

**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**

DEISI DANIANA NAIBO

**A GESTÃO ESCOLAR DE UM COLÉGIO DA REDE NOTRE DAME:
Uma análise da cultura e da liderança e suas repercussões nas estratégias de gestão**

Porto Alegre

2021

DEISI DANIANA NAIBO

**A GESTÃO ESCOLAR DE UM COLÉGIO DA REDE NOTRE DAME:
Uma análise da cultura e da liderança e suas repercussões nas estratégias de gestão**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Educacional, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional – Mestrado Profissional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientadora: Professora Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral

Porto Alegre

2021

N155g Naibo, Deisi Daniana

A gestão escolar de um colégio da Rede Notre Dame :
uma análise da cultura e da liderança e suas repercussões nas
estratégias de gestão / por Deisi Daniana Naibo. – 2021.
120 f. : il., 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio
dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão
Educativa, 2021.

Orientação: Profa. Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral.

1. Cultura organizacional. 2. Competências de liderança.
3. Gestão escolar. I. Título.

CDU 371.11

Catálogo na Fonte:

Bibliotecária Vanessa Borges Nunes - CRB 10/1556

DEISI DANIANA NAIBO

**A GESTÃO ESCOLAR DE UM COLÉGIO DA REDE NOTRE DAME:
Uma análise da cultura e da liderança e suas repercussões nas estratégias de gestão**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Educacional, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional – Mestrado Profissional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Aprovado em 21 de setembro de 2021.

BANCA EXAMINADORA

Prof^{ta}. Dr^a. Patrícia Martins Fagundes Cabral (Orientadora) – UNISINOS

Prof^{ta}. Dr^a. Rosangela Fritsch – UNISINOS

Prof. Dr. Ricardo Vitelli – UNISINOS

Prof. Dr. Fernando Guidini – Colégio Medianeira

A todas as Irmãs de Notre Dame, colaboradores, alunos, ex-alunos e famílias que fazem parte da história do Santa. Vocês são a razão da educação sólida com valores cristãos. Obrigada por aceitarem fazer a experiência do carisma Notre Dame, testemunhando os valores com bondade, firmeza e competência.

AGRADECIMENTOS

À minha família, que sempre esteve perto de mim, mesmo distante, me apoiando e se alegrando com cada conquista na trajetória acadêmica do mestrado.

Às Irmãs da minha comunidade, que me apoiaram e compreenderam minhas ausências e minha presença ansiosa, especialmente na reta final da escrita da dissertação.

À Congregação, na pessoa da Irmã Vania, que me incentivou e me oportunizou cursar o mestrado.

Aos meus amigos e amigas, que souberam respeitar meu silêncio e a internet desligada nos finais de semana para poder estudar.

À Professora Dra. Josefina Maria Fonseca Coutinho, que me orientou durante um ano até a qualificação.

À Professora Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral, que desde a primeira orientação se mostrou compreensiva, procurando colocar cadência na pesquisa.

À Luciane Weber, que me auxiliou na aplicação dos testes estatísticos e na organização dos dados quantitativos.

À equipe que me auxiliou na condução dos grupos de foco e na transcrição: Cíntia de David e Luiza Bruno.

Aos ex-alunos e suas famílias, que participaram da pesquisa e me ajudaram a coletar os dados necessários para a realização deste estudo.

Aos colaboradores do Colégio Santa Teresinha, que participaram da pesquisa direta ou indiretamente.

A Deus, que em sua bondade providenciou que, apesar de todos os contratemplos, eu conseguisse concluir esta importante etapa de minha vida acadêmica.

RESUMO

Este estudo se propôs a investigar elementos da cultura e da liderança do Colégio Santa Teresinha e compreender as suas repercussões nas estratégias de gestão da instituição. O contexto de perda de alunos nas últimas três décadas e a recente retomada do crescimento da instituição originou o interesse pelo estudo. O referencial teórico utilizado trata de conceitos como competências de liderança (Schein, Libâneo, Cabral e Seminotti e Lück), valores da cultura (Schein, Libâneo e Lück), gestão de pessoas (Dutra e Chiavenato) e gestão pedagógica e administrativa (Libâneo, Paro e Lück). O estudo teve abordagem predominantemente qualitativa com uso de dados quanti-quali e adotou como estratégia de pesquisa o estudo de caso. Os dados foram coletados a partir da aplicação de três instrumentos: análise documental, grupo de foco e questionário. Os dados qualitativos foram analisados a partir da análise de conteúdo de Bardin e Minayo. Os dados quantitativos foram analisados a partir da estatística descritiva de frequências e percentuais. A discussão integrada dos dados quanti-quali possibilitou uma visão abrangente da realidade estudada, considerando as perspectivas das diferentes fontes dos dados: documentos, colaboradores, ex-alunos formados e transferidos. Os resultados obtidos permitem identificar as principais mudanças relacionadas à cultura e à liderança, à gestão pedagógica e administrativa nas últimas três décadas e propor estratégias de desenvolvimento de liderança para melhorias na gestão escolar.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Competências de Liderança. Gestão Escolar.

ABSTRACT

This study proposes to investigate elements of the culture and leadership of Santa Teresinha School and analyze their repercussions on the institution's management strategies. The context of the loss of students in the last three decades and the institution's recent resumption of growth gave rise to interest in the study. The theoretical framework used deals with concepts such as leadership skills (Schein, Libâneo, Cabral and Seminotti and Lück), cultural values (Schein, Libâneo and Lück), people management (Dutra and Chiavenato) and pedagogical and administrative management (Libâneo, Paro and Lück). The study had a qualitative approach using quanti-quali data and adopted the case study as a research strategy. The data were collected through the application of three instruments: document analysis, focus group and questionnaire. The qualitative data were analyzed using Bardin and Minayo's content analysis. The quantitative data were analyzed using descriptive statistics of frequencies and percentages. The integrated discussion of quanti-quali data allowed a comprehensive view of the studied reality, considering the perspectives of different data sources: documents, collaborators, graduated and transferred former students. The results obtained allow us to identify the main changes related to culture and leadership, to pedagogical and administrative management in the last three decades and to propose leadership development strategies for improvements in school management.

Key-words: Organizational Culture. Leadership Skills. School Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Competências de liderança Notre Dame	66
Figura 2 – Valores da Cultura Notre Dame	76
Figura 3 – Gestão de Pessoas	83
Figura 4 – Gestão Pedagógica e Administrativa	88
Figura 5 – Síntese da discussão integrada dos dados quanti-quali	93
Figura 6 – Colaboradores e níveis de atuação	96

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Total de alunos de 1991 a 2000.....	15
Gráfico 2 – Total de alunos de 2001 a 2010.....	16
Gráfico 3 – Total de alunos de 2011 a 2020.....	17

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – População e amostra da pesquisa quantitativa com ex-alunos formados	42
Quadro 2 – População e amostra da pesquisa quantitativa com ex-alunos transferidos	43
Quadro 3 – Participantes da pesquisa qualitativa	44
Quadro 4 – Desenho da pesquisa.....	45
Quadro 5 – Categorias de Análise a partir dos objetivos e do referencial teórico	48
Quadro 6 – Períodos de transferência e de conclusão dos estudos.....	50
Quadro 7 – Escola de destino dos ex-alunos transferidos	51
Quadro 8 – Trajetória escolar dos ex-alunos formados.....	51
Quadro 9 – Decisões da direção x valores da instituição	52
Quadro 10 – Percepção sobre projetos interdisciplinares.....	53
Quadro 11 – Percepção sobre o atendimento da escola aos alunos.....	53
Quadro 12 – Percepção sobre o atendimento da escola às famílias	54
Quadro 13 – Parceria com EXA, APM e outras instituições	55
Quadro 14 – Experiência de valores como a fé, o amor e a solidariedade.....	55
Quadro 15 – Acolhida e ensino de qualidade como diferenciais	56
Quadro 16 – Mudança de pessoas e alinhamento com as escolas da Rede Notre Dame	56
Quadro 17 – A escola sempre ouviu a opinião dos alunos e das famílias.....	57
Quadro 18 – Valorização do aluno enquanto pessoa.....	58
Quadro 19 – Descrição do Colégio em poucas palavras – Equipe Gestora e Professores	67
Quadro 20 – Crachá com os valores Notre Dame – Equipe Gestora e Professores	67
Quadro 21 – Motivos da escolha pelo Santa – Ex-alunos formados.....	71
Quadro 22 – Motivos da transferência do Santa para outra escola – Ex-alunos transferidos ..	72
Quadro 23 – Conclusão dos estudos no Santa – Ex-alunos formados.....	73
Quadro 24 – Conclusão dos estudos em outra escola – Ex-alunos transferidos.....	74
Quadro 25 – Estratégias de desenvolvimento de liderança	97

LISTA DE SIGLAS

BCND	Base Curricular Notre Dame
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
PPPRND	Projeto Pedagógico Pastoral da Rede Notre Dame
PNDE	Proposta Notre Dame de Educação
RND	Rede Notre Dame

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Problema	14
1.2 Objetivos.....	18
1.2.1 Objetivo Geral	18
1.2.2 Objetivos Específicos	19
1.3 Justificativa	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	22
2.1 Gestão de Organizações Escolares	22
2.1.1 Gestão Escolar e Liderança	22
2.1.2 Gestão da Cultura Organizacional.....	26
2.1.3 Gestão de Pessoas.....	30
2.1.4 Gestão Pedagógica e Administrativa.....	35
3 METODOLOGIA.....	38
3.1 Delineamento da Pesquisa	38
3.2 Campo Empírico.....	40
3.3 Participantes da Pesquisa	41
3.4 Etapas, Procedimentos e Instrumentos de Coleta de Dados.....	44
3.5 Tratamento dos Dados	47
3.6 Considerações Éticas	49
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	50
4.1 Pesquisa Quantitativa	50
4.2 Pesquisa Qualitativa	59
4.2.1 Competências de Liderança.....	59
4.2.2 Valores da Cultura	67
4.2.3 Gestão de Pessoas.....	76
4.2.4 Gestão Pedagógica e Administrativa.....	84
4.3 Discussão integrada dos resultados Quanti-Quali.....	89
5 PROPOSTA DE ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA ...	95
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	100
REFERÊNCIAS	103
ANEXO A – CARTA DE ANUÊNCIA DA INSTITUIÇÃO	105

ANEXO B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA PROFESSORES E EQUIPE GESTORA.....	106
ANEXO C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA EX-ALUNOS	107
APÊNDICE A – ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO DE EX-ALUNOS FORMADOS.	108
APÊNDICE B – ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO EX-ALUNOS TRANSFERIDOS	114
APÊNDICE C – ROTEIRO DO GRUPO FOCAL.....	120

1 INTRODUÇÃO

O Colégio Santa Teresinha é uma instituição de educação básica que pertence à Rede Notre Dame de Educação, a qual está presente no Brasil desde 1923, ano em que as primeiras religiosas missionárias alemãs da Congregação Notre Dame iniciaram suas atividades educativas e pastorais em terras brasileiras. Fundado em 15 de março de 1927, o Santa, como é carinhosamente chamado pela comunidade escolar, atende, atualmente, 650 alunos de Educação Infantil a Ensino Médio. É a unidade de ensino mais antiga das oito escolas da Rede Notre Dame e a primeira instituição de educação privada do município de Taquara, Rio Grande do Sul.

Desde a sua fundação, o Colégio tem uma filosofia fortemente marcada pela bondade, pela firmeza e pela competência, aspectos característicos da identidade Notre Dame. Sua ação pedagógica é fundamentada nos princípios educacionais da religiosa francesa Santa Júlia Billiard, que deu origem à tradição pedagógica Notre Dame, em 1804, e na pedagogia do educador alemão Bernard Overberg, fundador da Escola de Formação de Professoras, instituição que formou as religiosas da Congregação Notre Dame na Alemanha, fundada em 1850. Imbuídas desta herança pedagógica, as religiosas missionárias alemãs vieram ao Brasil como professoras, a partir da década de 1920.

A Proposta Pedagógica Notre Dame (2016, p. 9-10) é norteadada por quatro princípios importantes: “[...] a experiência da bondade e do amor providente de Deus – coração da educação Notre Dame; a dignidade da pessoa – imagem de Deus; o educador Notre Dame – testemunha do Mestre; e a educação integral e de excelência – para a transformação”. Esses princípios orientam os processos de gestão pedagógica e administrativa das escolas Notre Dame.

