento de pertencimento em relação à organização.

A fragilidade em questões de comunicação aponta para uma necessidade de atenção neste aspecto. Organizações que tendem a não facilitar a difusão de informações, consideradas como organizações fechadas para este aspecto, acabam construindo barreiras que dificultam processos de decisão, resolução e prevenção de problemas; sobretudo no processo coletivo da liderança.

Gráfico 7 – Acesso do colaborador quanto à informação de assuntos importantes e mudanças



Fonte: gráfico produzido pela autora com base nos resultados da pesquisa

Os resultados apresentados em relação ao objetivo “b”: “analisar se e como as características e ações das lideranças estão alinhadas com as demandas do trabalho em um contexto de imprevisibilidade”, evidenciam

Na questão 9(nove), quando perguntados se existe algum projeto de desenvolvimento de lideranças na Rede ou na Unidade Educacional, 35(trinta e cinco) pessoas responderam que “não”. Apenas 10(dez) participantes responderam que “sim”.

Dando continuidade à proposta de pergunta anterior, solicitou-se aos respondentes cuja resposta havia sido “não”, se estes consideravam importante a organização de uma formação desta natureza. Neste sentido, 43(quarenta e três) colaboradores, responderam que “sim”, consideram importante a proposição de um

momento formativo de desenvolvimento de líderes. Apenas 2(dois) indivíduos, responderam que “não”.

Neste aspecto, observa-se que existe a consciência sobre a importância de desenvolvimento de lideranças; pois dentro deste processo, tanto a Unidade Educacional quanto os agentes do trabalho educacional podem ser diretamente beneficiados. Dutra (2019, p. 163) corrobora com essa afirmativa informando que

O desenvolvimento profissional pode ser entendido como o aumento da capacidade da pessoa em agregar valor para a organização. A maior capacidade das pessoas em agregar valor está ligada à destreza em lidar com atribuições e responsabilidades mais complexas. O grau de complexidade das atribuições – conjunto das funções e atividades executadas pela pessoa – e das responsabilidades – conjunto das decisões exigidas da pessoa pela organização – caracteriza o nível de desenvolvimento pessoal.

Através da formação, como um processo formal de aprendizagem, Dutra (2019, p.175) coloca que “[...] a formação pode acelerar o desenvolvimento, elevando o patamar inicial de conhecimentos e habilidades da pessoa para iniciar um novo trabalho ou enfrentar um desafio.”. A posição de liderança demanda lidar com questões de maior complexidade e, também, estabelecer um diálogo com colaboradores. Eis a importância de existir um fomento tanto na comunicação quanto na oportunização de formação continuada.

Sobre a questão 11(onze), em que os participantes precisaram elencar de 1(uma) a 5(cinco) qualidades relativas a um líder que estes possuem, a única característica que não foi marcada refere-se à “influência”. As demais obtiveram diferentes resultados; contudo, as três mais pontuadas foram “empatia”, “transparência” e “colaboração”, com, respectivamente, 31(trinta e um), 27(vinte e sete) e 26(vinte e seis) respostas.

No que tange a pergunta 22(vinte e dois), em que os participantes da pesquisa são questionados se o Colégio está desempenhando as atividades de modo satisfatório e de impacto positivo na comunidade escolar, apenas 1(um) indivíduo respondeu “não” e o restante de 44(quarenta e quatro) pessoas, responderam “sim”.

No que diz respeito ao objetivo em que busca-se analisar se e como as características e ações das lideranças estão alinhadas com as demandas de trabalho em um contexto de imprevisibilidade, observou-se que praticamente a totalidade dos respondentes considera que a escola está agindo de maneira positiva em relação à

comunidade educativa.

Considerou-se que os colaboradores por agirem diretamente no ambiente através de suas funções; juntamente com as lideranças, percebem respostas significativamente positivas. As características pessoais consideradas no questionário colaboram para compreender de que forma os participantes contribuem no trabalho coletivo e, conseqüentemente, colaboram para que obtenham-se resultados desejados ou satisfatórios.

Acerca do objetivo “c”: “verificar como as lideranças da Unidade Educacional estabelecem a adequação do tempo em relação à urgência das decisões”, tem-se as questões 12(doze), 13(treze), 21(vinte e um) e 23(vinte e três) para explorar os dados.

A questão 12(doze) inqueriu se na opinião dos respondentes, as lideranças da Unidade Educacional estabelecem uma parceria entre si, a fim de modo colaborativo, resolver problemas e propor ações, apenas 1(um) colaborador respondeu “não”. A resposta “sim” foi a opção de 34(trinta e quatro) pessoas. “Às vezes” foi respondida por 10(dez) indivíduos.

O modo como os participantes enxergam o trabalho colaborativo entre as lideranças reflete o bom resultado em relação ao que o Colégio apresenta para a sociedade. Como colocam Dutra, Fleury e Ruas (2010, p.201)

O ambiente organizacional é repleto de atividades coletivas, especialmente as atividades em grupo ou, mais precisamente, grupos de trabalho. Quando um grupo de trabalho (*workteam*) obtém alto desempenho decorrente de sinergia, qualificação e integração psicossocial, percebe-se uma condição humana de excelência.

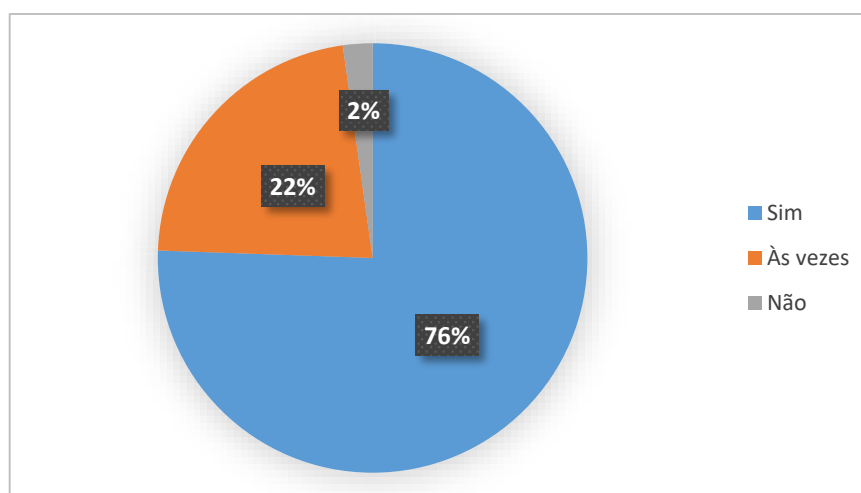
Ainda assim, o fato de 10(dez) pessoas apontarem que “às vezes” as lideranças realizam um trabalho colaborativo para resolução de problemas e proposição de ações, sinaliza que em alguns aspectos, os participantes consideraram que os líderes não estão conseguindo agir como facilitadores de tais processos. Certamente alguns ajustes como a partilha das questões específicas concernentes aos desafios (o que não indica fragilidade, e sim, consciência de cooperação e colaboratividade entre a equipe de trabalho) para busca de soluções e a validação da participação e/ou ideias de colaboradores de diferentes setores na organização de propostas e soluções se fazem necessárias. E, como verificado, a comunicação possui papel primordial para afinar a sintonia entre os líderes e, por

consequente, no trabalho a ser desenvolvido.

Levando em consideração os desafios oriundos de diferentes vertentes, endógenas e exógenas, na organização, Lück (2014, p.144), ao considerar “a liderança como um processo complexo, caracterizado por múltiplos desdobramentos, e aberto a variações, em acordo com variações do contexto cultural e da temporalidade a que estão circunscritas,” considera que

[...] para orientar a ação de liderança, é importante ter em mente que ela deve ser orientada conforme os princípios paradigmáticos da gestão, que são os da interatividade, visão de conjunto e abrangência, em vista do que, a combinação de diferentes dimensões, processos e características oferece condições de maior efetividade da liderança.

Gráfico 8 – Estabelecimento de parceria entre lideranças da Unidade Educacional para resolver problemas e propor ações



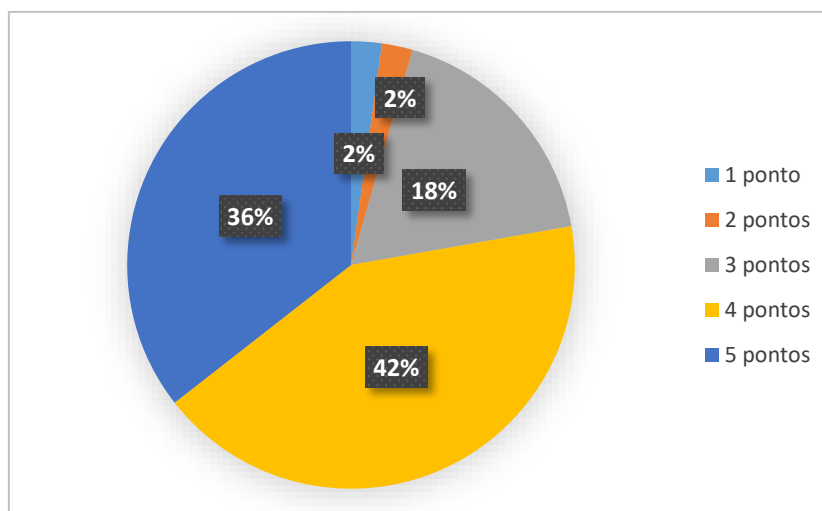
Fonte: gráfico produzido pela autora com base nos resultados da pesquisa

Dando sequência ao questionamento anterior, na pergunta 13(treze) é evidenciado que, sendo a resposta anterior “sim”, foi solicitado que os respondentes ranqueassem através de escala Likert como sentem a colaboração entre as lideranças da Unidade Educacional. Para 1(um) e 2(dois) pontos, houve apenas uma consideração para cada. Para 3(três) pontos, 8(oito) pessoas ranquearam. A pontuação máxima de 5(cinco) foi considerada para 16(dezesseis) funcionários.

Verificou-se que os colaboradores percebem que existe uma parceria entre as lideranças na colaboração mútua; o que contribui para a concepção de rede entre os líderes. Contudo, assim como a parceria destes mesmos líderes para resolução de problemas e proposição de ações, os funcionários observam a presença de lacunas

que impedem a construção de uma sinergia. Mais uma vez, considerou-se a comunicação como ponto chave, uma vez que, movimentos colaborativos exigem interação.

Gráfico 9 – Como os respondentes sentem a colaboração entre as lideranças da Unidade Educacional



Fonte: gráfico produzido pela autora com base nos resultados da pesquisa

Na questão 21(vinte e um), em que foi solicitado que os participantes ranqueassem o grau de satisfação em relação às lideranças do seu ambiente de trabalho, as menores pontuações de 1(um) e 2(dois) não receberam nenhuma avaliação. Já as pontuações de 3(três), 4(quatro) e 5(cinco), obtiveram, respectivamente, 8(oito), 21(vinte e uma) e 16(dezesseis) avaliações.