O Projeto Pedagógico Pastoral da Rede Notre Dame (2019, p. 21), partindo dos mesmos princípios educacionais, assim define gestão: “[...] as práticas de gestão na escola Notre Dame são permeadas pela dinâmica do cuidado, em vista do crescimento das pessoas e da realização das potencialidades humanas; gerir com bondade, firmeza e competência: dever de justiça [...]”. Em outras palavras, nos ambientes escolares Notre Dame, a gestão deve favorecer o desenvolvimento das pessoas, oportunizando que elas cresçam e construam sua trajetória humana e profissional como protagonistas de suas escolhas.

Também a partir dos princípios educacionais, a Rede Notre Dame assim explicita sua compreensão acerca da forma como organiza a gestão educacional:

A fidelidade aos princípios institucionais empenha todos os membros da comunidade escolar a assumir o compromisso educativo nas suas práticas. Todo integrante da comunidade escolar tem uma responsabilidade educacional. Cada qual, a partir de seus papéis e funções específicas, deve cooperar ativamente no processo de formação integral dos estudantes e da comunidade escolar (PPPRND, 2019, p. 23).

Cada colaborador é corresponsável por fazer acontecer a educação nos ambientes Notre Dame, independente da função que exerce. Trata-se de uma comunidade educativa na qual todos têm a sua contribuição individual para a realização do todo.

A Rede Notre Dame orienta o seu currículo a partir de competências, habilidades, atitudes e valores, promovendo uma educação humanizadora e evangelizadora que contribua para a formação de lideranças empenhadas na transformação da sociedade. Em consonância com as demais escolas da Rede à qual pertence, o Colégio Santa Teresinha assume a missão de uma educação sólida com valores cristãos e tem como visão a formação de líderes para a transformação da sociedade.

O Colégio Santa Teresinha encontra na Proposta Pedagógica, no Projeto Político Pedagógico Pastoral e nos Princípios da Rede a orientação para desempenhar as estratégias da gestão escolar Notre Dame. A articulação e a sustentabilidade de todos os processos que envolvem a escola revelam-se um constante desafio para a equipe gestora e demandam constantemente um olhar atento sobre o todo da instituição e sobre cada uma de suas partes.

A gestão de uma organização escolar pressupõe o alinhamento dos processos escolares que compreendem os pilares pedagógico e administrativo. Fazem parte desses pilares a gestão dos processos de sala de aula, a gestão da liderança, a gestão da cultura organizacional, os processos que envolvem a gestão de pessoas, a gestão de finanças, a gestão de marketing, a gestão da comunicação, entre outros. O conjunto desses elementos que compõem o dia a dia de uma escola tornam a gestão escolar uma realidade que deve ser “[...] considerada como dinâmica e em movimento e, portanto, imprevisível” (LÜCK, 2006, 102). A imprevisibilidade dos processos da gestão escolar requer constante acompanhamento, análise e avaliação a fim de garantir o alinhamento entre os diferentes âmbitos da realidade da gestão.

1.1 Problema

Com o intuito de explicitar o problema investigado nesta pesquisa, vamos apresentar as principais ações implementadas na gestão escolar do Colégio Santa Teresinha, nas últimas três décadas, ilustrando com o número de alunos correspondente a cada período.

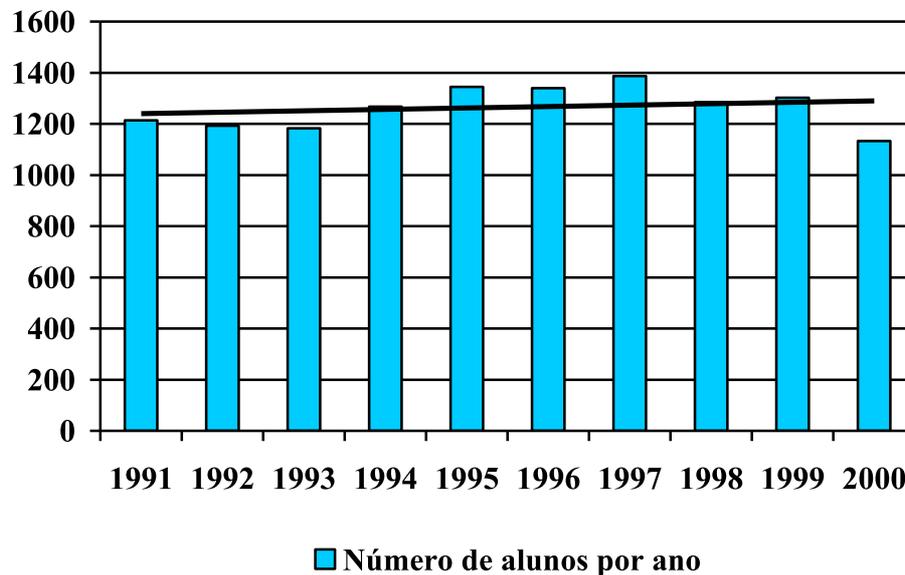
No início da década de 1990, a instituição aderiu ao Gerenciamento da Qualidade Total. Os professores e funcionários receberam formação para a apropriação dos pressupostos da nova teoria de gestão que estava sendo implantada e a adequação dos processos de âmbito pedagógico e administrativo da escola à nova proposta.

A década de 1990 foi marcada por importantes investimentos tecnológicos na estrutura do Colégio Santa Teresinha, com a inauguração do Centro de Pesquisa e Tecnologia da escola, em 1996. A partir da construção desse espaço com modernos recursos, foram oferecidos alguns cursos técnicos voltados para a área da tecnologia e da inovação.

No ano de 1997, como resultado de anos de intenso trabalho, a escola recebeu o *Prêmio Qualidade RS 1997*, na modalidade Medalha de Bronze, conferido pelo Sistema de Avaliação do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade. Nos três anos seguintes, 1998, 1999 e 2000, escola continuou participando do programa e recebeu diploma de participação.

O gráfico 1 apresenta o número de alunos do Colégio Santa Teresinha correspondente aos anos de 1991 a 2000.

Gráfico 1 – Total de alunos de 1991 a 2000



Fonte: Elaborado pela autora

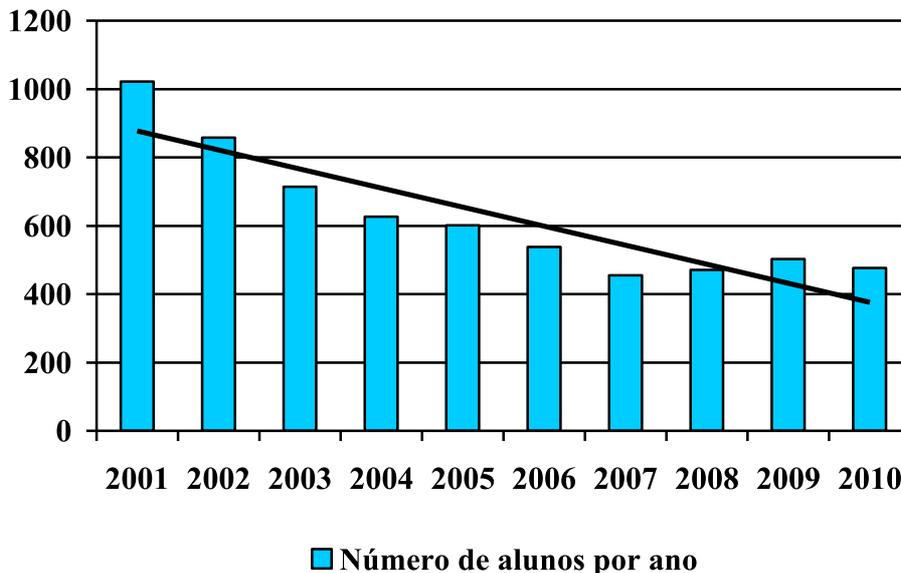
Como observamos no gráfico 1, o número de alunos manteve-se em crescimento até o ano de 1997. Depois disso houve diminuição, passando de 1387 alunos, no ano de 1997, para 1133 alunos, no ano de 2000. Ao analisar a realidade dos investimentos e do reconhecimento alcançado com o destaque na Qualidade Total nesta década, surge um questionamento: por que o Colégio começou a diminuir o número de alunos quando recebeu um prêmio de

destaque estadual e inaugurou o Centro de Pesquisa e Tecnologia, investimento mais moderno e tecnológico de Taquara e região?

Com a abertura do novo milênio teve início um conjunto de mudanças importantes na trajetória do Colégio Santa Teresinha. A partir de 2001 a escola deixou de participar do Sistema de Avaliação do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade. Em 2002, a diretora que esteve à frente da instituição por 13 anos foi substituída. A diminuição de alunos que iniciou a partir do ano de 1997 e se intensificou na virada da década teve como consequência o fechamento de turmas e a demissão de colaboradores. De 2001 a 2008, a instituição passou por quatro mudanças na direção da escola. Essas e outras alterações no cenário interno da instituição causaram instabilidade nos processos pedagógico e administrativo, fragilizando a cultura organizacional.

A seguir, o gráfico 2 apresenta o total de alunos do Colégio Santa Teresinha de 2001 a 2010.

Gráfico 2 – Total de alunos de 2001 a 2010



Fonte: Elaborado pela autora

As informações do gráfico 2 apontam para a perda acentuada e contínua de alunos que perdurou até 2007, apresentando pequena estabilidade no último triênio da década.

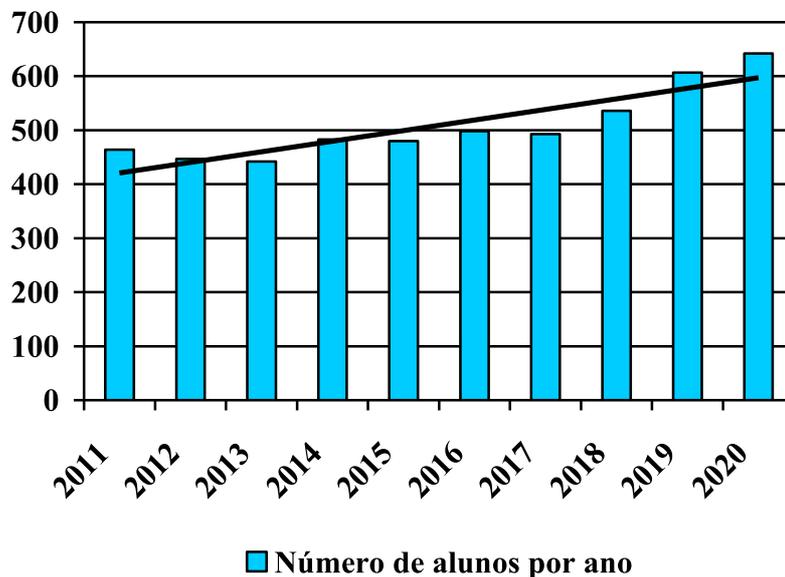
A partir de 2008, o Colégio passou a ter seus processos de gestão pautados pelo Planejamento Estratégico, proposto para todas as unidades da Rede Notre Dame. Esse movimento trouxe uma nova orientação para a gestão escolar e, conseqüentemente, para os processos pedagógicos e administrativos da instituição.

Em 2015 a direção da escola foi substituída novamente. Desta vez, a vaga foi ocupada não por uma religiosa da Congregação Notre Dame, mas por uma colaboradora leiga, a primeira diretora não religiosa do Colégio Santa Teresinha em seus quase 90 anos de existência. Essa mudança nas funções da alta gestão com a substituição de religiosas da Congregação por colaboradores contratados tornou-se recorrente nos últimos anos em toda a Rede, devido à diminuição e à senilidade dos membros. Por esse motivo, nos últimos cinco anos a Rede intensificou a capacitação e profissionalização dos gestores que estão à frente dos processos pedagógicos e administrativos de todas as unidades da Rede.

Em 2016 foi atualizada a Proposta Pedagógica Notre Dame e, a partir dela, o Projeto Político Pedagógico Pastoral foi reescrito, com a participação de todos os colaboradores da Rede. Também foi construído e colocado em prática o Manual do Colaborador para os colaboradores, bem como diversas mudanças na gestão de pessoas, com a padronização de processos.

O gráfico 3 apresenta a realidade do número de alunos da última década.

Gráfico 3 – Total de alunos de 2011 a 2020



Fonte: Elaborado pela autora

Os dados do gráfico sinalizam a retomada do crescimento do número de alunos de forma lenta e gradativa, intensificando-se nos anos de 2018, 2019 e 2020, quando o Colégio alcançou o número de alunos que há mais de 15 anos não registrava.