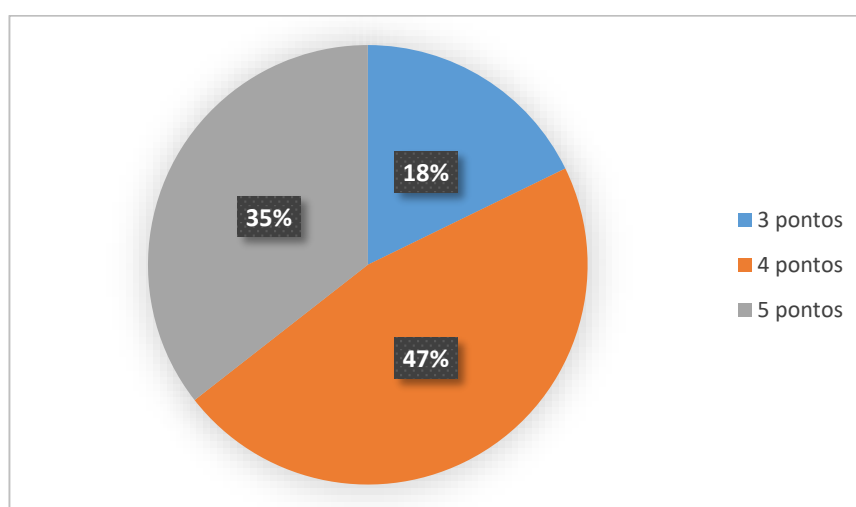
A satisfação com a atuação das lideranças por parte dos respondentes faz com que estes considerem que os líderes da organização, de uma forma geral, possuem competência para gerenciar o trabalho. Neste ponto, Ruas, Antonello e Boff (2005, p. 135) apontam que

Um aspecto fundamental para o desenvolvimento de competências refere-se à apropriação do conhecimento (saber) em ações de trabalho (saber agir). Destacamos que é nesse momento que o desenvolvimento de competências agregam valor às atividades e à organização. Isto é, o conhecimento se não incorporado às atitudes e manifestar-se por meio de ações ou práticas no trabalho, não terá benefícios à organização nem estimulará o desenvolvimento das pessoas.

Observou-se que o fato de não existir uma unanimidade em relação ao score da satisfação, diz muito a respeito de um processo contínuo de constituição dos profissionais envolvidos nos diferentes processos de trabalho que compõem o fazer

educacional da instituição. Os líderes, por serem parte integrante dessa mesma equipe de colaboradores, estão inseridos em um ambiente dinâmico em que se fazem necessárias adequações de acordo com as demandas. Com isto, nem sempre as lideranças serão capazes de atingir cem por cento de satisfação (e isto não deve ser encarado como uma “meta”), pois em alguns momentos precisam adotar medidas que podem ser impopulares aos olhos dos funcionários.

Gráfico 10 – Grau de satisfação dos colaboradores em relação às lideranças do seu ambiente de trabalho



Fonte: gráfico produzido pela autora com base nos resultados da pesquisa

A pergunta 23(vinte e três), que se refere à opinião dos funcionários acerca da capacidade das lideranças conseguirem gerenciar o tempo para que as decisões ocorram de modo eficiente e eficaz, obteve-se 24(vinte e quatro) respostas para “sim” e vinte e uma para “às vezes”. A opção de resposta “não” não apresentou nenhum voto.

A presença de um score de vinte e duas pessoas considerando que “às vezes” as lideranças conseguem gerenciar o tempo em relação a um processo decisório eficiente e eficaz, aponta ressalvas que aparecem nos relatos da questão subsequente. Nas descrições dos respondentes, observa-se que as palavras “tempo” e “demandas” possuem uma ocorrência de, respectivamente, 7(sete) e 6(seis) vezes nas respostas. Isto indica que os processos de decisão acabam sendo prejudicados pelo volume de demandas. Demandas estas que acabam congregando questões locais, da Rede e, também, imprevistas.

Complementando a pergunta 23(vinte e três), a proposição da questão 24(vinte e quatro) solicitou que àqueles que responderam “às vezes” ou “não”, escrevessem o que faz com que as lideranças nem sempre ou não gerenciem o tempo para que as decisões ocorram de modo eficiente e eficaz. Desta forma, obteve-se nos relatos abaixo, falas que ilustram a necessidade de atentar para alguns fatores determinantes que potencialmente prejudicam o gerenciamento do tempo para gerar decisões eficientes e eficazes. Nos excertos, são apresentadas questões como comunicação, demandas, influência da Rede e trabalho com pessoas. Importante lembrar que cada uma das opiniões apresentadas, pertencem a diferentes participantes e subgrupos:

“É que depende muito de todas as partes envolvidas, nem sempre a ação proposta consegue andar dentro do tempo planejado, afinal trabalhar com pessoas requer sempre adaptações.” (Subgrupo 1 - corpo docente)

“A comunicação nem sempre é eficaz já que muitas orientações são passadas sem que seja possível um planejamento. Algumas vezes, há divergência nas orientações.” (Subgrupo 1 – corpo docente)

“Em determinadas situações, as decisões são tomadas de maneira mais rápida (e talvez menos assertiva), pela demanda ter surgido e haver pouco tempo para planejamento.” (Subgrupo 3 – funcionários de diferentes setores)

“Muitas vezes acontece de alguma decisão ser imposta pela REDE e isso não favorece a Unidade Educacional como autônoma, pois percebemos que o que “vem da rede” deve ser sempre seguido, mesmo não sendo a melhor opção para determinada situação.” (Subgrupo 1 – corpo docente)

“Acredito que a demanda no trabalho, atrapalhe no tempo das decisões, fazendo assim, que na maiorias das vezes eles não são eficazes.” (Subgrupo 1 – corpo docente)

Em relação ao objetivo “d”: “analisar aprendizagens e dificuldades vivenciadas pelas lideranças do Colégio Sagrado na tomada de decisão no contexto pandêmico”, consideram-se as questões 14(quatorze), 15(quinze), 16(dezesseis), 19(dezenove) e 20(vinte) para a análise.

Acerca da pergunta 14(quatorze), questionou-se se os gestores aceitam sugestões por parte da equipe de trabalho. Apenas uma pessoa respondeu “não”; “sim” foi a resposta de 34(trinta e quatro) pessoas, e “às vezes” foi considerada por 10(dez) funcionários.

O contingente de 10(dez) respondentes que relatam que “às vezes” existe o aceite de sugestões oriundas da equipe de trabalho, exprime que nem sempre as ideias dos colaboradores conseguem ser validadas; seja pelo volume de demandas ou pela organização prévia de questões por parte da Rede. Importante lembrar que nem tudo o que é sugerido pelos funcionários pode ser efetivamente aplicado, pois existem situações em que os líderes precisarão escolher uma proposta em detrimento de outra.

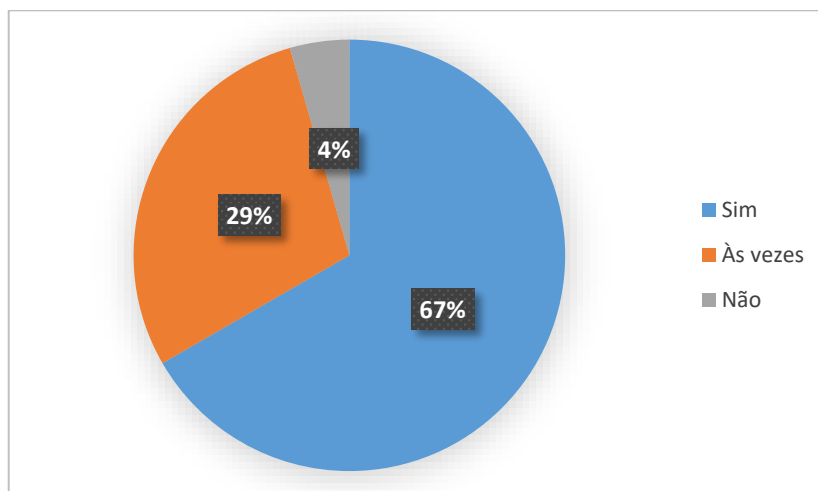
Na pergunta seguinte, 15(quinze), perguntou-se se os colaboradores possuem autonomia para realizar seu trabalho. Nenhuma pessoa respondeu “não”. As respostas ficaram concentradas em “sim” e “às vezes”, que computaram, respectivamente, 33(trinta e três) e 12(doze) pessoas.

No que tange a autonomia em relação à realização do trabalho, 12(doze) colaboradores afirmaram que “às vezes” realizam suas atribuições de forma autônoma. Considerando-se que o Colégio pertence a uma Rede e que, a partir daí, já existe uma liberdade relativa na condução das ações no ambiente escolar, é natural que existam situações em que o funcionário não exercerá plenamente sua autonomia. Importante lembrar que a autonomia necessita de ações de desenvolvimento e capacitação para que o agir autônomo seja alinhado ao todo organizacional.

O questionamento proposto pela pergunta 16(dezesseis), sobre o acompanhamento e orientação dos gestores no trabalho dos colaboradores, duas pessoas responderam “não”; 30(trinta) indicaram “sim” e 13(treze) indicaram “às vezes”.

O fato de termos 13(treze) pessoas afirmando que os gestores “às vezes” acompanham e orientam o trabalho dos colaboradores. Este tipo de informação vem ao encontro de questões anteriormente pontuadas em relação à existência de muitas demandas e questões relativas à dificuldade lideranças conseguirem gerenciar o tempo em relação a um processo decisório eficiente e eficaz. São fatores que se somam e acabam impactando diferentes aspectos no fazer da gestão.

Gráfico 11 – Opinião dos colaboradores acerca de acompanhamento e orientação do trabalho por parte dos gestores



Fonte: gráfico produzido pela autora com base nos resultados da pesquisa

No que tange a pergunta 19(dezenove), solicitou-se que os respondentes indicassem se as decisões tomadas pelos gestores são assertivas, apenas uma pessoa respondeu “não”. Vinte e duas pessoas responderam “às vezes” e, também, o mesmo número de colaboradores indicaram “sim”.

A assertividade na tomada de decisão está diretamente ligada às competências das lideranças em lidar com as demandas em um contexto de imprevisibilidade. Ruas, Antonello e Boff (2005, p.154) pontuam que

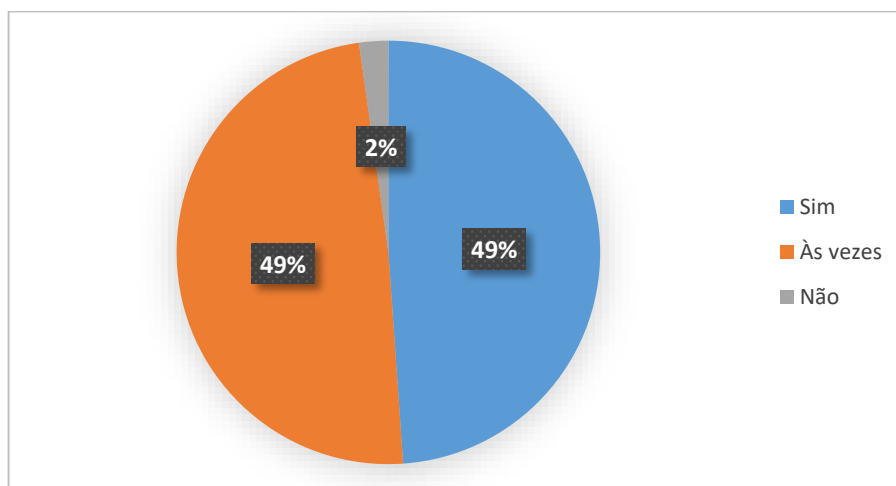
Assim, o trabalho não é mais o conjunto de simples tarefas associadas a um cargo, mas se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Essa complexidade torna o imprevisível cada vez mais cotidiano, cada vez mais rotineiro.