Percebemos que ao lado do movimento de crescimento do número de alunos há um conjunto de mudanças internas que se apresentam estratégicas tanto no campo pedagógico

quanto administrativo e, ao mesmo tempo, há um movimento de continuidade e melhoria nos processos projetados a nível de Rede e operacionalizados em cada uma das unidades.

Ao analisar brevemente alguns aspectos de cada uma das três últimas décadas da instituição, é possível perceber que há elementos internos que sustentam realidades distintas e que têm relação com as escolhas estratégicas feitas pela escola. Na década de 1991 a 2000 observa-se o crescimento contínuo do número de alunos que é interrompido e passa a diminuir com intensidade a partir de 1997.

A década de 2001 a 2010 inicia com a mudança na direção da escola e com o mesmo cenário de perda de alunos do final da década anterior. Ambos os elementos trazem acentuada instabilidade interna devido às providências que se fizeram necessárias diante da redução de turmas, da diminuição de carga horária de alguns professores e da demissão de colaboradores. A rotatividade na direção da instituição que se observa nesta década – quatro diretoras em oito anos – é um aspecto importante que pode ter contribuído para a falta de consistência e de continuidade nos processos, visto que a escola estava passando também por uma crise organizacional e, até 2008, apesar do acompanhamento da mantenedora, ainda não havia a sistematização de processos ancorados no trabalho em Rede. A partir de 2011, apresenta-se certa estabilidade com relação ao número de alunos e, ao mesmo tempo, observa-se a permanência da direção por mais tempo.

A partir dessa contextualização do problema de pesquisa, percebemos que há muitas variáveis internas que influenciaram a trajetória da gestão escolar da instituição nas últimas três décadas e que a cultura organizacional e a liderança podem ter contribuído para os movimentos de perda, estabilidade e aumento do número de alunos. Portanto, a pergunta que se coloca é: quais foram as repercussões da cultura organizacional e da liderança nas estratégias de gestão da instituição?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Compreender elementos da cultura organizacional e da liderança da escola e suas repercussões nas estratégias de gestão da instituição.

1.2.2 Objetivos Específicos

A fim de alcançar o objetivo geral desta pesquisa, propõem-se os seguintes objetivos específicos:

- a) analisar as mudanças nos processos de gestão pedagógica e administrativa da escola, considerando as três últimas décadas;
- b) analisar as percepções de ex-alunos em relação à escola;
- c) identificar os valores nucleares da cultura organizacional da escola;
- d) identificar competências de liderança para qualificar a gestão escolar;
- e) propor estratégias de desenvolvimento de liderança para melhorias na gestão escolar.

1.3 Justificativa

Nas últimas três décadas, o Colégio Santa Teresinha diminuiu consideravelmente o número de alunos e passou por importantes mudanças na gestão escolar que trouxeram novos enfoques nas estratégias de gestão pedagógica e administrativa da instituição.

A gestão dos anos 1990 investiu fortemente no Gerenciamento da Qualidade Total, a partir de 1992, adequando todos os processos internos da escola às exigências deste novo modelo de gestão. Essa forma de gerir a instituição direcionou seus investimentos aos destinatários dos serviços educacionais oferecidos, visto que a Qualidade Total adota ferramentas que “[...] assumem com toda a força a idéia (sic) de que a finalidade do planejamento é satisfazer o cliente [...]” (GANDIN, 2001, p. 91). Assim, durante quase uma década, a escola formou seus colaboradores e alinou os seus processos internos à luz dos princípios dessa forma de gestão.

O planejamento da escola estava focado em oferecer uma educação de qualidade em todos os processos pedagógicos e administrativos. A literatura sobre a Qualidade Total postula que “Planejar é solucionar os problemas que aparecerem – os conceitos centrais são os de problema e de satisfação do cliente [...]” (GANDIN, 2001, p. 91). Assim, a busca pela excelência e pela implantação da Qualidade Total exigiram que todos os setores da escola trabalhassem para reduzir os problemas ao menor número possível e promover a satisfação dos alunos e de suas famílias.

A adequação dos processos internos da escola às exigências e à filosofia do Gerenciamento da Qualidade Total demandou estudo e formação com os colaboradores.

Segundo entrevista concedida pela então diretora do Colégio a um jornal de Porto Alegre, no dia 11 de julho de 1994, “o objetivo final do programa ‘é proporcionar ao usuário da escola uma ampla satisfação. Queremos que sintam que sintam e percebam quanto o colégio, como um todo, está comprometido com o sucesso completo dos seus usuários”.

Em 1997, após três anos de muito trabalho, a escola foi reconhecida com o prêmio da Qualidade Total a nível estadual, recebendo medalha de bronze. Neste mesmo período, o Colégio investiu em inovação tecnológica e científica com a instalação de amplos e modernos laboratórios. Apesar desses avanços, o número de alunos diminuiu consideravelmente a partir de 1997 e, com o passar dos anos, a instituição deixou de pautar seus processos pedagógicos e administrativos conforme as orientações do Gerenciamento da Qualidade Total.

A partir de 2008, em consonância com a Rede Notre Dame, o Colégio passou a orientar a gestão a partir dos princípios do Planejamento Estratégico. Com este novo enfoque da gestão, seguiram-se a implementação de mudanças nos processos da gestão de pessoas, a capacitação dos gestores, a reformulação da Proposta Pedagógica da Rede e a atualização do Projeto Político Pedagógico Pastoral do Colégio. Essas mudanças na gestão da escola trouxeram novas perspectivas para os processos pedagógicos e administrativos que vinham sendo adotados na instituição e oportunizaram melhorias.

Tendo presente o histórico da gestão escolar da instituição e o importante cenário de diminuição do número de alunos nas três últimas décadas, o estudo a cultura organizacional e da liderança e suas repercussões nas estratégias de gestão mostra-se relevante para a instituição do ponto de vista da sustentabilidade financeira e relacional. As repercussões da cultura e da liderança no Colégio Santa Teresinha nestas três últimas décadas ainda não foram estudadas em profundidade e, nesse sentido, esta pesquisa contribui para uma maior compreensão da realidade, bem como para o crescimento da instituição.

A pesquisa propõe estratégias de desenvolvimento de liderança para melhorias na gestão escolar, com vistas a assegurar uma articulação sustentável nos processos de gestão pedagógica e administrativa da escola, minimizando os riscos de que decisões tomadas no momento atual gerem impactos negativos em um cenário futuro. Ao mesmo tempo, entendemos que o diagnóstico deste estudo pode oferecer subsídios para a escola compreender os motivos internos da diminuição de alunos e servir como referência para as demais unidades da Rede, visto que o Colégio Santa Teresinha é a instituição mais antiga das oito escolas.

No percurso de desenvolvimento desta dissertação, após a qualificação do projeto, a pesquisadora assumiu uma função estratégica na instituição e isso reforçou o foco deste

trabalho para a análise da cultura e da liderança a partir das estratégias de gestão adotadas pelo Colégio.

A temática da gestão escolar adotada neste estudo está em consonância com a linha de atuação do Mestrado Profissional em Gestão Educacional, que desenvolve pesquisas aplicadas e projetos de intervenção em Políticas, Sistemas e Organizações Educacionais, podendo servir como referência para futuras pesquisas na área da gestão escolar, bem como para outras organizações educativas.

Finalizado esse capítulo de Introdução, no qual foram apresentados o tema, o problema, os objetivos geral e específicos, e a justificativa, a estrutura da dissertação está organizada da seguinte forma: o capítulo segundo apresenta a Fundamentação Teórica; o capítulo terceiro descreve a Metodologia utilizada; o capítulo quarto traz a Discussão dos Resultados; o capítulo cinco apresenta Estratégias de Desenvolvimento de Liderança; e, por fim, o capítulo sexto apresenta as Considerações Finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresentará pressupostos teóricos que nortearão a leitura e a análise dos dados coletados a partir dos seguintes conceitos: Gestão Escolar e Liderança, Gestão da Cultura Organizacional, Gestão de Pessoas, Gestão Pedagógica e Administrativa. O referencial teórico foi elaborado a partir de autores contemporâneos que tratam sobre a temática da gestão escolar, da liderança e da cultura.

2.1 Gestão de Organizações Escolares

2.1.1 Gestão Escolar e Liderança

Para que a aprendizagem e a formação dos alunos aconteçam é preciso que as pessoas envolvidas neste processo desempenhem sua função em sintonia e interdependência umas com as outras. É neste cenário que a gestão e a liderança transitam como elementos intimamente conectados no fazer pedagógico e administrativo das organizações escolares.

Lück (2014) caracteriza a gestão e a liderança como conceitos que se complementam e até se confundem por apresentarem a dimensão humana do trabalho e sua mobilização como constituintes básicos. Lück (2014) salienta que enquanto a liderança diz respeito somente ao processo da gestão de pessoas, a gestão escolar trabalha com várias outras dimensões como, por exemplo, a gestão pedagógica e a gestão administrativa. Não se pode fazer gestão sem exercer liderança, por isso a prática da gestão pressupõe a liderança. Assim, para que a gestão escolar, caracterizada pela multiplicidade de dimensões, possa ter um bom desempenho, é preciso que esteja articulada com a liderança para que possa efetivamente se concretizar.

Para Lück (2014, p. 35), liderança é

[...] o processo de influência, realizado no âmbito da gestão de pessoas e de processos sociais, no sentido de mobilização de seu talento e esforços, orientado por uma visão clara e abrangente da organização em que se situa e de objetivos que deva realizar, com a perspectiva da melhora contínua da própria organização, de seus processos e das pessoas envolvidas.

O conceito de liderança é descrito por Lück como um *processo de influência*. Essa definição é muito importante, pois o exercício da liderança “abrange um conjunto de comportamentos, atitudes e ações voltado para influenciar pessoas e produzir resultados” (LÜCK, 2014, p. 37). Todos esses elementos precisam estar conectados entre si e acontecer de forma dinâmica e contínua, caracterizando o processo de influência a que a autora faz

referência, pois a liderança não se constitui por atos isolados ou pela ação desarticulada de uma só pessoa.

Edgar Schein (2009, p. 10), ao escrever sobre liderança, afirma que “se alguém deseja distinguir liderança de gestão ou administração, pode-se argumentar que a liderança cria e muda as culturas, enquanto a gestão e a administração agem na cultura”. Schein compreende os termos liderança e gestão como complementares, embora a liderança pareça ter maior destaque para o autor, porque enquanto o líder cria e muda a cultura, também está agindo sobre ela. Essa ideia é expressa com maior ênfase por Schein (2009, p. 10) quando afirma que:

[...] pode-se argumentar que a única coisa de real importância que os líderes fazem é criar e gerenciar a cultura; que o talento único dos líderes é sua capacidade de entender e trabalhar com a cultura; e que é um ato final de liderança destruir a cultura, quando ela é vista como disfuncional.

Lück (2014) e Schein (2009) concordam que gestão escolar e liderança são conceitos que se complementam. Lück compreende a gestão escolar como mais amplo que o termo liderança, devido às dimensões que compõem a abrangência da área de atuação da gestão. Schein, por outro lado, percebe a liderança como um termo mais amplo devido ao poder de transformação que ela pode promover na cultura das organizações.

Cabral e Seminotti (2009) constataam que vários pesquisadores sobre liderança apontam para o fato de que ela está diretamente relacionada ao líder enquanto indivíduo. A ideia tradicional de liderança como a capacidade de influenciar pessoas supõe a existência de um líder individual que traz em si essa habilidade.

Partindo do pressuposto de que é preciso potencializar as competências de liderança como uma construção coletiva, Cabral e Seminotti (2009, p.19) propõem que “[...] liderança é a capacidade de vivenciar e propiciar influências recíprocas entre as pessoas; é a capacidade de influenciar pessoas lideradas e se deixar influenciar por estas”. Essa nova ótica para o exercício da liderança desafia as organizações a repensarem seus processos de gestão e liderança para além do paradigma preponderante de líder individual.

No cenário complexo e dinâmico no qual as organizações estão inseridas, é necessário não só desenvolver as competências individuais do líder como também potencializar as competências de liderança enquanto uma construção coletiva na qual todos possam exercer participação ativa. Cabral e Seminotti (2009, p. 22) destacam que o trabalho em equipe “[...] possibilita a construção de um sentimento de identidade, que permite potencializar a interdependência e os resultados em conjunto, respondendo de forma mais efetiva às

exigências externas, à complexidade organizacional e aos processos de sucessão”. Esse pensamento reforça a ideia de identidade coletiva e interdependência e lança pistas para o exercício da liderança a partir do paradigma de rede de liderança ou liderança coletiva.