Quando tem-se um contingente significativo de respondentes indicando que “às vezes” as decisões tomadas pelos gestores são assertivas, pode-se considerar que muitos fatores corroboram para que os respondentes sintam a questão desta forma. Para que um processo decisório ocorra de modo eficiente e eficaz, este precisa ser constituído não apenas através competência das pessoas que articulam a decisão, mas também por aspectos que amparam a ação. Dutra (2019, p.397), com base nesta questão, coloca que

As organizações têm se tornado mais complexas, não só em termos tecnológicos, mas também em termos das relações organizacionais e de

suas relações com o ambiente onde se inserem. Essa complexidade exige da liderança organizacional uma compreensão mais ampla do contexto de modo a perceber os vários desdobramentos possíveis de suas decisões. Ao mesmo tempo, tal complexidade exige um profundo conhecimento do negócio ou da área de atuação para garantir a qualidade técnica das decisões e a viabilidade delas.

Gráfico 12 – Opinião dos respondentes acerca da assertividade dos gestores em suas tomadas de decisão



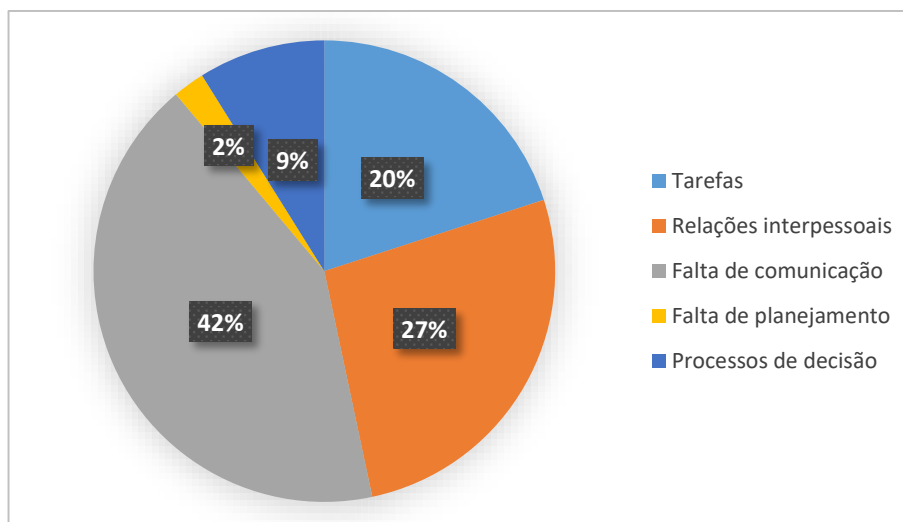
Fonte: gráfico produzido pela autora com base nos resultados da pesquisa

Em relação à pergunta 20(vinte) em que se propõe se na percepção do respondente, os conflitos internos que mais ocorrem na instituição são relacionados a: tarefas, relações interpessoais, falta de comunicação, falta de planejamento ou processos de decisão. Observa-se que a “falta de comunicação” foi a opção mais votada, sendo considerada por 19(dezenove) pessoas. O item menos votado foi “falta de planejamento”, tendo apenas 1(um) voto.

O fator “comunicação” mais uma vez aparece em posição de destaque nos dados coletados. Como as relações interpessoais e, por conseguinte, relações de trabalho, se constituem e são conduzidas pelos processos de comunicação, verifica-se que os conflitos internos são, em grande parte, permeados pela deficiência nos diálogos e repasse de informações.

A falta de comunicação prejudica enormemente a sinergia interna da organização e acaba por reverberar no ambiente externo. Outrossim não se trata apenas de compartilhar conhecimento, notícias ou diretrizes; trata-se de incluir os colaboradores no sistema, de modo que desenvolvam corresponsabilidade e pertencimento dentro da instituição.

Gráfico 13 – Percepção dos respondentes acerca da tipologia de conflitos internos



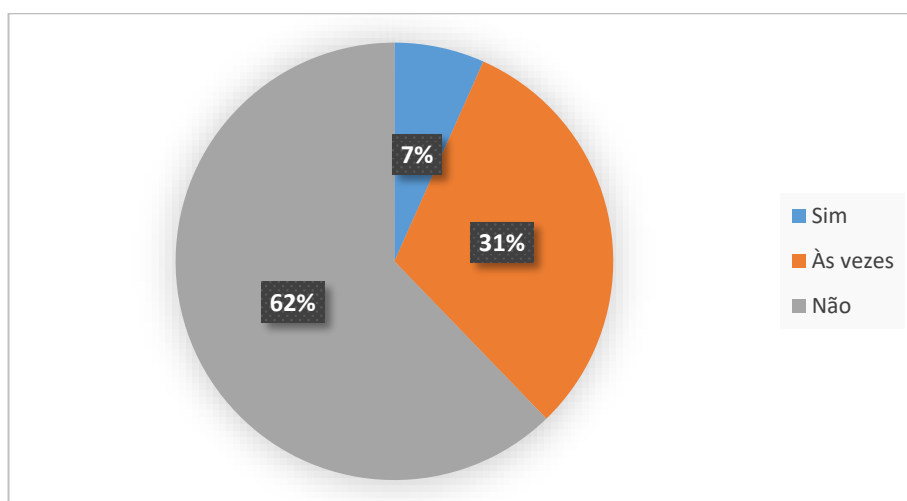
Fonte: gráfico produzido pela autora com base nos resultados da pesquisa

Quando questionados na questão 25(vinte e cinco) sobre se o colaborador observa alguma fragilidade no modo como as lideranças gerenciam as ações, 28(vinte e oito) respondentes afirmaram que “não”. “Sim” e “às vezes” somam um total de 17(dezessete) indivíduos, onde temos, 3(três) considerações para “sim” e 14(quatorze) para “às vezes”.

Apesar de 28(vinte e oito pessoas) colocarem que não percebem fragilidade no modo como as lideranças atuam frente às ações, ainda existe um contingente que sinaliza “às vezes” perceber a necessidade de incremento neste aspecto. Diferentes fatores podem impactar a atuação dos líderes, que vão de fatores individuais (competência, experiência) a questões endógenas e exógenas.

A boa condução de ações prevê que exista um alinhamento entre tempo, demandas, comunicação e decisões. Qualquer um dos aspectos que apresente certa fragilidade ou inconsistência, refletirá no modo como os líderes organizarão suas ações, determinando a potência ou os limites da rede de liderança. Desta forma, o impacto negativo de um ou mais fatores na atuação das lideranças traz à tona inconsistências.

Gráfico 14 – Percepção dos colaboradores acerca de fragilidade no modo como as lideranças conduzem as ações



Fonte: gráfico produzido pela autora com base nos resultados da pesquisa

Em complemento à pergunta 25(vinte e cinco), colocou-se a proposição 26(vinte e seis), onde para as pessoas que responderam “sim” ou “às vezes”, pudessem expressar o que indica fragilidade no modo como as lideranças gerenciam as ações. As 17(dezessete) pessoas que haviam considerado “sim” e “às vezes” como resposta, emitiram as opiniões abaixo. Importante lembrar que cada um dos excertos são de diferentes respondentes:

“Falta de comunicação. Falta de planejamento. Escuta ativa e desenvolvimento emocional dos seus funcionários.” (Subgrupo 4 – Serviços pedagógicos)

“O novo envolve desafios, e isso pode trazer fragilidades.” (Subgrupo 1 – corpo docente)

“Ações são lançadas e, algumas delas, exigem certas competências da parte dos agentes. Para tanto, é preciso investir em capacidade. Exemplo: as exigências nos moldes da semana científica cultural não é efetivamente nem mesmo pelo corpo docente, quanto menos pelos alunos. Há um desnivelamento acadêmico grande entre os professores, o que se evidencia quando trabalhos devem de fato ser realizados.” (Subgrupo 1 – corpo docente)

“Divergência nas informações entre os níveis.” (Subgrupo 1 – corpo docente)

“Falta de segurança / falta de firmeza / voltar atrás em decisões já tomadas.” (Subgrupo 1 – corpo docente)

“Comunicação que nem sempre corresponde.” (Subgrupo 1 – corpo docente)

“Sem comunicação entre si.” (Subgrupo 3 – Funcionários de diferentes setores)

“Falta de comunicação.” (Subgrupo 3 – Funcionários de diferentes setores)

“Por vezes nos é questionado o que achamos, contudo nossa opinião não é de fato relevante e implantada.” (Subgrupo 1 – corpo docente)

“Em certas situações, as relações interpessoais não deveriam “pesar” tanto na tomada de decisão, a fim de se ter uma visão mais clara dos fatos.” (Subgrupo 3 – Funcionários de diferentes setores)

“Falta de comunicação. Falta de transparência com a equipe.” (Subgrupo 1 – corpo docente)

“Divergência de opiniões e modo de execução das tarefas.” (Subgrupo 3 – Funcionários de diferentes setores)

“As vezes existe uma grande preocupação em ser democrático mais do que tomar as grandes decisões. Isso não significa que não seja importante ouvir, mas me parece que por vezes é mais importante fazer o que a maioria escolha do que apresentar uma visão unificada de liderança. Acredito que em certas decisões centrais o líder deve definir o caminho (mesmo que desagrade alguns inicialmente) do que ouvir a opinião de todos e executar algo que agrada um pouco cada um.” (Subgrupo 1 – corpo docente)

“Falhas de comunicação.” (Subgrupo 1 – corpo docente)

“Por sermos pessoas, não somos perfeitos e suscetíveis a erros e acertos.” (Subgrupo 4 – Serviços pedagógicos)

“Algumas vezes ocorre a questão do tempo. Pouco tempo p/ resolvermos algumas ações.” (Subgrupo 3 – Funcionários de diferentes setores)

“Sinto que algumas ações propostas para o meu setor exigem que o colaborador utilize seu tempo fora da organização para implementá-las de maneira adequada, mesmo não recebendo comandos explícitos a esse respeito. Além disso, não há nenhum tipo de compensação para essa prática que é comum entre educadores. Vejo isso como uma fragilidade nas lideranças de unidades educacionais em geral, pois, ao longo do tempo, esse é um fator que acaba interferindo na motivação, no desempenho e até na saúde do profissional.” (Subgrupo 1 – corpo docente)

“A rede em si, tem fragilidades.” (Subgrupo 4 – Serviços pedagógicos)

Dentre as 17(dezessete) falas, observou-se a presença de claros apontamentos que denotam uma falta de comunicação e de uma escuta mais ativa com os funcionários. Percebe-se também esta falta de comunicação envolve muitos desafios e pode fragilizar a instituição, uma vez que há divergências em relação à maneira como as informações são apresentadas.

Aparte de algumas especificidades de cada questão, nas propostas em que os respondentes poderiam dissertar acerca de suas opiniões, questões 24(vinte e quatro) e 26(vinte e seis), as palavras que mais ecoaram nos resultados do questionários foram “comunicação”, “tempo” e “demandas”. Em algumas das demais respostas, verificou-se que as ideias fazem alusão em relação às palavras referidas de modo indireto; visto que não foram escritos os vocábulos nas respostas, mas infere-se, pelo sentido das frases, que existe uma necessidade de olhar atento para os três fatores: comunicação – tempo – demandas.

Na proposição 24(vinte e quatro), das vinte e uma respostas escritas, 7(sete) delas referiram-se a “tempo” e em 6(seis) sobre “demandas”. Na questão 26(vinte e seis), dos 17(dezessete) relatos, 5(cinco) referem-se diretamente à “comunicação” e 3(três) ao “tempo”.

Em contraponto com a pesquisa de clima organizacional conduzida pela Rede, observa-se uma discrepância em relação aos percentuais. Na pesquisa de clima, relatou-se que, em relação à comunicação, especificamente, que “96% essas informações são claras e objetivas. 95% reconhecem que os meios de comunicação utilizados pelo SAGRADO – Rede de Educação para manter informados seus colaboradores são ágeis e eficazes e os utilizados pela Unidade Educacional são ágeis e eficientes. 94% estão satisfeitos com as informações que dispõem sobre os assuntos que se referem ao trabalho. 92% reconhecem que a troca de informações entre os colaboradores na área de trabalho é eficiente e 89% dizem que tem liberdade de expressar o que pensam e sentem.”, o que contrasta com os 44%(quarenta e quatro por cento) consideram a “falta de comunicação” como geradora de conflitos internos e 42%(quarenta e dois por cento) afirma que “às vezes” é informado acerca de assuntos importantes e mudanças que ocorrem na instituição.

5.3 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

As entrevistas foram conduzidas de modo presencial com os representantes da Unidade Educacional e de modo online com a liderança da sede da Rede de 15(quinze) de maio a 26(vinte e seis) de junho do presente ano. Em relação às lideranças do Colégio, conversou-se previamente de modo individual com os respondentes da entrevista, a fim de colocá-los a par da temática e contexto da pesquisa. Com a representante da Gestão Central da Rede, o primeiro contato deu-se através de e-mail, tanto para informar acerca do estudo quanto para formalizar o convite de participação na entrevista.

Importante considerar que, no presente ano, ocorreram muitas mudanças, tanto no âmbito da Rede quanto da Unidade Educacional. Em especial, destaca-se a nova constituição da Equipe Diretiva do Colégio e de alguns membros da Gestão Central de Rede. Tais modificações mostram-se relevantes, uma vez que algumas pessoas vivenciaram o período pandêmico e pós-pandêmico exercendo a mesma função, no mesmo local; que é o caso dos entrevistados da Equipe de Serviços Pedagógicos da Escola. Por outro lado, os respondentes tanto da Gestão da Unidade quanto da Central da Rede, tiveram a oportunidade de passar pelo momento de pandemia e posterior a esta ou em funções diferentes, ou em locais diferentes.

Aspectos pontuados na pesquisa de clima organizacional e nos questionários também mereceram destaque nas entrevistas. Observa-se, de um modo geral, que questões como comunicação, formação continuada e atenção a questões emocionais dos indivíduos partícipes da comunidade educativa são predominantes no discurso dos entrevistados.

Assim como o mundo inteiro, a Unidade Educacional e a Rede passaram por momentos de desafios e aprendizagens oriundos da crise paragnática que se colocou com a pandemia de Covid-19. Mas os desafios e aprendizagens não ficaram circunscritos ao período pandêmico e pós-pandêmico, pois existem (re)configurações internas nos quadros de gestão tanto do Colégio quanto da Gestão da Rede. O fator da imprevisibilidade apresenta-se comum considerando os ambientes exógenos e endógenos; visto que o novo demanda posturas de cautela e, ao mesmo tempo, coragem.

Basicamente, três categorias foram consideradas quanto às entrevistas: Gestão Central da Rede, Gestão da Unidade Educacional e Serviços Pedagógicos

da Unidade Educacional. As ideias centrais de cada categoria convergem em alguns aspectos, principalmente no que se refere à importância do cuidado emocional de líderes e liderados, desenvolvimento de comunicação assertiva tanto interna quanto externa e necessidade de processos decisórios amparados por ações colaborativas.

Quanto à Gestão Central de Rede, que foi remodelada no presente ano, existe a preocupação de ofertar amparo às lideranças da Rede através do desenvolvimento de uma Escola de Formação de Líderes, onde sejam discutidos e alinhados os objetivos e diretrizes principais da Rede, tais como a questão do cuidado, engajamento e comprometimento com os princípios Clelianos. O entrevistado 7 coloca esta realidade que se prospecta:

“A liderança também ela vai sendo construída, conquistada, né. Então, e também este trabalho com profissionalismo. Eu acredito que este é um ponto que deve ser fomentado para que a gente possa dar passos cada vez mais assertivos. E como resposta também a isso, nós estamos, depois de uma leitura, de toda uma análise quanto Rede e respondendo a todas fragilidades, eu diria, também, estamos iniciando um curso Escola de Formação de Líderes Clelianos – Gestão e Liderança. Ele já foi lançado para os nossos líderes e ele será em formato em módulos e iniciaremos em agosto de 2023. E por quê? Qual é o objetivo? É realmente também cuidarmos. A gente tem tanto cuidado com o nosso, né, a gente trabalha com os líderes, o cuidado com as equipes. O líder também precisa ser cuidado. Então nesse sentido, para fomentarmos, ajudarmos aprofundar essa... Com foco na liderança Cleliana, uma liderança estratégica, empática, espiritual, capaz de engajar, liderar com uma mentalidade ágil e comprometidos com os princípios cristãos e com a educação Cleliana.”

Apartir do momento que a organização percebe a importância de formação específica em relação às lideranças, inicia-se um processo em que a partilha de conhecimento fomenta habilidades e, assim, promove um incremento na oferta do serviço que é prestado. Dutra (2019) coloca que o desenvolvimento de capacidade individual dos indivíduos também acaba gerando um desenvolvimento da organização; visto que a preparação desses colaboradores para novas demandas, conseqüentemente, capacita a organização a enfrentar novos desafios.

Outro aspecto importante em relação à postura da presente Gestão Central de Rede, é que existe um olhar de respeito e validação por uma crescente autonomia da Unidade Educacional dentro do que lhe é possível desenvolver. Obviamente que pelo fato da escola pertencer a uma Rede, existem diretrizes gerais que não podem ser negligenciadas. Ainda assim, verifica-se que cabe uma maior autonomia no gerenciamento das ações pois existem características locais onde a Unidade está inserida que merecem atenção e valorizadas. E a valorização desses aspectos que

perpassa pela consideração de valores, cultura e demais traços identitários, é o que faz com que o Colégio imprima sua marca no trabalho realizado.

Para o Colégio Sagrado a autonomia é algo há muito tempo buscado e, em diversos aspectos, já conquistado. A consciência de que as características locais desempenham um papel predominante no planejamento e realização das ações, faz com que as lideranças da escola busquem um diálogo junto à Rede para fortalecer uma postura mais autônoma. Mesmo sabendo que a autonomia da Unidade é relativa, com o advento da nova gestão de Central de Rede, considera-se que houve um grande avanço quanto à liberdade de escolha e decisão local.

De acordo com as entrevistas, verificou-se que a importância do trabalho que contempla processos decisórios realizados de modo colaborativo também é algo que foi fortalecido nos âmbitos da escola e da Rede, especialmente no contexto pandêmico. Alinhar estratégias e falas auxiliou a fortalecer as ações. Ações estas nas quais os líderes buscam fomentar o cuidado individual e coletivo, além de empregar formação continuada para a equipe nos momentos de adversidade e incerteza; a fim de reforçar os laços de unidade entre os indivíduos que compõem a coletividade.

E, quando se fala em relação à entrega de um trabalho de qualidade, existe a preocupação de não apenas atender demandas, mas também de proporcionar um ambiente de aprendizagem individual e coletivo. Em situações em que a realidade apresenta momentos de crise, existe a necessidade de transposição de desafios ao lidar com fatores de imprevisibilidade. Neste sentido, nas entrevistas, pode-se perceber que os desafios vivenciados apresentam-se como oportunidades de aprendizagem. Tal movimento exige da equipe de trabalho uma alta sinergia e confiança mútua, pois o modo como a organização responde às situações exógenas, fala muito sobre como as questões internas são tratadas.

Esta visão acerca da importância do auxílio mútuo, dos processos decisórios que buscam maior assertividade através do compartilhamento de conhecimentos e experiências, mostrou-se pertinente e vital para a Rede como um todo. Nas entrevistas, tanto os respondentes da Unidade quanto da Central de Gestão comungam da mesma opinião nesse sentido. Adicionando-se a isso, é importante considerar o papel do líder para fomentar a colaboração e importância do bem-estar. Para tanto, é necessário que as lideranças versem, primeiramente, um olhar para as pessoas. Goleman (2018) coloca que as relações de trabalho saudáveis e produtivas

dependem de conexão entre os indivíduos. Conexão esta que deve estar sintonizada com os valores e visão da organização, juntamente com o que a equipe necessita.

Ainda em relação às entrevistas, a comunicação entre Rede e Unidade é algo que, de um modo geral, foi considerada eficiente. Apenas existem duas ressalvas em relação às informações repassadas “em cima da hora” e, por conta da troca de gestão, dependendo da proposta, algumas questões pontuais necessitam de maior clareza. Especialmente no momento pandêmico, buscou-se fomentar as questões relativas à comunicação por tratar-se de um momento em que as ações precisavam estar muito bem alinhadas para a realização do trabalho em um contexto imprevisível e atípico.

5.4 INTEGRAÇÃO DOS DADOS E RECOMENDAÇÕES

Abaixo apresentam-se três categorias que fornecem diretrizes para a análise quantitativa e qualitativa dos dados coletados em cada etapa do estudo. As categorias foram estabelecidas a posteriori, tendo-se por base os objetivos do estudo e os achados a partir dos dados coletados.

Tendo-se a análise de conteúdo, através da pesquisa de clima organizacional conduzida pela Rede, os questionários aplicados junto aos colaboradores da Unidade Educacional e as entrevistas conduzidas com lideranças do Colégio e da Gestão Central da Rede, verificou-se que tanto a Rede quanto a Unidade Educacional vivenciaram o período pandêmico e pós-pandêmico buscando amparo mútuo tanto nas ações quanto no fomento de uma comunicação efetiva.

5.4.1 Categoria de análise 1 – Constituição e atuação das lideranças no ambiente escolar em diálogo com a Rede

O fato de existirem líderes formalmente constituídos que são leigos e religiosos trabalhando juntos no ambiente escolar, faz com que a comunidade educativa sinta-se tanto assistida nos serviços prestados quanto pela vivência de valores cristãos que a congregação das Apóstolas do Sagrado Coração de Jesus comunga. Por ser um ano de mudança de gestão, tanto no âmbito local quanto na Rede, as adequações e movimentos desses líderes gera um misto de apreensão e esperança. Apreensão, porque o novo representa o desafio de conhecer, decidir e

adaptar; especialmente porque os remanejamentos não são previamente conhecidos por parte da comunidade educativa.