A partir do pensamento de Cabral e Seminotti (2009), compreende-se que o exercício eficaz da liderança nas organizações não depende apenas da capacidade individual do líder, mas de como ele está preparado para liderar em rede, percebendo sua atuação como parte de uma liderança coletiva. O conceito de liderança passa a ser visto de forma mais ampla, como competência coletiva, e não somente como competência individual.

Ao refletir sobre liderança, Lück (2014, p. 47) reforça que, no âmbito escolar, é importante ter em mente que “[...] as pessoas é que são importantes e fazem a diferença. Elas representam o que há de melhor no trabalho educacional, pois apenas a partir delas é que a educação é possível [...]”. Essa realidade da escola enquanto uma organização essencialmente humana que presta serviço educacional para e por meio de pessoas é um aspecto que não pode passar despercebido para a gestão, pois a liderança desempenha funções ainda mais importantes em organizações com essas características.

Lück (2009), ao escrever sobre a gestão escolar e suas competências, estabelece o percurso que a gestão deve percorrer a partir da atuação do diretor:

O diretor escolar é o líder, mentor, coordenador e orientador principal da vida da escola e todo o seu trabalho educacional, não devendo sua responsabilidade ser diluída entre todos os colaboradores da gestão escolar, embora possa ser com eles *compartilhada*. Portanto, além do sentido abrangente, a *gestão escolar constitui, em caráter delimitado, a responsabilidade principal do diretor escolar*, sendo inerente ao seu trabalho a responsabilidade maior por essa gestão (LÜCK, 2009, p. 23, grifo nosso).

Para Lück (2009), cabe ao diretor, enquanto líder da instituição escolar, a responsabilidade principal pela gestão, que deve ser realizada de forma compartilhada com os demais colaboradores. A ideia de gestão compartilhada é retomada e ampliada por Lück ao tratar sobre a gestão enquanto superação do conceito de administração. A gestão:

[...] como um conceito relativamente novo, superador do enfoque limitado de administração, se assenta sobre a *mobilização dinâmica do elemento humano*, sua *energia e talento*, coletivamente organizado, como condição básica e fundamental da *qualidade do ensino* e da *transformação da própria identidade das escolas* [...] (LÜCK, 2015, p. 27, grifo nosso).

Também aqui os termos gestão e liderança estão profundamente conectados, pois a gestão supõe a presença de uma liderança capaz de trabalhar com o elemento humano, com

sua energia e talento. Levando em consideração essas características, a liderança se apresenta como imprescindível para o exercício da gestão escolar.

Libâneo (2018), nessa mesma perspectiva de Lück (2015), entende que as decisões tomadas coletivamente com a participação das pessoas que fazem parte da organização dependem da presença de uma liderança que seja capaz de coordenar e administrar a execução das decisões. O autor esclarece que:

[...] trata-se de entender o papel do diretor como um líder, uma pessoa que consegue aglutinar as aspirações, os desejos, as expectativas da comunidade escolar e articular a adesão e a participação de todos os segmentos da escola na gestão de um projeto comum. Como gestor da escola, como dirigente, o diretor tem uma visão de conjunto e uma atuação que apreende a escola nos seus aspectos pedagógicos, culturais, administrativos, financeiros (LIBÂNEO, 2018, p. 96-97, grifo nosso).

Lück (2009; 2015) e Libâneo (2018) compreendem os processos de gestão escolar como um movimento de responsabilidades compartilhadas que tem à frente a pessoa do diretor como aquele que ocupa uma posição privilegiada e, por isso, dispõe de uma visão que contempla todas as dimensões que constituem a escola. Para Libâneo (2018, p. 96), o diretor atua “[...] com conhecimentos e habilidade para exercer liderança, iniciativa e utilizar práticas de trabalho em grupo para assegurar a participação de alunos, professores, especialistas e pais nos processos de tomada de decisões e na solução dos problemas”. A gestão escolar e a liderança são dois lados da mesma moeda. Seus processos dinâmicos acontecem na complexidade das organizações escolares e precisam estar alinhados a partir dos objetivos da escola a fim de que contribuam para a finalidade última das organizações escolares.

Lück (2009; 2015), Libâneo (2018) e Schein (2009) convergem para a ideia de que o bom desempenho da gestão escolar está fortemente atrelado ao exercício competente da liderança que é capaz de mergulhar na cultura da organização, conhecê-la, gerenciá-la e modificá-la, se necessário, a fim de mobilizar as pessoas para que trabalhem juntas e atinjam os objetivos organizacionais. Os processos de gestão escolar e liderança têm em comum a cultura das organizações como base compartilhada e é por meio de sua atuação na cultura que as organizações alcançam seus objetivos e crescem.

Cabral e Seminotti (2009) ao proporem um conceito de liderança coletiva que influencia e se deixa influenciar, capaz de trabalhar em rede, conversam com Lück (2009; 2014; 2015), Libâneo (2018) e Schein (2009) e contribuem de forma muito concreta para a reflexão sobre a liderança no âmbito da gestão escolar. As instituições educacionais, organizações que trabalham predominantemente com pessoas e visam a formação e o

aprendizado dos alunos, são espaços que demandam um alinhamento contínuo entre as pessoas que estão no exercício da gestão e, por isso, o conceito de liderança coletiva ou rede de liderança projeta luzes sobre a realidade das organizações educacionais.

Ao concluir este referencial sobre gestão escolar e liderança, convém dar voz ao que Schein (2009, p. 21) enfatiza com muita propriedade: “O mais importante para os líderes é que, se eles não se tornarem conscientes das culturas em que estão inseridos, estas os gerenciarão. O entendimento cultural é desejável para todos, mas é essencial aos que forem liderar”. Este imperativo para que os líderes se apropriem da cultura na qual estão inseridos e se tornem agentes transformadores é condição para o exercício da liderança e da gestão.

2.1.2 Gestão da Cultura Organizacional

Schein (2009) define cultura a partir de quatro elementos característicos: estabilidade estrutural, profundidade, extensão e padronização ou integração.

A cultura oferece certa estabilidade estrutural para o grupo por garantir significado e identidade às pessoas que dele fazem parte. É por isso que a cultura se mantém mesmo quando algumas pessoas deixam a organização. Schein (2009, p. 13) afirma que “A cultura é difícil de ser mudada, porque os membros do grupo valorizam a estabilidade no que ela fornece significado e previsibilidade”. Podemos dizer que a cultura, ao promover a estabilidade estrutural, garante um padrão comum de funcionamento do grupo que se torna aceitável por seus membros. Outra característica da cultura é a profundidade. Segundo Schein (2009), trata-se de um aspecto “frequentemente inconsciente” de um grupo, “menos tangível” e “menos visível” do que as demais manifestações culturais. É a profundidade da cultura que lhe confere estabilidade. A extensão, terceira característica da cultura destacada por Schein (2009), refere-se ao funcionamento de todo o grupo e alcança todas as suas dimensões, ambientes e organizações internas. A padronização ou integração, quarta característica, conecta os vários elementos da cultura em um nível ainda mais profundo. Schein (2009, p. 14) destaca que “[...] cultura implica que rituais, clima, valores e comportamentos vinculam-se em um todo coerente; essa padronização ou integração é a essência do que entendemos por ‘cultura’”. Segundo o autor, a padronização vem ao encontro da necessidade humana de reduzir a ansiedade, pois garante que haja ordem e previsibilidade.

A partir dessas quatro características, Schein (2009) define o que entende por cultura:

A cultura de um grupo pode agora ser definida como um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava

seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas (SCHEIN, 2009, p. 16).

O critério para que exista algum nível de cultura é o compartilhamento de suposições ou aprendizagens que um grupo tenha vivido a partir de suas experiências. Schein (2009, p.11) enfatiza que “Cultura é o resultado de um complexo processo de aprendizagem de grupo que é apenas parcialmente influenciado pelo comportamento do líder”. Portanto, é esse histórico processo de aprendizagem compartilhada aliado à necessidade humana de estabilidade e consistência que garantirá a formação de padrões e, conseqüentemente, dará origem à cultura de um grupo.

Tendo definido o que é cultura, passaremos a diferenciar, a partir de Schein (2009), os três níveis em que ela se manifesta, desde as formas mais tangíveis até as mais inconscientes: 1) artefatos; 2) crenças e valores expostos; e 3) suposições básicas compartilhadas.

O nível mais superficial da cultura é apresentado por Schein (2009) como o conjunto de artefatos que é formado por todos os elementos observáveis de um grupo, como a arquitetura do ambiente físico, a linguagem, o vestuário, as histórias sobre a organização, os valores, os rituais, as cerimônias, entre outros. Schein (2009, p. 25) nos chama a atenção para o fato de que embora os artefatos da cultura sejam facilmente observáveis, eles não são igualmente decifráveis: “É especialmente perigoso tentar inferir suposições mais profundas a partir apenas de artefatos, porque as interpretações de alguém inevitavelmente serão projeções de sentimentos e reações”. Portanto, embora os artefatos representem o primeiro nível da cultura, não é possível compreendê-la somente a partir destes.

O segundo nível da cultura é constituído pelas crenças e valores assumidos pelo grupo. As crenças e valores passam a existir de forma compartilhada a partir do momento em que o grupo vivenciar uma nova tarefa ou situação difícil e tiver a percepção de que obteve sucesso agindo de uma determinada maneira. Schein (2009, p. 26-27) ressalta que “Apenas as crenças e valores que podem ser empiricamente testados e que continuam a funcionar confiavelmente na solução dos problemas do grupo serão transformados em suposições”. Uma vez testados, esses valores passam a compor a filosofia organizacional e a nortear a maneira de agir sempre que surgirem situações difíceis. Enfatizando a importância deste segundo nível da cultura, Schein (2009, p. 28) afirma que “Se as crenças e valores assumidos estiverem razoavelmente congruentes com as suposições básicas, a articulação desses valores em uma filosofia de operação pode ser útil para unir o grupo, servindo como fonte de identidade e missão central”.

O terceiro nível da cultura apresentado por Schein (2009) é formado pelas suposições fundamentais básicas, que se consolidam por meio do sucesso repetido em implementar determinadas crenças e valores. Schein (2009) afirma que as suposições básicas dificilmente são confrontadas ou modificadas porque mudá-las implica uma transformação em nossa estrutura cognitiva que supõe uma desestabilização temporária de nosso mundo cognitivo e interpessoal, gerando muita ansiedade.

Em vez de tolerar tais níveis de ansiedade, tendemos a desejar perceber os eventos que nos cercam como congruentes com nossas suposições, mesmo se isso significar distorção, negação, projeção ou outras formas de falsear para nós mesmos o que possa estar ocorrendo ao nosso redor. É nesse processo psicológico que a cultura tem seu poder final. A cultura como um conjunto de suposições básicas define a que devemos prestar atenção, o que as coisas significam, como reagir emocionalmente ao que ocorre e que ações adotar em vários tipos de situações (SCHEIN, 2009, p. 29).

A procura pela estabilidade cognitiva é uma característica da mente humana e, portanto, a possibilidade de colocar em dúvida uma suposição básica poderá gerar ansiedade e defensividade. Schein (2009, p. 30) compara as suposições básicas compartilhadas por um grupo com “mecanismos de defesa cognitivos e psicológicos que permitem ao grupo continuar a funcionar”. As suposições compartilhadas são mutuamente reforçadas e essa é uma das fontes de poder da cultura.

Quando um grupo recebe novos membros, estes trazem consigo a aprendizagem cultural de outros grupos aos quais pertenceram. A partir das novas experiências vividas pelo novo grupo, este passará a desenvolver novas ou modificadas suposições à medida que seus membros compartilham e superam desafios com sucesso.

Schein (2009, p. 33) conclui que qualquer cultura de grupo pode ser estudada a partir do nível dos artefatos, das crenças e valores e das suposições básicas. Contudo, para que haja uma reta interpretação dos artefatos, dos valores e das crenças, é fundamental compreender o padrão das suposições básicas. “Em outras palavras, a essência de uma cultura está no padrão das suposições básicas prevaletentes e, uma vez que alguém as entenda, é possível entender facilmente os níveis mais superficiais e lidar apropriadamente com eles”.

Libâneo (2018) define cultura organizacional como um conjunto de elementos de cunho social, cultural e psicológico que exerce influência direta sobre a forma como a organização age e como as pessoas se comportam. É por meio da interação estabelecida entre os diferentes participantes da comunidade educativa que a escola adquire traços culturais próprios que definem a sua cultura organizacional específica:

[...] a partir da interação entre diretores, coordenadores pedagógicos, professores, funcionários e alunos, a escola vai adquirindo, na vivência do dia a dia, traços culturais próprios, vai formando crenças, valores, significados, modos de agir, práticas. É o que estamos denominando de cultura da escola ou cultura organizacional (LIBÂNEO, 2018, p. 94).

A cultura organizacional de uma escola assume, portanto, as características identitárias que os seus participantes lhe atribuem por meio da ótica utilizada para ler o que acontece no dia a dia das rotinas e das imprevisibilidades que fazem parte de uma organização escolar. Libâneo (2018, p. 223, grifo nosso) explica que “[...] a cultura organizacional sintetiza os sentidos que as pessoas dão às coisas e situações, gerando um *modo característico de pensar, de perceber coisas e de agir*”. Este jeito próprio de pensar, de perceber coisas e de agir determina o comportamento das pessoas que compõem a comunidade escolar frente a diversas situações.

Libâneo (2018, p. 93) reforça que

[...] a própria organização escolar é uma cultura, que o modo de funcionar da escola, tanto nas relações que se estabelecem no dia a dia quanto nas salas de aula, é construído pelos seus próprios membros, com base nos significados que dão ao seu trabalho, aos objetivos da escola, às decisões que são tomadas.

A cultura organizacional se constitui a partir dos significados que são atribuídos por aqueles que fazem parte da escola e é constantemente reforçada ou modificada conforme a participação e o modo de pensar de seus membros. Libâneo (2018) entende que as pessoas podem modificar a cultura escolar e defini-la a partir de objetivos que respondam às demandas da comunidade local. Para isso existem instrumentos como o projeto pedagógico curricular que, embora seja condicionado pela cultura organizacional, tem a função de instituí-la. Para Libâneo (2018, p. 94) o que importa, acima de tudo, é que “[...] precisa haver coerência entre os objetivos proclamados e a cultura organizacional”.

Lück (2014) relaciona cultura escolar com ensino de qualidade, elencando uma série de elementos da cultura e da liderança como indispensáveis neste processo:

O ensino de qualidade, orientado para que todos os alunos aprendam o máximo possível, demanda uma cultura escolar onde haja diálogo, confiança, respeito, ética, profissionalismo (fazer bem feito e melhor sempre), espírito e trabalho em equipe, proatividade, gosto pela aprendizagem, equidade, entusiasmo, expectativas elevadas, autenticidade, amor pelo trabalho, empatia, dentre outros aspectos. Estes são, por certo, componentes a partir dos quais se realiza a liderança no ambiente escolar (LÜCK, 2014, p. 31).

Pela função que a cultura organizacional desempenha dentro de uma escola, é indispensável pensar sobre a cultura, porque ela define os rumos que uma determinada comunidade educativa põe em prática. Dado o seu poder de influência em todas as dimensões de uma escola, é imprescindível que a gestão escolar conheça e reflita sobre a cultura organizacional para que o investimento de energias e recursos seja aproveitado adequadamente. Se a cultura organizacional precisa ser modificada é preciso agir com estratégia e objetividade. Planejar e executar projetos que não levam em conta a cultura organizacional é desperdiçar tempo e recursos.

2.1.3 Gestão de Pessoas

Dutra (2019, p. 5) define gestão de pessoas “[...] como um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam atendê-las ao longo do tempo”. É por meio dessas políticas e práticas que a gestão de pessoas gerencia e orienta o comportamento das pessoas no desempenho de seu trabalho. A *política* diz respeito aos princípios e diretrizes que determinam decisões e comportamentos tanto da organização como das pessoas. A *prática* faz referência a procedimentos, métodos e técnicas utilizadas como meios para concretizar as políticas, dentro e fora da organização.

A conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas diz respeito às responsabilidades compartilhadas entre ambas e é um conceito importante para entendermos a gestão de pessoas.

À organização cabe o papel de estimular e dar o suporte necessário para que as pessoas possam entregar o que têm de melhor e, ao mesmo tempo, oferecer-lhes o que necessitam para atender suas expectativas. Cabe à pessoa um papel ativo, concebendo e negociando com a organização seu projeto de desenvolvimento profissional e pessoal. Para tanto, a pessoa necessita ter consciência de sua capacidade de contribuição e compreender as possibilidades concretas que a organização tem para atender às suas expectativas (DUTRA, 2019, p. 5).

Por parte da organização, é preciso oportunizar as condições necessárias para que as pessoas se desenvolvam e alcancem as metas propostas. Por sua vez, as pessoas precisam ocupar o espaço que lhes é oferecido e participar ativamente da vida da organização. Dutra (2019, p. 9) enfatiza a participação ativa das pessoas no modelo de gestão de pessoas atual ao chamar a atenção para o fato de que na gestão tradicional “a pessoa tem um papel passivo e submisso, já que é objeto do controle, enquanto a realidade atual [...] exige uma pessoa com

papel ativo em relação ao seu desenvolvimento como condição necessária para a sua contribuição para o desenvolvimento organizacional”.

O novo paradigma da gestão de pessoas apresentado por Dutra (2019, p. 8) é o “[...] desenvolvimento mútuo, ou seja, a relação entre pessoa e organização se mantém à medida que a pessoa contribui para o desenvolvimento da organização e a organização para o desenvolvimento da pessoa”. Chiavenato (2020, p. 8) enfatiza essa ideia ao afirmar que “[...] para a organização alcançar seus objetivos da melhor maneira, ela precisa canalizar os esforços das pessoas para que também elas atinjam seus objetivos individuais e para que ambas as partes saiam ganhando”. Essa relação de desenvolvimento mútuo é imprescindível e requer o engajamento constante das pessoas em todos os movimentos e processos da organização.

A participação das pessoas na vida da organização é um elemento central que define todos os movimentos da gestão de pessoas. Segundo Chiavenato (2020, p. 8), “[...] as organizações são criadas por pessoas, para pessoas e com pessoas. Elas são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões”. Dito de outra forma, “[...] o *stakeholder* mais íntimo da organização é o colaborador: aquele que está dentro dela, que lhe dá vida e dinamismo e o que faz as coisas acontecerem” (CHIAVENATO, 2020, p. 9). A vida da organização depende das pessoas e são as pessoas que garantem que a organização cresça e se desenvolva. Esse dinamismo não pode ser perdido de vista na dinâmica dos processos da gestão de pessoas.

Dutra (2014, p. 2) apresenta a maturidade do processo de avaliação como “[...] um indicador importante do grau de maturidade da gestão de pessoas na organização”. As decisões gerenciais sobre as pessoas tomadas a partir dos elementos apresentados pela avaliação e o fato de que a avaliação é um dos poucos rituais da gestão de pessoas são os dois aspectos considerados essenciais da avaliação estruturada de pessoas.

A avaliação intuitiva, também chamada de avaliação de desempenho, é apresentada por Dutra (2014, p. 2) a partir de três dimensões: avaliação de desenvolvimento, avaliação de *performance* e avaliação de comportamento.

O desenvolvimento de uma pessoa é mensurado pela variável de complexidade. Dutra (2014, p. 9) afirma que “A pessoa se desenvolve quando incorpora em seu trabalho ou em sua atuação atribuições e responsabilidades de maior complexidade”. Nesse sentido, é preciso que a pessoa compreenda o contexto no qual está inserida e tenha uma clara percepção das demandas deste sobre si mesma. Dutra (2014, p. 11) reforça que “[...] a complexidade não

está na situação em si, mas no que ela exige da pessoa. Esse padrão de exigência é a base para a construção de métricas para mensurar o desenvolvimento”.

A pessoa se desenvolve à medida que se apropria das demandas que o contexto a impõe e é capaz de dar respostas avançando em níveis de maior complexidade:

[...] a pessoa se desenvolve, ou seja, lida com maior complexidade, na medida em que compreende melhor o contexto onde se insere. Essa compreensão é um patrimônio da pessoa e ela vai levar isso para onde for, não há possibilidade de a pessoa retroceder em seu desenvolvimento ou na sua capacidade de lidar com as atribuições e responsabilidades de um determinado nível de complexidade (DUTRA, 2014, p. 18).

A pessoa precisa ser respeitada a fim de que se desenvolva de forma harmoniosa conforme a sua capacidade. Se a pessoa for desafiada a um nível superior ou inferior ao da sua capacidade, em ambas as situações se sentirá ansiosa, ou porque não dará conta das exigências ou porque será pouco desafiada e a frustração a levará à ansiedade (DUTRA, 2014).

Ao corresponder aos desafios a pessoa “[...] está apta a enfrentar desafios maiores e, ao enfrentar desafios maiores, é estimulada a aumentar sua capacidade” (DUTRA, 2014, p. 20). Essa dinâmica impulsiona o desenvolvimento e, “Na medida em que a pessoa atua em um nível maior de complexidade, maior é a exigência de formação e experiência” (DUTRA, 2014, p. 21). Trata-se de um processo de desenvolvimento contínuo.

A avaliação de *performance* ou de resultado é a dimensão mais comum em organizações que tem a excelência operacional como a principal orientação estratégica (DUTRA, 2014). Em geral, as lideranças dessas organizações reconhecem na avaliação de *performance* um instrumento importante para motivar e valorizar as pessoas que atingem bons resultados.

Dutra (2014) problematiza a escolha dos meios para atingir os resultados que se deseja alcançar. Segundo o autor, “[...] pessoas que obtêm resultados a qualquer preço e a qualquer custo, são pessoas que obtêm resultados de curto prazo e comprometem os resultados de longo prazo para a organização” (DUTRA, 2014, p. 32). A avaliação de resultado deve ser valorizada, mas sem perder de vista a complexidade do contexto. Os fins não devem justificar os meios no intuito de se atingir o resultado a qualquer custo.

Outro aspecto discutido largamente discutido é se a ênfase dos resultados obtidos está no esforço ou no desenvolvimento da pessoa ou do grupo. Para Dutra (2014):

O resultado obtido através do desenvolvimento é o que mais interessa para a organização, porque esse resultado é mais efetivo. O resultado obtido através do desenvolvimento oferece à organização uma mudança de patamar de *performance*, ou seja, é um resultado que se sustenta no tempo (DUTRA, 2014, p. 33).

No entanto, o estímulo ao esforço é mais recorrente que o estímulo ao desenvolvimento. Isso se deve ao “[...] despreparo da liderança e da própria organização. Ao enfatizar o esforço, inibimos não só o desenvolvimento das pessoas, mas também o desenvolvimento da organização” (DUTRA, 2014, p. 33). A escolha que fazemos quando o esforço tem primazia sobre o desenvolvimento tem consequências destrutivas a longo prazo e não contribui para o crescimento da pessoa nem da organização.

[...] quando a organização não tem um sistema estruturado de avaliação, as pessoas valorizadas são as esforçadas e apresentam boa *performance* em aspectos quantitativos. Essa prática resulta em uma gestão de alto risco e voltada para o aqui e agora, negligenciando o longo prazo e o futuro (DUTRA, 2014, p. 35).

Resultados imediatos sem perspectivas de longo prazo podem trazer a ilusão de que as pessoas e a organização estão no caminho certo. É por isso que Dutra (2014, p. 35) insiste que a avaliação da *performance* não deve ser considerada isoladamente: “A *performance*, por si só, não reflete a contribuição da pessoa ou do grupo de pessoas para a organização, por isso a importância das outras dimensões: desenvolvimento e comportamento”. Além desses aspectos, também deve ser considerada uma combinação de resultados individuais com resultados coletivos, para que o processo de avaliação não seja construído somente a partir de indicadores de *performance* individual (DUTRA, 2014).

Dutra (2014, p. 41) reforça que “[...] a *performance* é um componente importante na avaliação da pessoa em conjunto com os indicadores de desenvolvimento. As informações obtidas sobre a pessoa na avaliação de desenvolvimento são ratificadas ou não através da avaliação de *performance*”. Em última análise, “A avaliação de *performance* deve sempre estar associada a avaliações mais qualitativas da pessoa através da observação do seu desenvolvimento e/ou do seu comportamento” (DUTRA, 2014, p. 46).

Dutra (2014, p. 47) é categórico ao afirmar que “O comportamento é uma dimensão difícil de ser avaliada”, especialmente porque esta avaliação é baseada na subjetividade e na percepção de uma pessoa sobre a outra. Apesar da dificuldade atrelada a esta dimensão, “[...] a avaliação do comportamento é fundamental e a maioria das organizações penaliza fortemente os desvios comportamentais; nas organizações privadas as pessoas são admitidas por sua competência e demitidas por problemas comportamentais [...]” (DUTRA, 2014, p. 47).