Na questão de novos membros serem inseridos na instituição e outros serem remanejados e/ou substituídos, não representam uma crise em si, mas altera o clima organizacional de modo sistêmico e, por conseguinte, gera um nível de ansiedade no grupo de trabalho. Nesse aspecto é importante verificar a gerência de sentimento coletivo dentro da organização, considerando o que a Gestão da Rede manifesta importante implementar e (re)estruturar na unidade, em consonância com a demanda e mercado e o cenário socioeconômico. Dutra (2019), atenta para o fato de que

A relação entre a organização e a pessoa deve ser uma preocupação constante de ambas as partes. Normalmente ela é trabalhada no início e depois esquecida. Poucas são as organizações que têm uma preocupação constante com este aspecto. Não bastam boas ações de recepção da pessoa pela empresa se essas ações não tiverem continuidade ou se as ações subsequentes não forem coerentes com as ações de internalização.

Tanto para os que se inserem na organização, quanto para os que já fazem parte desta, o olhar e as ações da liderança voltados para um cuidado constante em relação aos colaboradores, fortalece o engajamento e o sentimento de pertencimento.

5.4.2 Categoria de análise 2 – Gestão educacional e liderança no ambiente escolar

As lideranças, apesar de receberem amparo e respaldo da Rede, se depararam e ainda se deparam com desafios referentes à condução das ações. Durante a pandemia, propriamente dita, o quadro da Gestão Central da Rede era um e após o período pandêmico ocorreram algumas modificações. Neste sentido, verificou-se que a Unidade Educacional conseguiu exercer de modo mais efetivo a sua autonomia, assim, conseguiu direcionar os esforços para adequar as soluções às demandas.

No contexto pandêmico, evidenciou-se o fato das aprendizagens e dificuldades, na maioria das vezes, mesclarem-se. De acordo com os líderes, o que apresentou-se como desafio, gerou aprendizagem; a exemplo da necessidade de adaptação às tecnologias em meio ao contexto pandêmico e de fortalecer os relacionamentos interpessoais. Nesse aspecto, os ajustes realizados pela Gestão da

Rede e nas Unidades Educacionais visaram um incremento qualitativo nos processos e serviços prestados.

Acerca de desafios, Senge (2021, p.443) expressa que “O fato é que, muitas vezes, as coisas não saem do jeito que esperamos. Mas o valor potencial dos desdobramentos inesperados raramente é explorado.”. Desta forma, quando a liderança reconhece que possui meios de aprender com a dificuldade, estará exercitando tanto a aprendizagem organizacional quanto individual. E em relação a este processo, Senge (2021, p.436) coloca que “Num nível mais profundo, aprender quer dizer desenvolver a capacidade de produzir consistentemente resultados com uma certa qualidade.”.

Em um momento pandêmico, composto por diferentes fases, em que a comunidade escolar sente que reveses no cotidiano são plenamente possíveis, com resultados, muitas vezes, sem precedentes, a mudança pode ser encarada como um risco ou como uma oportunidade. E é neste ponto que os líderes possuem o papel primordial de fortalecer a liga entre os entes da comunidade educativa, de acordo com Goleman (2018), buscando manter o foco da equipe, a tarefa a ser executada; sem esquecer de dar atenção às relações entre os que compõem a equipe de trabalho.

5.4.3 Categoria de análise 3 – Gestão de Pessoas

Especialmente, em um momento de crise, as lideranças procuraram realizar os processos decisórios do modo mais colaborativo e cauteloso possível. Afinal, questões de demandas e imprevisibilidade, fizeram com que as decisões fossem tomadas atentando-se para as consequências que surgiriam de ações. Os líderes da Unidade Educacional colocaram que a temporalidade das decisões depende muito do que é necessário resolver. Questões mais urgentes possuem prioridade àquelas que aceitam um tempo maior de espera. Importante ressaltar que nem todas as decisões foram realizadas de modo colaborativo; e nem precisavam ser, pois existem diretrizes que são repassadas de maneira vertical, considerando-se a própria estrutura de hierarquia local e de rede.

Considerando-se o contexto de imprevisibilidade que a pandemia de Covid-19 acentuou em âmbito mundial, as lideranças cultivaram suas características de empatia, colaboração e transparência. Um momento de crise exigiu que os líderes

promovessem espaços de escuta e formação tanto com as equipes de trabalho quanto com a comunidade escolar. Corroborando com esta ideia, Schein (2020, p.391) apresenta que “Quanto mais turbulento, ambíguo e fora de controle o mundo se tornar, mais o processo de aprendizagem deve ser compartilhado por todos os membros da unidade social que participa da aprendizagem.”.

Através do estudo, observou-se que a atenção devotada à equipe de liderados pode e deve ser fomentada, pois na coleta de dados verificou-se que muitos ainda relatam dificuldades em lidar com as demandas.

Quando um indivíduo ocupa a função em cargo de gestão ou liderança intermediária, trata de ações que implicam em escolhas realizadas, a priori, por um grupo de hierarquia superior, colegiado ou assembleia. Estas decisões possuem um propósito de organização estratégica acerca do trabalho a ser feito. Desta forma, os líderes (religiosos ou leigos) pensados para as atribuições às quais foram designados, de alguma forma, atendem às demandas do cargo ou possuem potencial a ser desenvolvido.

5.4.4 Categoria de análise 4 – Valores individuais, coletivos e qualidade relacional

Na presente pesquisa observou-se que existem alguns ajustes a serem realizados no que diz respeito à qualidade relacional, principalmente porque as questões individuais impactam nas coletivas e vice-versa. É importante considerar que a comunicação perpassa por esse contexto e, verificando os instrumentos de coleta de dados, fica claro que a comunicação entre as lideranças da Rede e da Unidade, assim como da Unidade em si ocorre de modo satisfatório. O que precisa ser fomentado é o compartilhamento de informações entre as lideranças e os colaboradores da instituição; o que pode conferir um incremento positivo no sentimento de pertencimento e engajamento de todos.

O exercício da liderança perpassa pelo fomento da comunicação que fortaleça a sinergia dos entes que fazem parte da organização. Schein (2020, p.390) coloca que

Um paradoxo da liderança de aprendizagem é que o líder deve ter condições não apenas de liderar, mas também de ouvir, envolver o grupo na obtenção de seus próprios *insights* em seus dilemas culturais e ser genuinamente participativo em sua abordagem à aprendizagem e à mudança.

O sentimento de pertencimento por parte dos indivíduos pode se constituir por diferentes fatores. Neste estudo, observou-se que para os colaboradores da escola, tanto a recepção das informações acerca do que está ocorrendo na instituição e na Rede, quanto a validação de suas falas são aspectos importantes.

Fortalecer a atenção em relação às pessoas é algo que Goleman (2018, p. 229) aponta como importante fator na prática da liderança pois

Quando um líder presta atenção especial nas pessoas, os laços emocionais assim criados são o terreno no qual a ressonância é semeada – e os liderados seguirão o líder nos bons e nos maus momentos. A ressonância cria um vínculo invisível, mas poderoso, entre as pessoas, com base na crença no que estão fazendo e na crença umas nas outras.

5.4.5 Categoria de análise 5 – Aprendizagem organizacional e competências

Observa-se que tanto para a Gestão Central de Rede quanto para a Unidade Educacional existe a preocupação em manter a organização em constante movimento de aprendizado, seja através das formações continuadas ofertadas, pelas reuniões periódicas e/ou eventuais e atenção para feedbacks e tendências do mercado e necessidades da comunidade. Com este movimento de aprendizagem organizacional, Ruas, Antonello e Boff (2005, p.23), através do artigo de Cláudia Simone Antonello, verificam que

Nessa perspectiva, a aprendizagem organizacional em seu nível mais básico ocorre à aquisição de compreensão, experiência, técnicas e práticas que são, em algum grau, novas para a organização. A aprendizagem desse tipo se torna manifesta em novos pensamentos e ações, mudanças de comportamento e modelos mentais subjacentes, e no redesenho de práticas organizacionais.

Especialmente, no contexto pandêmico, as lideranças buscaram apoiar-se entre si; dentro da própria Unidade, entre Unidades e da Unidade com a Rede. Desta forma, procurou-se ofertar à comunidade educativa um serviço que atendesse às demandas vigentes e que minimizasse os impactos de futuras mudanças. Existindo essa preocupação em corresponder às necessidades das famílias e educandos, os colaboradores (educadores, em especial), sentiram uma sobrecarga de trabalho. E essa sobrecarga acabou se somando às questões pessoais já vivenciadas pelos funcionários.

5.4.6 – Categoria de análise 6 – Mudança e cultura organizacional

O contexto de crise considerado no presente estudo, certamente condiz com questões de mudanças em diversos âmbitos. Tanto para a Rede quanto para a escola, as modificações são uma constante, adicionando-se o fato de que além das situações externas, tem-se as internas que impactam no fazer diário da Rede e do Colégio. Um exemplo é a nova configuração da equipe diretiva a partir do presente ano, além do remanejamento de religiosos dentro da Unidade Educacional. Na Gestão Central de Rede também houveram mudanças nesse sentido com o remanejamento de religiosos e leigos. Com as novas configurações em relação às funções e atribuições dos líderes, a organização, como um todo, necessita adaptar-se à nova realidade, o que nem sempre é fácil. Acerca desta questão, Schein (2020, p.125) apresenta que

[...] as questões de integração interna e adaptação externa são interdependentes. O ambiente estabelece limites sobre o que a organização pode fazer, mas dentro desses limites nem todas as soluções funcionarão igualmente bem. As soluções viáveis estão também limitadas pelas características dos membros do grupo.

Considerando-se as informações coletadas, o presente estudo aponta para a necessidade da organização fortalecer a comunicação, especialmente em contextos de mudança. Uma comunicação integrada dá embasamento para que as informações sejam repassadas e recebidas de modo eficiente e eficaz, tanto na questão interna da Unidade quanto em diálogo com a Rede.

O quadro abaixo apresenta aspectos convergentes em relação aos diferentes instrumentos de pesquisa e objetivos desta:

Quadro 6 – Aspectos convergentes considerando os diferentes instrumentos e objetivos de pesquisa

Objetivos	Instrumentos de pesquisa		
	Análise documental	Questionário	Entrevistas
Analisar o papel da liderança da instituição educacional nas práticas de decisão em um ambiente de crise com vistas a indicar pontos de convergência e	Liderança ética e agregadora; que produz decisões assertivas, com objetivos claros.	Líderes capazes de alinhar demandas e agindo de maneira positiva em relação à comunidade escolar. Colaboradores sentem	Liderança agregadora, que busca cumprir as determinações gerais da Rede, fomentar a comunicação interna e externa. Ao mesmo tempo, procura desenvolver maior autonomia na Unidade Educacional.

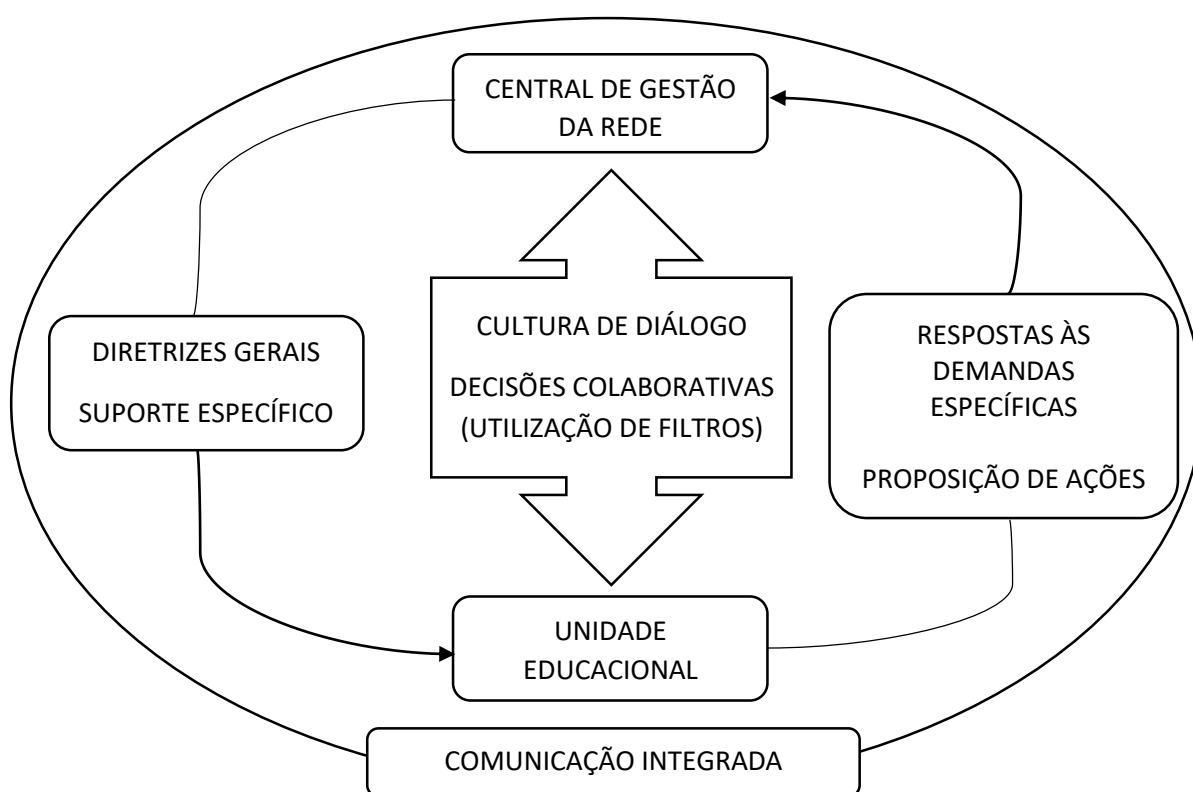
divergência das ações em diálogo com a Rede.		necessidade de mais transparência na comunicação.	
Examinar como as lideranças se constituem no ambiente escolar considerado, sendo elas religiosas ou leigas, e como estas atuam localmente e em diálogo com a gestão da Rede.	De um modo geral, os líderes buscam o envolvimento da equipe de trabalho. A comunicação interna é satisfatória.	De um modo geral, os líderes são competentes para gerenciar o trabalho. A comunicação interna (escola) necessita de atenção.	Lideranças formalmente constituídas. Apresentam boa sinergia localmente e com a atual gestão de Rede.
Analisar se e como as características e ações da liderança estão alinhadas com as demandas de trabalho em um contexto de imprevisibilidade.	Aceite de sugestões da equipe de trabalho, ética, habilidade em delegar tarefas, coordenar pessoas, administrar conflitos; apoio, orientação e reconhecimento em relação ao trabalho.	Habilidade de coordenar pessoas e delegação de tarefas necessita atenção.	Empatia, colaboração e transparência.
Verificar como as lideranças da Unidade Educacional estabelecem a adequação do tempo em relação à urgência das decisões.	O atraso no trabalho ou não realização deste ocorre, na maioria das vezes, por falta de definições da Unidade Educacional.	De um modo geral, os líderes conseguem adequar a temporalidade às demandas, todavia, ainda são necessários ajustes	Temporalidade gerenciada de acordo com a prioridade das demandas: questões urgentes solicitam respostas céleres. Situações que permitem um período maior de reflexão, não são colocadas em caráter de urgência. Processos decisórios que demoram, em grande parte, são causados pela indefinição de outrem que também participa da decisão.
Analisar aprendizagens e dificuldades vivenciadas pelas lideranças do Colégio Sagrado na tomada de decisão no contexto	A pesquisa de clima organizacional não apresenta expressamente questões de aprendizagens e dificuldades. Contudo, verifica-	Questões emocionais impactam nas ações e, por conseguinte, nos resultados.	Necessidade de adaptação à tecnologia e de fortalecimento de relacionamentos interpessoais.

pandêmico.	se o impacto da comunicação no trabalho em equipe.		
------------	--	--	--

Fonte: quadro produzido pela autora

6 APRESENTAÇÃO DO FRAMEWORK

Verifica-se abaixo a estrutura de *framework* como produto do presente estudo. Este *framework* busca orientar as lideranças, a partir da observação das questões específicas apontadas no esquema, na condução de melhores práticas de decisão em um contexto de crise. Não se trata de colocar à disposição da organização uma receita pronta do que deve ou não ser feito, mas sim, apresentar pontos de atenção que necessitam ser verificados e levados em conta nos processos decisórios.



O presente *framework* expressa o que buscou-se no objetivo geral do presente estudo. O papel da liderança da instituição educacional, considerando-se as práticas de decisão em um ambiente de crise, possui pontos de convergência com a Rede no que diz respeito à recepção de diretrizes gerais e suporte específico; bem como, no uso da autonomia relativa da Unidade, proposição de ações e respostas às demandas específicas da Rede. A existência de um diálogo vertical da Rede para a escola em relação a determinadas questões é verificável pois, afinal, o Colégio pertence a uma rede e responde a uma Central de Gestão. Contudo, isto não impede que se fortaleçam decisões colaborativas e estabelecimento de uma cultura de

diálogo.

Importante considerar que a base de processos de decisão assertivos perpassam por uma comunicação integrada tanto dentro da Unidade Educacional quanto entre a escola e a Central de Gestão de Rede. Neste ponto, as lideranças necessitam versar um olhar para como investir mais em comunicação integrada.

Em relação à comunicação, é importante que as lideranças estabeleçam alguns filtros sobre o que é preciso ter ao repassar informações para os níveis que são liderados. Desta forma, ao estabelecer-se o escopo colaborativo, os protocolos e/ou procedimentos adotados para o repasse de instruções, comunicados e demais informações, tem-se uma maior assertividade na receptividade destas.

A fim de fomentar as decisões, estas precisam se estabelecer, quando possível, de forma colaborativa. Pelo fato do Colégio pertencer a uma rede, é importante lembrar que tanto em relação aos processos decisórios, nem todos precisam e/ou podem ser de modo colaborativos. Para tanto, é necessário que sejam utilizados filtros de decisões conduzidas de maneira colaborativa.

Pela própria estrutura de constituição da Rede e da Unidade Educacional, as diretrizes gerais permanecerão a serem repassadas; assim como o suporte específico em relação às demandas que dizem respeito. Observa-se a importância de dar mais visibilidade a diretrizes e suportes, pois estes fomentam a sinergia entre a escola e a Rede e vice-versa.

A adoção de uma cultura de diálogo durante e após o processo de decisão também é um fator a ser considerado tanto na Unidade internamente, como no relacionamento com a Rede. A cultura de diálogo foca na escuta ativa, no cuidado e acolhimento, no fortalecimento de vínculos e engajamento. Neste contexto, o *feedback*, muito mais do que representar a devolutiva acerca de uma demanda ou ação, é a possibilidade de identificar pontos de força e fragilidade atrelados às práticas constituídas; além de ser um fator propulsor para o alinhamento entre os atores. A partir das identificações e das partilhas, a equipe de trabalho pode ser capaz de estabelecer os passos subsequentes que indicarão para a manutenção ou mudança de processos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O papel da liderança dentro de uma organização, muito mais do que conduzir sua equipe aos objetivos propostos, é participar do time de trabalho fomentando a sinergia entre os indivíduos e as ações. E, justamente em relação à unidade de análise, que refere-se à liderança na instituição educacional e seu papel nas práticas de decisão, considerando-se os objetivos desta pesquisa, coloca-se que os objetivos foram alcançados pela análise de dados e aporte teórico.

As informações obtidas durante o estudo permitiram que a pesquisadora pudesse verificar questões importantes e que os líderes precisam devotar atenção especial; principalmente frente a uma realidade onde se impôs uma crise por conta de um evento pandêmico. E, pela pandemia de Covid-19 ter conferido um alto impacto nos mais diversos âmbitos em escala global, os resultados desse período ainda permanecem sendo sentidos tanto pelas pessoas quanto pelas organizações. Assim, é importante lembrar de fomentar aspectos chave para que a condução do trabalho seja eficiente e consciente.

A comunicação é uma ferramenta essencial dentro da organização. O fluxo de informações também merece atenção, pois é através dele que a condução do fazer diário da instituição se realiza. Neste sentido, as lideranças necessitam organizar um protocolo ou procedimentos para que, com a utilização de filtros, consiga direcionar as informações aos níveis dos que são liderados, tendo-se um escopo colaborativo.

Arelado à comunicação, tem-se o *feedback*. A adoção de uma cultura de *feedback* auxiliará tanto a Unidade Educacional quanto a Rede a qualificarem muitas práticas. Práticas estas que irão se aperfeiçoando visto a manutenção ou mudança de processos e ações.

Sabemos que as organizações são formadas por pessoas. Desta forma, as influências individuais impactam no coletivo e vice-versa. Assim, cabe às lideranças manterem um olhar atento e escuta ativa entre seus liderados; não apenas para a oferta de suporte frente às demandas que por ventura se apresentarem, mas para, além disso, serem presença na soma de esforços principalmente na tomada de decisões.

O presente estudo coloca questões que são centrais a qualquer organização, sendo ela educacional ou não, que é o fato de devotar maior atenção à comunicação, *feedback* e relações interpessoais. Contudo, as limitações são relativas ao ambiente

interno, que envolve questões profundas de valores das instituições, e ao ambiente externo, em relação às diferentes realidades em que cada organização está inserida.

Os limites da pesquisa se colocam na medida em que as proposições evidenciadas na pesquisa não devem ser generalizadas e/ou aplicadas em outras redes de ensino pois trata-se de uma realidade específica de Unidade Educacional pertencente a uma rede. Ademais, trata-se de um estudo considerando um contexto de crise e seus sintomas persistentes. Como não existe precisão de até quando esses sintomas reverberarão na comunidade educativa, não se coloca uma condição de validade de curto, médio ou longo prazo.

A pesquisa trouxe significativas contribuições tanto no âmbito pessoal quanto profissional para a pesquisadora. Tal afirmação se aplica, pois através da coleta de dados, análise destes e verificação do referencial teórico, permitiu-se que fosse lançado um olhar crítico acerca do contexto e das estruturas que compõem a dinâmica das lideranças localmente e em relação à Rede.

Almeja-se que tanto os resultados obtidos da pesquisa quanto as reflexões por ela provocadas, contribua positivamente tanto no ambiente de Unidade Educacional quanto em Rede; servindo de aporte para qualificar processos ou futuras mudanças. A consciência de que a crise apresenta desafios que podem e devem ser convertidos em aprendizagem, fortalece não apenas a atuação das lideranças com suas equipes de trabalho; mas também a comunidade escolar como um todo. Visto que a crise gera mudança, mudanças geram novas posturas e novas posturas geram inovação.