Partindo da ideia de que o comportamento é a relação que a pessoa estabelece com a organização, Dutra (2014, p. 48) afirma que o comportamento da pessoa na organização é influenciado por um conjunto de aspectos: “[...] personalidade, contrato psicológico, maturidade e atitudes no trabalho”. A fim de construir parâmetros para avaliar o comportamento, Dutra propõe três categorias: 1) a adesão da pessoa aos valores da organização; 2) o relacionamento interpessoal, enfatizando o quanto a pessoa respeita o outro; e 3) a atitude da pessoa diante do trabalho. Dutra (2014, p. 49) enfatiza a independência dessas três categorias, afirmando que “[...] podemos ter na organização pessoas com bom relacionamento interpessoal, mas sem nenhum compromisso com o que fazem” e, ao mesmo tempo, podemos ter “[...] pessoas com um alto nível de comprometimento com o que fazem e sérios problemas no relacionamento interpessoal”.

Diante da dificuldade de avaliar o comportamento, Dutra (2014) sugere que a avaliação aconteça por múltiplas fontes. Ao mesmo tempo, não é necessário conviver diariamente com a pessoa para avaliar o seu comportamento. A postura recorrente nas poucas vezes que nos encontramos com a pessoa revela o seu comportamento. Dutra (2014, p. 55) sinaliza que “Em situações mais extremas, o desvio comportamental pode ser oriundo de uma patologia e é importante a busca de um profissional especializado”. Devido a isso, os processos seletivos devem ser mais criteriosos para que “[...] as contratações tragam pessoas já alinhadas com os valores e padrões comportamentais da organização” (DUTRA, 2014, p. 56).

Diante das situações em que a organização fica com escrúpulos em desligar o colaborador por mau comportamento porque ele apresenta boa *performance*, “[...] cabe lembrar, entretanto, que geralmente são pessoas que contribuem para o curto prazo da organização e comprometem o longo prazo” (DUTRA, 2014, p. 56).

A gestão de pessoas encontra na avaliação de desempenho um importante recurso que fornece elementos concretos para dinamizar os processos de gestão de uma organização. Se “[...] todo o processo deve ter a finalidade de criar e agregar valor” (CHIAVENATO, 2020, p. 15), a avaliação de desempenho, com as três dimensões que dela fazem parte, favorece a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas e garante que a gestão de pessoas contribua para o desenvolvimento mútuo, tanto da pessoa quanto da organização.

2.1.4 Gestão Pedagógica e Administrativa

Como vimos até aqui, a gestão escolar é composta por várias dimensões, dentre as quais estamos considerando: gestão da liderança, gestão da cultura organizacional, gestão de pessoas, gestão pedagógica e administrativa.

Lück (2009, p. 97) afirma que, em uma escola, “[...] todas as ações têm um caráter pedagógico, isto é, a capacidade de levar as pessoas a aprenderem, a desenvolverem compreensões, hábitos e atitudes”. Nesse sentido, a gestão pedagógica é de extrema importância para a escola por ser a dimensão guardiã da identidade e da essência da organização escolar.

Lück (2009, p. 94) enfatiza que o foco do trabalho escolar é a “aprendizagem e a formação dos alunos”. A concretização desse trabalho somente é possível se todos os profissionais da escola assumirem essa missão como sua. É a gestão pedagógica que, articulada às demais dimensões da gestão escolar, tem a competência de promover a aprendizagem e a formação dos alunos fazendo uso do currículo, de estratégias, métodos e conteúdos.

A gestão pedagógica é, de todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos [...]. Constitui-se como a dimensão para a qual todas as demais convergem, uma vez que esta se refere ao foco principal do ensino que é a atuação sistemática e intencional de promover a formação e a aprendizagem dos alunos, como condição para que desenvolvam as competências sociais e pessoais necessárias para sua inserção proveitosa na sociedade e no mundo do trabalho, numa relação de benefício recíproco. Também para que se realizem como seres humanos e tenham qualidade de vida (LÜCK, 2009, p. 95, grifo nosso).

Lück (2009) apresenta a gestão pedagógica como a principal dimensão da gestão escolar, pois sua atuação sistemática e intencional é a de promover a formação e a aprendizagem dos alunos. Nesse sentido, as demais dimensões estão a serviço da gestão pedagógica e funcionam como apoio para que sua intencionalidade possa se concretizar.

Uma vez que a formação e a aprendizagem dos alunos deve ser a orientação consciente e sistemática dos processos estabelecidos na escola, Lück (2009, p. 98) reforça que “[...] é fundamental que no cotidiano escolar não se deixe de considerar os efeitos pedagógicos das ações orientadas por interesses e circunstâncias pessoais, individuais ou coletivas, dos atores que fazem a escola e que influenciam os seus resultados”. Todas as ações têm em si uma intencionalidade que deve estar alinhada aos objetivos da escola para que, de fato, os resultados esperados sejam atingidos.

Ao tratar sobre a gestão administrativa, Lück (2015, p. 109-110) explica que:

A administração constitui um conceito e conjunto de ações fundamentais para o bom funcionamento de organizações, por estabelecer as condições estruturais básicas para o seu funcionamento. Daí ser incorporada pela gestão em seu escopo, como gestão administrativa.

A partir desse conceito apresentado por Lück (2015), compreende-se a gestão administrativa como uma dimensão importante da gestão escolar, que tem contribuições específicas do ponto de vista da organização e da articulação de todos os processos da escola para o seu bom funcionamento. Com a mudança paradigmática da administração para a gestão, Lück (2009, p. 106) afirma que os recursos “[...] passam a valer não por sua existência na escola, mas pelo uso que se faz deles no processo educacional [...]” e, nesse contexto, “[...] a gestão administrativa ganha perspectivas dinâmicas e pedagógicas” (LÜCK, 2009, p. 107). Essa perspectiva da dimensão administrativa sinalizada por Lück (2009) tem forte influência da gestão escolar, pois a importância dos recursos não reside neles mesmos, mas na intencionalidade pedagógica com a qual eles são utilizados.

Paro (2015), ao relacionar as dimensões pedagógica e administrativa, afirma:

[...] se o administrativo é a boa mediação para a realização do fim, e se o fim é o aluno educado, não há nada mais administrativo do que o próprio pedagógico, ou seja, o processo de educá-lo. É, portanto, o pedagógico que dá a razão de ser ao administrativo, senão este se reduz a mera burocratização, fazendo-se fim em si mesmo e negando os fins educativos a que deve servir (PARO, 2015, p. 25).

O pedagógico e o administrativo estão em estreita relação porque, enquanto o pedagógico representa a razão de ser da escola, o administrativo dispõe de seus recursos para que estejam a serviço do pedagógico e da finalidade última da escola: o aluno educado. Paro (2015, p. 25) entende as dimensões pedagógica e administrativa como complementares na realização dos objetivos da escola: “[...] o administrativo sozinho não tem sentido. Em última análise, [...] defendo como a razão de ser do administrativo, a articulação com o pedagógico”. Essa articulação entre as duas dimensões e a atribuição de sentido para o administrativo a partir do pedagógico revelam a identidade da escola enquanto organização que tem como objetivo a educação de crianças, adolescentes e jovens.

Outro argumento que Paro (2015, p. 18) apresenta para demonstrar a complementariedade entre pedagógico e administrativo é o fato de que “[...] quanto maior a relevância dos objetivos, maior a importância das mediações para poder realizá-los”. Ou seja, quanto maior a importância dos objetivos pedagógicos, mais se justifica a dimensão

administrativa que dispõe dos recursos necessários para que a razão de ser da escola seja concretizada.

Libâneo (2018, p. 179), ao apresentar as funções do diretor, afirma que elas “[...] são, predominantemente, gestoras e administrativas, entendendo-se, todavia, que elas têm conotação pedagógica, uma vez que se referem a uma instituição e a um projeto educativos e existem em função do campo educativo”. A dimensão pedagógica é apresentada como o paradigma que envolve e atribui sentido às demais dimensões da gestão escolar. É a intencionalidade pedagógica que marca o ritmo da vida e dos processos que acontecem na escola.

Lück (2009; 2015), Paro (2015) e Libâneo (2018) concordam que a gestão administrativa se apresenta como uma dimensão da gestão escolar que está a serviço da gestão pedagógica. Corroborando os demais autores citados, Lück (2015, 109-110) sintetiza com maestria a complementariedade existente entre pedagógico e administrativo: “[...] bons processos de gestão educacional se assentam sobre e dependem de cuidados de administração bem resolvidos”. A pluralidade de aspectos que envolvem os processos de uma escola deve estar alinhada à intencionalidade pedagógica que, por sua vez, está fundamentada em princípios administrativos que favorecem o bom desempenho da gestão escolar.

A partir da visão apresentada por Lück (2009) sobre a atuação da direção da escola, compreendemos que, na prática, a dimensão pedagógica deve acompanhar toda a dinâmica da escola e ser o elo de ligação entre as demais dimensões que dela fazem parte, garantindo alinhamento e objetividade.

Não se recomenda, nem se justifica, a divisão de trabalho nas escolas, como muitas vezes ocorre, delimitando-se para o diretor a responsabilidade administrativa e para a equipe técnico-pedagógica a responsabilidade pedagógica. [...] Ao diretor compete zelar pela escola como um todo, tendo como foco de sua atuação em todas as ações e em todos os momentos a aprendizagem e formação dos alunos (Lück, 2009, p. 23).

A coerência entre a intencionalidade da escola expressa no fazer pedagógico e a mobilização de todos os recursos que a gestão administrativa dispõe garante que a escola desenvolva a formação e a aprendizagem dos alunos de forma natural, promovendo o engajamento de toda a comunidade escolar nesse processo.

No próximo capítulo apresentaremos a metodologia utilizada nesta pesquisa.

3 METODOLOGIA

A pesquisa possibilita conhecer a realidade em estudo e compreendê-la com maior profundidade a partir dos elementos que dela emergem. Gil (2010, p. 17) define pesquisa como um “procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. A partir dessa definição, no capítulo a seguir, serão apresentados métodos, técnicas e outros procedimentos científicos que serviram para a realização deste estudo.

3.1 Delineamento da Pesquisa

Trata-se de uma pesquisa de abordagem predominantemente qualitativa com uso de dados quanti-quali, que adotou como estratégia de pesquisa o estudo de caso. A finalidade do estudo de caso, segundo Gil (2010, p. 55), é “[...] proporcionar uma visão global do problema ou [...] identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados”. Assim, dada a complexidade da realidade pesquisada, compreende-se que a escolha desse método favorece a aproximação dos elementos a serem analisados.

O estudo de caso possibilita um diagnóstico detalhado sobre o contexto que envolve o corpus da pesquisa. Yin (2010, p. 143) afirma que “[...] o estudo de caso trata, inerentemente, de uma ampla variedade de evidências, enquanto os outros métodos, não”. Por isso, optamos por esse método com uma abordagem qualitativa e quantitativa de forma combinada.

A abordagem qualitativa é resultado de um conjunto de fatores que caracterizam o estudo. Há vários elementos que influenciam e determinam a dimensão qualitativa de uma pesquisa: “a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação” (GIL, 2010, p. 133). Por tratar-se de uma pesquisa social, cujo fenômeno analisado são processos grupais, organizacionais e administrativos, a abordagem qualitativa favorece uma percepção sistêmica acerca de elementos significativos da realidade em estudo.

Além disso, a pesquisa qualitativa trabalha com categorias flexíveis. Segundo Gil (2010, p. 133), “nas pesquisas qualitativas, o conjunto inicial de categorias em geral é reexaminado e modificado sucessivamente, com vista em obter ideais mais abrangentes e significativos”. Assim, no decorrer da pesquisa qualitativa, as categorias de análise escolhidas foram confirmadas a partir dos objetivos específicos por permitirem uma leitura mais abrangente dos dados coletados. Os dados qualitativos foram coletados por meio de perguntas

abertas do questionário aplicado a ex-alunos, pesquisa documental, e dois grupos de foco, que foram realizados com as pessoas que atualmente compõem a equipe pedagógica e administrativa da escola e professores que trabalham na instituição.

Na pesquisa quantitativa, as categorias de análise foram estabelecidas com maior facilidade. A possibilidade que a pesquisa quantitativa oferece de categorizar os dados em tabelas contribuiu para que o processo de análise fosse simplificado (GIL, 2010). A aplicação de questionário para ex-alunos formados do Ensino Médio e ex-alunos do Ensino Médio transferidos para outras escolas da cidade de Taquara forneceu dados quantitativos para a pesquisa. Em uma abordagem mista (quanti-quali) houve a possibilidade de aprofundar o tema de estudo em questão em mais de uma perspectiva, permitindo uma análise integrada dos achados qualitativos e quantitativos.