Adicionando-se a isto, coloca-se também a contribuição teórica do presente estudo para a temática de liderança e tomada de decisão considerando-se, especialmente, a área da educação. A pesquisa conduzida nesse trabalho versa as lentes para uma unidade educacional específica, contudo, muito do que foi verificado e analisado pode ser considerado, de algum modo, por outras instituições.

O olhar acerca das lideranças dentro da escola e a necessidade de fomentar tanto processos quanto as ações que implicam em resultar decisões eficientes e eficazes por parte dos líderes, é algo que demanda esforço individual e coletivo. E, nesse sentido, é que ratifica-se a relevância do aporte teórico que o presente trabalho oferece.

REFERÊNCIAS

ABDALLA, Márcio Moutinho. OLIVEIRA, Leonel Gois Lima. AZEVEDO, Carlos Eduardo Franco. GONZALEZ, Rafael Kuramoto. Qualidade em pesquisa qualitativa organizacional: tipos de triangulação como alternativa metodológica. *Administração: ensino e pesquisa*, Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, p. 66-98, jan-abr 2018.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2010.

BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BARRETT, Richard. *A organização dirigida por valores: liberando o potencial humano para a performance e a lucratividade*. Rio de Janeiro: Atlas Books, 2017.

CAREGNATO, Rita Catarina Aquino. MUTTI, Regina. Pesquisa qualitativa: análise do discurso versus análise de conteúdo. *Texto Contexto Enfem*, Florianópolis. p. 679-684. Out-Dez, 2006.

COVEY, Stephen R. *A velocidade da confiança: o poder da confiança*. Rio de Janeiro: Atlas Books, 2017.

CRESWELL, John W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CUNHA, Aline. *Identidade de liderança: um estudo com os líderes estratégicos da Rede Marista*. 2017. Dissertação (Mestrado em Gestão Educacional) – Programa de Pós-graduação em Gestão Educacional, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2017.

DUTRA, Joel Souza. DUTRA, Tatiana Almendra. DUTRA, Gabriela Almendra. *Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

DUTRA, Joel Souza. FLEURY, Maria Tereza Leme. RUAS, Roberto. (org.). *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas, 2010.

GHIRALDELLI, Reginaldo. Trabalho, reformas unilaterais, desigualdade e pandemia no Brasil: o sentido da crise. *Trabalho Educação e Saúde*, Rio de Janeiro, v. 19, 2021, e00326158. DOI: 10.1590/1981-7746-sol00326.

GIL, Carlos Antônio. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLEMANN, Daniel. *Liderança: a inteligência emocional na formação de um líder de*

sucesso. 13. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

_____. Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. 2. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

_____. O poder da inteligência emocional: como liderar com sensibilidade e eficiência. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2018.

KATZ, Fred. The school as a complex social organization: a consideration of patterns of autonomy. Harvard Educational Review. v. 34, n. 3, p. 428-455, sept. 1964.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e Gestão da Escola: teoria e prática. 6. ed. São Paulo: Heccus Editora, 2018.

LIMA, Licínio C. A escola como organização educativa. São Paulo: Cortez Editora, 2001.

LIMA, Edson Pinheiro de; LEZANA, Álvaro Guillermo Rojas. Desenvolvendo um framework para estudar a ação organizacional: das competências ao modelo organizacional. Gestão e Produção, v. 12, n. 2, p. 177-190, mai – ago. 2005.

LÜCK, Heloísa. Gestão Educacional: uma questão paradigmática. 12. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2015.

_____. Liderança em Gestão Escolar. 9. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2014.

_____. Gestão da cultura e do clima organizacional da escola. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2011.

LUECKE, Richard. Gerenciando a crise: dominando a arte de prevenir desastres. Rio de Janeiro: Record, 2007.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; COSTA, António Pedro. Técnicas que fazem uso da palavra, do olhar e da empatia: pesquisa qualitativa em ação. Aveiro: Ludomedia, 2019.

MINISTÉRIO DA SAÚDE (Brasil). Conselho Nacional de Saúde. Resolução 446 de 13 de junho de 2013. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2013.

MURAD, Afonso. Gestão e Espiritualidade. 1. ed. São Paulo: Paulinas, 2007.

RUAS, Roberto. ANTONELLO; Cláudia Simone. BOFF; Luiz Henrique. (org.). Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. São Paulo: Bookman, 2005.

SANTOS, Zélia Cordeiro dos. O desenvolvimento de lideranças nos colégios das Missionárias Servas do Espírito Santo da Província Brasil Sul. 2019.

SENGE, Peter M. A Quinta Disciplina: a arte e a prática da organização que aprende. 38. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2021.

SHEIN, Edgar H. Cultura Organizacional e Liderança. São Paulo: Atlas, 2020.

SILVA, Maria Diva da. Autonomia na gestão de uma unidade educacional em relação com a gestão de Rede: desafios e perspectivas para uma escola confessional. 2021. Dissertação (Mestrado em Gestão Educacional) – Programa de Pós-graduação em Gestão Educacional, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2021.

APÊNDICE A – ESTRUTURAÇÃO DA PESQUISA

Etapa	Instrumento	Objetivos	Referencial teórico	Perguntas
01	Questionário Google Forms – Aplicado à Unidade Educacional	Examinar como as lideranças se constituem no ambiente escolar considerado, sendo elas religiosas ou leigas, e como estas atuam localmente e em diálogo com a gestão da Rede.	* Gestão educacional e liderança no ambiente escolar: Lück. * Gestão de pessoas: Dutra. Valores individuais e coletivos, qualidade relacional: Covey e Goleman.	4) Você é religiosa ou leigo(a)? Opções: leigo(a), religioso(a) 5) Se você é leigo(a): como foi designado para a função que ocupa? Opções: através de contratação mediante processo seletivo; através de contratação mediante análise de currículo. 6) Qual é a função que você exerce na Unidade Educacional? Opções: Gestão; Equipe Pedagógica; Educador; Equipe Administrativa; Serviços. 7) Ranqueie a importância da manutenção de um diálogo permanente entre a escola e a Rede: (1 estrela = mínimo, 5 estrelas = máximo). 8) O que você considera como uma boa frequência de comunicação entre escola e Rede? Opções: Diária; Sempre que necessário, não havendo período pré-estabelecido; Não vejo necessidade de contato frequente entre escola e Rede. 9) Existe algum projeto de desenvolvimento de lideranças na Rede ou a Unidade Educacional? 10) Se sua resposta anterior foi “não”, você considera importante a organização de uma formação desta natureza? Opções: Sim; Não.
		Analisar se e como as características e ações das lideranças estão alinhadas com as demandas do trabalho em um contexto de imprevisibilidade	* Valores individuais e coletivos, qualidade relacional: Covey e Goleman	11) Marque de 1 a 5 qualidade de um líder que você possui: Opções: Autoconfiança; Autocontrole; Transparência; Adaptabilidade; Empreendedorismo; Inisiativa; Otimismo; Empatia; Consciência

		.		<p>Organizacional; Inspiração; Influência; Colaboração; Administração de conflitos; Resiliência; Outra.</p> <p>17) Na sua opinião, as lideranças possuem habilidade em coordenar pessoas e delegar tarefas? Opções: Sim; Às vezes; Não.</p> <p>18) Você é informado acerca dos assuntos importantes e mudanças que ocorrem na instituição? Opções: Sim; Às vezes; Não.</p> <p>22) Como colaborador(a), você acredita que o Colégio esteja desempenhando as atividades de modo satisfatório e de impacto positivo na comunidade escolar? Opções: Sim; Não.</p> <p>25) Você observa alguma fragilidade no modo como as lideranças gerenciam as ações? Opções: Sim; Às vezes; Não.</p> <p>26) Se você respondeu “às vezes” ou “sim” na questão anterior, escreva o que, na sua opinião, indica fragilidade no modo como as lideranças gerenciam as ações.</p>
		<p>Verificar como as lideranças da Unidade Educacional estabelecem a adequação do tempo em relação à urgência das decisões.</p>	<p>* Aprendizagem organizacional e competências: Ruas (2006).</p> <p>* Mudança e cultura organizacional: Senge (2021) e Schein (2020).</p>	<p>12) Na sua opinião, as lideranças da Unidade Educacional estabelecem uma parceria entre si, a fim de modo colaborativo, resolver problemas e propor ações? Opções: Sim; Às vezes; Não.</p> <p>13) Sendo a resposta anterior “sim”, ranqueie como você sente a colaboração entre as lideranças da Unidade: (1 estrela = mínimo, 5 estrelas = máximo).</p> <p>21) Ranqueie seu grau de satisfação em relação às lideranças do seu ambiente de trabalho: (1 estrela = mínimo, 5 estrelas = máximo).</p> <p>23) Em sua opinião, as lideranças conseguem gerenciar o tempo para que as decisões ocorram de</p>

				<p>modo eficiente e eficaz? Opções: Sim; Às vezes; Não.</p> <p>24) Se você respondeu “às vezes” ou “não” na questão anterior, escreva o que faz com que as lideranças nem sempre ou não gerenciem o tempo para que as decisões ocorram de modo eficiente e eficaz.</p>
		<p>Analisar aprendizagens e dificuldades das lideranças do Colégio no contexto pandêmico.</p>	<p>* Aprendizagem organizacional e competências: Ruas (2006).</p>	<p>14) Os gestores aceitam sugestões por parte da equipe de colaboradores? Opções: Sim; Às vezes; Não.</p> <p>15) Você sente que possui autonomia para realizar seu trabalho? Opções: Sim; Às vezes; Não.</p> <p>16) Os gestores acompanham e orientam o seu trabalho? Opções: Sim; Às vezes; Não.</p> <p>19) Em sua opinião, as decisões tomadas pelos gestores são assertivas? Opções: Sim; Às vezes; Não.</p> <p>20) Na sua percepção, os conflitos internos que mais ocorrem na instituição são relacionados a: Opções: tarefas; relações interpessoais; falta de comunicação; falta de planejamento; processos de decisão.</p>
02	Entrevista	<p>Examinar como as lideranças se constituem no ambiente escolar considerado, sendo elas religiosas ou leigas, e como estas atuam localmente e em diálogo com a gestão da Rede.</p>	<p>* Gestão educacional e liderança no ambiente escolar: Lück (2011, 2014 e 2015).</p> <p>* Gestão de pessoas: Dutra (2019).</p> <p>* Valores individuais e coletivos, qualidade relacional: Covey (2017) e Goleman (2012, 2015 e 2018).</p>	<p>Aplicadas à gestão da Rede:</p> <p>* Em relação à escolha dos líderes formalmente constituídos no Colégio Sagrado, os gestores da Rede possuem influência direta na escolha daqueles? Se sim ou não, por quê?</p> <p>* De acordo com a Rede, existe algum pré-requisito para as lideranças formais ocuparem a função que exercem? Se sim, a Rede possui algum tipo de instrumento específico?</p> <p>* Como gestor da Rede, você considera efetiva a comunicação entre a mantenedora e a Unidade Educacional? Se sim ou não, por quê?</p>