Com relação à estratégia dos estudos de caso, Yin (2010, p. 41) reforça que “[...] podem incluir detalhes e até mesmo ser limitados à evidência quantitativa [...] usando uma mistura de evidência quantitativa e qualitativa”. Minayo (2002, p. 22) corrobora a perspectiva de que os aspectos qualitativo e quantitativo podem se complementar:

A diferença entre qualitativo-quantitativo é de natureza. Enquanto cientistas sociais que trabalham com estatística apreendem dos fenômenos apenas a região ‘visível, ecológica, morfológica e concreta’, a abordagem qualitativa aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas. O conjunto de dados quantitativos e qualitativos, porém, não se opõem. Ao contrário, se complementam, pois a realidade abrangida por eles interage dinamicamente, excluindo qualquer dicotomia.

Assim, entendemos que a utilização da integração de abordagens (quanti-quali), a partir de três instrumentos de coleta de dados, pode contribuir para que os elementos estudados na pesquisa fossem analisados em profundidade. Além disso, a utilização de mais de um instrumento de coleta corresponde à abrangência proposta pelo método estudo de caso.

Por meio do método e dos instrumentos utilizados nesta pesquisa, pretendeu-se coletar o maior número de informações pertinentes ao problema estudado. Segundo Yin (2010, p. 143), “A vantagem mais importante apresentada pelo uso de fontes múltiplas de evidência [...] é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, um processo de triangulação e corroboração [...]”. Assim, acreditamos que a metodologia adotada neste estudo favoreceu uma aproximação científica à realidade pesquisada.

3.2 Campo Empírico

O Colégio Santa Teresinha, localizado na cidade de Taquara, região metropolitana de Porto Alegre, é uma escola privada com mais de 90 anos, pertencente à Rede Notre Dame de Educação. Nas três últimas décadas a escola passou por mudanças importantes nas estratégias de gestão que impactaram os processos internos nos âmbitos pedagógico e administrativo. Nesse mesmo período também houve perda gradativa do número de alunos seguida de uma leve retomada do crescimento nos últimos cinco anos.

Em trabalho conjunto com as demais unidades da Rede Notre Dame, a gestão do Colégio Santa Teresinha tem implementado uma série de mudanças nos processos internos da instituição, visando a melhoria dos serviços prestados à comunidade escolar. Atualmente está em andamento a implantação da Base Curricular Notre Dame (BCND), construída em 2019, com a participação de todos os professores das oito unidades. O Colégio é atuante nas ações de melhoria propostas pela Rede e participa dos comitês de trabalho criados com representação do setor pedagógico das oito escolas.

Nos últimos anos, foram realizadas melhorias a nível de Rede, como a implantação de novos processos e investimento em sistemas que permitem maior eficiência e agilidade nos processos. A equipe administrativa do Colégio também participa das reuniões administrativas com a mantenedora, que acontecem com periodicidade, oportunizando avaliação constante e melhorias nos processos internos da gestão da instituição.

As mudanças referentes à gestão de pessoas iniciadas em 2015, com a formação das equipes gestoras de cada unidade, estão em fase de aprimoramento e fortalecimento. No Colégio Santa Teresinha esses novos processos se tornaram prática e, aos poucos, estão se incorporando na cultura da instituição.

Com o aumento do número de alunos nos últimos anos, o Colégio também ampliou o número de turmas e, conseqüentemente, o número de colaboradores. Em 2019 o Colégio alcançou o primeiro lugar no resultado do Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) na cidade de Taquara e na região do Paranhana. Com as melhorias alcançadas, o Colégio tem resgatado lugar de destaque junto à comunidade escolar pela qualidade do ensino e também por sua proposta pedagógica aliada a valores cristãos.

O Colégio Santa Teresinha conta com uma Associação de Pais e Mestres (APM) bastante atuante, que realiza diversas atividades junto à comunidade escolar. A Associação do Ex-Alunos (EXA) também se destaca por reunir anualmente os ex-alunos do Colégio e prestar homenagem às turmas que celebram jubileu de formatura. Tanto a APM quanto a EXA são

associações muito importantes para o Colégio e ambas contribuem para a integração da comunidade escolar e o engajamento desta em atividades voltadas para a melhoria da instituição.

O projeto inicial desta pesquisa sofreu alteração depois da banca de qualificação, em virtude da nova função estratégica ocupada pela pesquisadora na gestão da instituição, que passou a ser diretora do Colégio, mudança que não era prevista para este momento. A pesquisa foi redirecionada para a análise das estratégias de gestão considerando o alinhamento dos pilares pedagógico e administrativo. Essa alteração do foco da pesquisa vem ao encontro do novo contexto profissional da pesquisadora e visa projetar luzes sobre os processos estratégicos da instituição.

Visando a dar continuidade às melhorias que vinham sendo promovidas nos últimos anos, a transição de gestão neste momento traz como desafio a continuidade dos processos que estavam sendo realizados, respondendo às demandas internas do Colégio, às solicitações provindas a nível de Rede e às exigências que surgem na realidade em que a instituição se insere como escola privada católica. Com um olhar retrospectivo sobre as últimas três décadas, percebe-se que o Colégio se encontra em uma etapa de transição e de consolidação dos sinais de crescimento que são observados por meio das melhorias nos processos pedagógico e administrativo e do crescente número de alunos que tem sido registrado nos últimos anos. A partir dessa realidade do campo empírico é que a pesquisa se propõe a contribuir com a melhoria nos processos estratégicos de gestão da instituição.

3.3 Participantes da Pesquisa

A partir da definição dos objetivos específicos, optamos pelos seguintes participantes da pesquisa: representantes da equipe gestora, professores, ex-alunos do Ensino Médio, formados e transferidos nas últimas três décadas.

O grupo Focal 1 foi constituído por colaboradores que integram a equipe pedagógica e administrativa da escola, constituída por assistentes administrativas dos setores de tesouraria e secretaria, coordenadora pedagógica, assessoras pedagógicas, orientadora educacional e orientadora disciplinar, totalizando sete pessoas. O Grupo Focal 2 foi formado por um grupo de professores com mais tempo de atuação na instituição e por um grupo de professores com menos tempo na instituição, contou com professores representantes da Educação Infantil, do Ensino Fundamental e do Ensino Médio, totalizando nove participantes.

Com relação à participação dos ex-alunos, por meio do questionário, a escolha dos participantes se deu por meio da técnica de amostragem por adesão. A escolha dos ex-alunos participantes da pesquisa seguiu os seguintes critérios: 1) conclusão do Ensino Médio entre os anos de 1991 e 2020 ou transferência durante o Ensino Médio nesse mesmo período; 2) contato por meio do aplicativo de comunicação do Colégio ou por meio de redes sociais.

Foram convidados a participar da pesquisa todos os ex-alunos formados do Ensino Médio e ex-alunos transferidos do Ensino Médio cujo contato foi possível localizar. Para cada quinquênio, conforme preenchimento dos critérios de pesquisa descritos, foram previstos contatos com no mínimo 25 ex-alunos. Para os ex-alunos selecionados, foram enviados questionários estruturados conforme escala do tipo Likert de cinco pontos, via formulário do Google, conforme Apêndices B e C deste documento.

Os quadros 1 e 2 apresentam, respectivamente, a população e a amostra dos participantes da pesquisa quantitativa, bem como o número de respondentes da amostra selecionada. Assim, o total de ex-alunos formados de 1991 a 2020 foi de 2489, a amostra foi de 215 pessoas e os respondentes foram 173 ex-alunos formados. Com relação aos ex-alunos transferidos, o total foi de 1017, a amostra foi de 179 e os respondentes foram 126 ex-alunos.

Quadro 1 – População e amostra da pesquisa quantitativa com ex-alunos formados

Ano	População Ex-alunos Formados	Amostra	Respondentes/Amostra Efetiva
1991	89	7	32
1992	91	7	
1993	132	7	
1994	133	8	
1995	133	7	
1996	157	7	34
1997	174	11	
1998	166	7	
1999	181	10	
2000	120	8	
2001	165	17	26
2002	116	12	
2003	105	6	
2004	39	4	
2005	85	5	
2006	81	7	29
2007	57	6	
2008	64	6	
2009	75	7	
2010	63	8	

2011	73	7	24
2012	22	5	
2013	36	4	
2014	15	5	
2015	26	6	
2016	20	1	28
2017	32	8	
2018	0	0	
2019	22	14	
2020	17	8	
Total	2489	215	173

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 2 – População e amostra da pesquisa quantitativa com ex-alunos transferidos

Ano	População Ex-alunos Transferidos	Amostra	Respondentes
1991	41	4	19
1992	46	6	
1993	30	2	
1994	51	13	
1995	64	7	
1996	47	3	22
1997	58	9	
1998	71	7	
1999	65	4	
2000	64	5	
2001	52	7	28
2002	25	6	
2003	37	11	
2004	44	6	
2005	30	6	
2006	22	8	22
2007	23	12	
2008	31	6	
2009	28	4	
2010	31	3	
2011	14	2	11
2012	11	1	
2013	16	5	
2014	15	3	
2015	22	9	
2016	5	4	24
2017	6	1	
2018	27	15	
2019	21	4	
2020	20	6	
Total	1017	179	126

Fonte: Elaborado pela autora

A seguir, o quadro 3 apresenta os participantes da pesquisa qualitativa:

Quadro 3 – Participantes da pesquisa qualitativa

Participantes envolvidos	Nº de pessoas
Professores/as que atuam na instituição há mais tempo	5
Professores/as que atuam na instituição há menos tempo	4
Coordenadora/assessoras pedagógicas /orientadoras/assistentes administrativas	7

Fonte: Elaborado pela autora

Com a coleta de dados a partir dos participantes relacionados na pesquisa qualitativa e quantitativa, esperamos encontrar elementos suficientes para responder ao problema de pesquisa.

3.4 Etapas, Procedimentos e Instrumentos de Coleta de Dados

A coleta de dados para a pesquisa foi realizada em quatro etapas, por meio de três instrumentos: grupo focal, pesquisa documental e questionário.

Na primeira etapa foram realizados dois grupos de foco. Este instrumento é definido como uma “[...] modalidade de *pesquisa qualitativa* [...] na qual os dados são coletados a partir de uma situação na qual um grupo de, em média, 12 *sujeitos* discutem intensamente um determinado assunto [...]” (APOLINÁRIO, 2011, p. 95, grifo do autor). Ao tratar sobre grupo focal, Martins (2008, p. 28) acrescenta que “Trata-se de um tipo de entrevista em profundidade realizada em grupo. Tem como objetivo a discussão de um tópico específico. [...] Os participantes influenciam uns aos outros pelas respostas às idéias (sic), às experiências e aos eventos colocados pelo moderador [...]”.

Para o grupo focal, foram definidas temáticas guias a partir das quais os participantes se posicionaram. As temáticas que nortearam as discussões são apresentadas no Apêndice C e tratam das percepções dos participantes acerca de temas relacionados ao objeto deste estudo:

- Percepções sobre as mudanças/ inovações ocorridas na gestão do Colégio ao longo dos anos;
- Percepções sobre os valores da cultura do Colégio Santa Teresinha;
- Percepções sobre as competências necessárias para desempenhar a liderança no Colégio Santa Teresinha;
- Percepções sobre o desenvolvimento de liderança.

O primeiro grupo focal foi realizado no dia 17 de novembro de 2020, das 17h às 19h. Participaram deste grupo seis colaboradoras da equipe pedagógica e administrativa. O segundo grupo focal ocorreu no dia 25 de novembro de 2020, das 18h30min às 20h30min e contou com a participação de nove professores de Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio.

A segunda etapa do estudo foi a pesquisa documental. Por se tratar de um estudo de caso, a pesquisa documental é uma fonte de dados que confere credibilidade à pesquisa. Yin (2010, p. 128) afirma que “[...] a informação documental é, provavelmente, relevante para todos os tópicos de estudo de caso”. O autor sublinha que “[...] o uso mais importante dos documentos é para corroborar e aumentar a evidência de outras fontes” (YIN, 2010, p. 128). Dessa forma, a pesquisa documental foi realizada como evidência para dados provindos de outros instrumentos de pesquisa usados neste estudo. Dentre os documentos utilizados como fonte de dados, destacam-se: relatório anual de atividades da escola, planejamento da escola, revistas publicadas pela instituição, textos e entrevistas publicados em jornais da região, relação de alunos formados e de alunos transferidos, entre outros documentos a que se teve acesso durante a coleta de dados.