				<p>* Quais são os ruídos de comunicação observados pela Rede no diálogo com o Colégio Sagrado?</p> <p>* São realizadas reuniões periódicas entre a Unidade e a Rede? Se sim, com que frequência e se esta supre a necessidade de atendimento de demandas.</p>
		<p>Analisar se e como as características e ações das lideranças estão alinhadas com as demandas de trabalho em contexto de imprevisibilidade .</p>	<p>* Valores individuais e coletivos, qualidade relacional: Covey (2017) e Goleman (2012, 2015 e 2018).</p>	<p>Aplicadas à gestão da Rede:</p> <p>* Como você percebe o alinhamento entre as ações de liderança em um contexto de imprevisibilidade?</p> <p>* De acordo com o planejamento estratégico da mantenedora e, tendo em vista o contexto pandêmico até o momento presente, o Colégio Sagrado obteve um desempenho satisfatório na condução das ações? De que modo?</p> <p>* Frente as demandas de mercado e trabalho, em sua opinião, as lideranças da Unidade Educacional foram capazes de conduzir as ações de modo satisfatório levando em conta o contexto pandêmico? Por quê?</p> <p>* Existe algum ponto específico que, de acordo com a Rede, deva ser fomentado a fim de que os líderes da Unidade realizem o trabalho de forma mais assertiva?</p> <p>Aplicadas às lideranças da Unidade Educacional:</p> <p>* Existe clareza na apresentação, explanação e solução de dúvidas de propostas (pedagógicas e/ou administrativas) por parte da Rede? Se a resposta for negativa, considerando algum aspecto, o que poderia ser melhorado?</p> <p>* Durante o período pandêmico e posterior a este, o Colégio sente que existiu amparo e respaldo</p>

				<p>por parte da mantenedora? Em quais pontos?</p> <p>* Sabendo-se que a condução dos protocolos de saúde e segurança no Rio Grande do Sul diferiram em alguns aspectos do estado do Paraná, os líderes da Unidade Educacional sentem que a Rede reconheceu essa particularidade e amparou a escola nas necessidades específicas?</p>
		<p>Verificar como as lideranças da Unidade Educacional estabelecem a adequação do tempo em relação à urgência das decisões.</p>	<p>* Aprendizagem organizacional e competências: Ruas (2006). * Mudança e cultura organizacional: Senge (2021) e Schein (2020).</p>	<p>Aplicadas à gestão da Rede:</p> <p>* Ao observar os resultados das tomadas de decisão pelos líderes da Unidade Educacional, pode-se considerar que as lideranças agiram de modo assertivo e com presteza nos processos decisórios? Por quê?</p> <p>* Houve alguma situação em que a Rede necessitou fornecer auxílio para conferir maior celeridade nos processos decisórios da escola?</p> <p>* Como gestão da Rede, é percebida maior urgência na resolução de questões locais por parte do Colégio? Por quê?</p> <p>Aplicadas às lideranças da Unidade Educacional:</p> <p>* Dada a necessidade da tomada de uma decisão, que fatores você considera para adequar a decisão à demanda?</p> <p>* Em relação à temporalidade do processo decisório, você busca decidir algo considerando algum prazo? Por quê?</p> <p>* Existe alguma exigência por parte da Rede em relação a alguma etapa do processo decisório?</p> <p>* Você observa que os processos decisórios na Unidade Educacional são céleres ou demandam incremento na velocidade das decisões?</p> <p>* Em quais momentos ou</p>

				<p>aspectos você sente maior dificuldade em agilizar processos decisórios?</p> <p>* Você se sente à vontade em solicitar auxílio à Rede quando percebe que necessita conferir uma resposta ou decidir algo com maior rapidez? Por quê?</p>
		<p>Analisar aprendizagens e dificuldades vivenciadas pelas lideranças do Colégio Sagrado na tomada de decisão no contexto pandêmico.</p>	<p>* Aprendizagem organizacional e competências: Ruas (2006).</p>	<p>Aplicadas à gestão da Rede:</p> <p>* Na sua percepção, quais foram as principais dificuldades das lideranças do Colégio no contexto pandêmico? E as principais aprendizagens?</p> <p>* Você observou e/ou tomou ciência de dificuldades vivenciadas pelas lideranças da Unidade Educacional?</p> <p>* As lideranças da Unidade Educacional relataram para a Rede estratégias pedagógicas e/ou administrativas que surtiram efeito na comunidade local?</p> <p>Aplicadas às lideranças da Unidade Educacional:</p> <p>* Como líder, quais foram os principais desafios enfrentados no contexto pandêmico?</p> <p>* Levando-se em conta o contexto pós-pandêmico, elenque de três a cinco dificuldades vivenciadas em relação aos processos decisórios.</p> <p>* Ainda tomando-se por base o contexto pandêmico, elenque de três a cinco itens que representem aprendizagem no que tange o processo decisório.</p> <p>* A Unidade Educacional relatou estratégias pedagógicas e/ou administrativas que surtiram efeito positivo na comunidade educativa?</p> <p>* Como liderança, você sente que tanto seu grupo de trabalho como a Rede conferem algum tipo de suporte quando ocorrem situações adversas? De</p>

				que maneira?
			* Mudança e cultura organizacional: Senge (2021) e Schein (2020). * Gestão de pessoas: Dutra (2019).	Aplicadas à gestão da Rede e às lideranças da Unidade Educacional: * As propostas da Rede são adotadas na íntegra por parte do Colégio? Por quê? * Dada a autonomia relativa da Unidade Educacional em relação à Rede, você acredita que a escola deveria ser mais autônoma nos processos de decisão? Por quê? * Existe algum setor que, na sua opinião, necessite de maior autonomia frente às demandas da Rede? Por quê?
03	Análise de dados	Verificar, através de triangulação de dados, aqueles que convergem.		

Fonte: quadro produzido pela autora

APÊNDICE B – PERGUNTAS UTILIZADAS NO QUESTIONÁRIO PARA COLABORADORES DA UNIDADE EDUCACIONAL

Objetivos	Perguntas
<p>a) Examinar como as lideranças se constituem no ambiente escolar considerado, sendo elas religiosas ou leigas, e como estas atuam localmente e em diálogo com a Gestão da Rede.</p>	<p>7) Ranqueie a importância da manutenção de um diálogo permanente entre a escola e a Rede. 8) O que você considera como uma boa frequência de comunicação entre escola e Rede. 17) Na sua opinião, as lideranças possuem habilidade em coordenar pessoas e delegar tarefas? 18) Você é informado acerca dos assuntos importantes e mudanças que ocorrem na instituição?</p>
<p>b) Analisar se e como as características e ações das lideranças estão alinhadas com as demandas do trabalho em um contexto de imprevisibilidade.</p>	<p>9) Existe algum projeto de desenvolvimento de lideranças na Rede ou na Unidade Educacional? 10) Se a sua resposta anterior foi “não”, você considera importante a organização de uma formação desta natureza? 11) Marque de 1 a 5 qualidades relativas a um líder e que você possui. 22) Como colaborador(a), você acredita que o Colégio esteja desempenhando as atividades de modo satisfatório e de impacto positivo na comunidade escolar?</p>
<p>c) Verificar como as lideranças da Unidade Educacional estabelecem a adequação do tempo em relação à urgência das decisões.</p>	<p>12) Na sua opinião, as lideranças da Unidade Escolar estabelecem uma parceria entre si, a fim de modo colaborativo, resolver problemas e propôr ações? 13) Sendo a resposta anterior “sim”, ranqueie como você sente a colaboração entre as lideranças da Unidade Escolar: (1 estrela = mínimo, 5 estrelas = máximo). 21) Ranqueie seu grau de satisfação em relação às lideranças do seu ambiente de trabalho: (1 estrela = mínimo, 5 estrelas = máximo). 23) Em sua opinião, as lideranças conseguem gerenciar o tempo para que as decisões ocorram de modo eficiente e eficaz? 24) Se você respondeu “às vezes” ou “não” na questão anterior, escreva o que faz com que as lideranças nem sempre ou não gerenciem o tempo para que as decisões ocorram de modo eficiente e eficaz.</p>
<p>d) Analisar aprendizagens e dificuldades vivenciadas pelas lideranças do Colégio Sagrado na tomada de decisão no contexto pandêmico.</p>	<p>14) Os gestores aceitam sugestões por parte da equipe de colaboradores? 15) Você sente que possui autonomia para realizar seu trabalho? 16) Os gestores acompanham e orientam o seu trabalho? 19) Em sua opinião, as decisões tomadas pelos gestores são assertivas? 20) Na sua opinião, os conflitos internos que mais ocorrem na instituição são relacionados a: tarefas, relações interpessoais, falta de comunicação, falta de planejamento e processos de decisão.</p>

	<p>25) Você observa alguma fragilidade no modo como as lideranças gerenciam as ações?</p> <p>26) Se você respondeu “às vezes” ou “sim” na questão anterior, escreva o que, na sua opinião, indica fragilidade no modo como as lideranças gerenciam as ações.</p>
--	--

Fonte: quadro produzido pela autora

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Venho por meio deste convidá-lo(a) a participar da pesquisa que estou desenvolvendo no Mestrado Profissional em Gestão Educacional da Unisinos, tendo como orientadora a Profa. Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral.

A temática da dissertação é “Liderança e decisão em um momento de crise: um estudo em uma unidade educacional.”

Uma vez que o estudo será conduzido no Colégio Sagrado de Bento Gonçalves/RS em diálogo com o SAGRADO – Rede de Educação, sua participação é de suma importância; pois você é parte integrante nos processos dentro da organização.

O objetivo do presente trabalho é, de modo geral, verificar o papel da liderança na instituição educacional nas práticas de decisão em um ambiente de crise com vistas a indicar pontos de convergência e divergência das ações em comunicação com a Rede.

Para tanto, organizou-se a pesquisa da seguinte forma: primeiramente, aplicação de um questionário contemplando colaboradores da Unidade Educacional em questão.

Em um segundo momento, haverá uma entrevista contemplando-se uma amostragem de colaboradores do Colégio (que potencialmente participaram da primeira etapa) e, em relação à rede, serão considerados os gestores pedagógicos e administrativos.

Adicionando-se a isto, a fim de conferir maior embasamento ao estudo, utilizar-se-á uma análise de dados considerando-se a pesquisa de clima organizacional conduzida pela Rede em 2022. Importante ressaltar que serão aproveitados para o trabalho apenas os dados referentes ao Colégio Sagrado.

Com este estudo, busca-se fomentar a visão acerca de gestores líderes com base em seus processos decisórios e, assim, contribuir positivamente com a instituição, a Rede e demais organizações que venham a se beneficiar dos frutos da pesquisa.

É com respeito ao valoroso trabalho desenvolvido pelos SAGRADO – Rede de Educação e Colégio Sagrado Coração de Jesus da cidade de Bento Gonçalves e ratificando o comprometimento com a seriedade que o presente estudo demanda, solicito que considere o convite em participar da pesquisa.

Considerando o exposto, é assegurada a manutenção do sigilo de sua participação e de seus dados durante todas as fases da pesquisa e, posteriormente, na divulgação científica. Sua participação não é obrigatória. A qualquer momento você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa, desistência ou retirada de consentimento não acarretará prejuízo.

Caso você considere em participar desta pesquisa, assine o final deste documento, que possui duas vias, sendo uma delas sua e a outra, do pesquisador responsável.

Eu _____, declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação nesta pesquisa, e que concordo em participar.

Bento Gonçalves, _____ de _____ de 2023.

Assinatura do(a) participante: _____

Assinatura do(a) pesquisador(a): _____