Por fim, na terceira etapa da pesquisa, foram realizados os questionários com ex-alunos do Colégio. Com relação ao questionário, Marconi e Lakatos (2012, p. 86) o definem como “[...] um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. Esse instrumento permite uma aproximação indireta dos participantes da pesquisa e, ao mesmo tempo, constitui-se uma importante fonte de dados.

A utilização do grupo focal, da pesquisa documental e do questionário como instrumentos desta pesquisa tem a finalidade de coletar dados para responder à questão central deste trabalho: compreender a cultura e a liderança da escola e suas repercussões nas estratégias de gestão da instituição. A fim de responder ao objetivo geral deste estudo, correlacionamos os instrumentos de coleta, o tratamento dos dados, as fontes e os participantes da pesquisa a cada um dos objetivos específicos e às etapas da pesquisa. Assim, o quadro 4 apresenta o desenho da pesquisa.

Quadro 4 – Desenho da pesquisa

Objetivo Geral: Compreender a cultura e a liderança da escola e suas repercussões nas estratégias de gestão da instituição.

Objetivos Específicos	Etapas da pesquisa	Instrumentos de coleta	Fontes e Participantes da pesquisa	Tratamento dos dados
Analisar as mudanças nos processos de gestão pedagógica e administrativa da escola, considerando as três últimas décadas	Pesquisa Qualitativa Etapa 1	Grupo Focal 1	Coordenadora pedagógica Assessoras pedagógicas Orientadora educacional Orientadora disciplinar Assistentes administrativas	Análise de conteúdo
		Grupo Focal 2	Professores	Análise de conteúdo
	Pesquisa Qualitativa Etapa 2	Pesquisa Documental	Proposta Pedagógica Notre Dame Projeto Pedagógico Pastoral da Rede Notre Dame	Análise de conteúdo
	Pesquisa Quantitativa Etapa 3	Questionário	Ex-alunos formados do EM Ex-alunos transferidos do EM	Análise estatística descritiva e exploratória
Analisar as percepções de ex-alunos/as em relação à escola	Pesquisa Quantitativa Etapa 3	Questionário	Ex-alunos do EM formados Ex-alunos do EM transferidos	Análise estatística descritiva e exploratória
Identificar os valores nucleares da cultura organizacional da escola	Pesquisa Qualitativa Etapa 1	Grupo Focal 1	Coordenadora pedagógica Assessoras pedagógicas Orientadora educacional Orientadora disciplinar Assistentes administrativas	Análise de conteúdo
		Grupo Focal 2	Professores	Análise de conteúdo
	Pesquisa Qualitativa Etapa 2	Pesquisa Documental	Proposta Pedagógica Notre Dame Projeto Pedagógico Pastoral da Rede Notre Dame Manual do Colaborador Notre Dame	Análise de conteúdo
Identificar as competências de liderança para qualificar a gestão escolar	Pesquisa Qualitativa Etapa 1	Grupo Focal 1	Coordenadora pedagógica Assessoras pedagógicas Orientadora educacional Orientadora disciplinar Assistentes administrativas	Análise de conteúdo
		Grupo Focal 2	Professores	Análise de conteúdo
	Pesquisa Qualitativa Etapa 2	Pesquisa Documental	Proposta Pedagógica Notre Dame Projeto Pedagógico Pastoral da Rede Notre Dame	Análise de conteúdo

Fonte: Elaborado pela autora

A seguir detalharemos o último item do desenho da pesquisa que trata sobre o tratamento de dados.

3.5 Tratamento dos Dados

O tratamento dos dados está a serviço do problema de pesquisa. Segundo Malhotra (2006, p. 417), o objetivo da análise de dados “[...] é fornecer informações que auxiliem na abordagem do problema em estudo”. Assim, nesta etapa do trabalho, procuramos compreender os dados coletados à luz do referencial teórico e dos objetivos do problema de pesquisa por meio da técnica análise de conteúdo.

Segundo Minayo (2002, p. 74), atualmente é possível destacar duas funções da análise de conteúdo:

Uma se refere à *verificação de hipóteses e/ou questões*. Ou seja, através da análise de conteúdo, podemos encontrar respostas para as questões formuladas e também podemos confirmar ou não as afirmações estabelecidas antes do trabalho de investigação (hipóteses). A outra função diz respeito à *descoberta do que está por trás dos conteúdos manifestos*, indo além das aparências do que está sendo comunicado. As duas funções podem, na prática, se complementar e podem ser aplicadas a partir de princípios da pesquisa quantitativa ou da qualitativa (grifo nosso).

A possibilidade de *inferência do que está por trás dos conteúdos manifestos* foi um dos elementos que apoiaram a escolha da análise de conteúdos como a técnica utilizada no tratamento dos dados coletados nesta pesquisa, cuja abordagem predominante é a qualitativa. Bardin (2000, p. 42) define a análise de conteúdo como “[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens [...]”. Assim, esta técnica vem ao encontro dos objetivos da presente pesquisa e favorece a aproximação e interpretação do conteúdo dos dados coletados.

Para a análise, consideramos as três fases apresentadas por Bardin (2000) e Minayo (2002): a *pré-análise*, que corresponde a todos os elementos que fazem parte da pesquisa, desde a delimitação do tema, do problema e dos objetivos até a definição dos participantes, a elaboração e a aplicação dos instrumentos de coleta de dados; a *exploração do material*, que diz respeito à transcrição dos dados coletados nos grupos de foco e à organização dos dados coletados na pesquisa documental e nas questões abertas do questionário; e o *tratamento dos resultados obtidos e interpretação*, que se refere à interpretação do conteúdo à luz do referencial teórico a partir das categorias de análise definidas na exploração do material.

Com relação à categorização e à organização dos dados coletados, Minayo (2002, p. 74) reforça que este processo acontece a partir da definição de unidades de registro, unidades de contexto e elaboração de categorias. A autora explica que podem ser consideradas

unidades de registro a palavra, a frase ou a oração. As unidades de contexto fazem referência a uma realidade mais ampla. Por fim, a partir das unidades de registro e de contexto, são definidas as categorias que possibilitam a análise do conteúdo.

Nesta pesquisa, os dados coletados por meio dos dois grupos de foco foram gravados e transcritos. Para complementar os dois grupos de foco, foram realizadas análises dos seguintes documentos: Proposta Pedagógica Notre Dame e Projeto Político Pedagógico Pastoral Notre Dame.

A partir dos objetivos de pesquisa e do referencial teórico, foram definidas categorias para a análise dos dados qualitativos. A seguir são apresentadas essas categorias no quadro 5.

Quadro 5 – Categorias de Análise a partir dos objetivos e do referencial teórico

Objetivos de pesquisa	Referencial teórico	Temáticas guias	Categorias de análise
Analisar as mudanças nos processos de gestão pedagógica e administrativa da escola, considerando as três últimas décadas	Libâneo (2018) Paro (2015) Lück (2009; 2015)	Percepções sobre as mudanças/ inovações ocorridas na gestão do Colégio ao longo dos anos	Gestão pedagógica e administrativa
	Dutra (2014; 2019) Chiavenato (2020)		Gestão de pessoas
Identificar os valores nucleares da cultura organizacional da escola	Schein (2009) Libâneo (2018) Lück (2014)	Percepções sobre os valores da cultura do Colégio	Valores da cultura
Identificar as competências de liderança para qualificar a gestão escolar	Schein (2009) Libâneo (2018) Cabral e Seminotti (2009) Lück (2004; 2009; 2015)	Percepções sobre as competências necessárias para desempenhar a liderança no Colégio	Competências de liderança

Fonte: Elaborado pela autora

Após a coleta dos dados quantitativos por meio do questionário dos ex-alunos formados e dos ex-alunos transferidos, foi aplicado o teste de associação Qui-Quadrado e a complementação dele, pelos resíduos padronizados. Foram realizados testes para análise de covariância e correspondência. Os testes em que se buscou a significância de associações para a construção da análise de correspondência não apresentaram resultados relevantes para a pesquisa. Diante dos resultados obtidos, decidimos analisar os dados a partir da estatística descritiva de frequências e percentuais.

3.6 Considerações Éticas

Para a realização desta pesquisa, foram seguidos os preceitos éticos com relação aos compromissos de anonimato e proteção da identidade dos participantes mediante a Carta de Anuência da Instituição e a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) pelos participantes. Ambos os documentos estão respectivamente disponíveis nos Anexos A, B e C deste trabalho.

Para assegurar o sigilo dos dados, os participantes dos dois grupos de foco foram consultados quanto à aceitação da participação na pesquisa e confirmaram a aceitação do TCLE por meio do formulário do Google antes da participação no encontro. Foi solicitada a autorização para a gravação e a transcrição do conteúdo do grupo de foco, conforme Anexo B.

Os questionários foram realizadas individualmente, no formato virtual, por meio do formulário do Google. Foi solicitada a leitura e a aceitação da participação na pesquisa por meio do TCLE, na apresentação do questionário, conforme Anexo C.

No capítulo 4 faremos a apresentação e a discussão dos resultados. No capítulo 5 apresentaremos estratégias de desenvolvimento de liderança. E, por fim, no capítulo 6 faremos as considerações finais.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, faremos a apresentação e a discussão dos resultados coletados. Inicialmente, apresentaremos os dados quantitativos dos questionários aplicados a ex-alunos formados e ex-alunos transferidos. Na sequência, apresentaremos os dados qualitativos dos grupos de foco, das questões abertas dos questionários e da pesquisa documental. E, por fim, faremos a discussão integrada dos dados quanti-quali.

4.1 Pesquisa Quantitativa

Nesta etapa da pesquisa, apresentaremos os dados quantitativos analisados a partir da estatística descritiva de frequências e percentuais. Os resultados mais relevantes foram organizados em quadros a fim de aprofundar a análise dos elementos que respondem aos objetivos deste estudo. O quadro 6 apresenta a frequência e a porcentagem correspondentes dos participantes a cada período de cinco anos:

Quadro 6 – Períodos de transferência e de conclusão dos estudos

Período	Período de conclusão dos estudos no Santa			Período de transferência para outra escola		
	Ex-alunos formados			Ex-alunos transferidos		
	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
de 1991 a 1995	32	18,5	18,5	19	15,1	15,1
de 1996 a 2000	34	19,7	38,2	22	17,5	32,5
de 2001 a 2005	26	15,0	53,2	28	22,2	54,8
de 2006 a 2010	29	16,8	69,9	22	17,5	72,2
de 2011 a 2015	24	13,9	83,8	11	8,7	81,0
de 2016 a 2020	28	16,2	100,0	24	19,0	100,0
Total	173	100,0		126	100,0	

Fonte: Elaborado pela autora

Dos 173 ex-alunos formados que responderam ao questionário, o maior número de participantes (34) concluiu os estudos no período de 1996 a 2000, representando 19,7% do resultado total. Dos 126 ex-alunos transferidos que participaram da pesquisa, o maior número de participantes (28) corresponde ao período de 2001 a 2005, representando 22,2% do resultado total.

O quadro 7 apresenta a caracterização da escola de destino dos ex-alunos que solicitaram transferência do Santa para estudar em outra instituição.

Quadro 7 – Escola de destino dos ex-alunos transferidos

Escola	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Escola pública que oferecia curso técnico	41	32,5	32,5
Escola particular da mesma cidade	33	26,2	58,7
Escola pública que não oferecia curso técnico	26	20,6	79,3
Escola particular de outra cidade	22	17,5	96,8
Parei de estudar	4	3,2	100
Total	126	100	

Fonte: Elaborado pela autora

Observando a porcentagem apresentada no quadro 7, identificamos que, dentre os alunos transferidos, 53,1% deles procurou uma escola pública para concluir os estudos. Desse total, 32,5% procurou uma escola pública que oferecia curso técnico, opção esta que deixou de existir no Colégio há cerca de 20 anos. Isso nos leva a compreender que o fator econômico e a procura por cursos profissionalizantes com a possibilidade de atuação imediata no mercado de trabalho após a conclusão do Ensino Médio são fatores que pesam na saída dos alunos que estudam no Colégio Santa Teresinha.

Ao total, 43,7% dos ex-alunos transferidos afirma ter procurado uma escola particular para concluir os estudos, sendo que 26,2% dos alunos permaneceram na mesma cidade. Consideramos a porcentagem de procura por outra escola particular na mesma cidade um número significativo. Esse indicador revela que há motivos importantes que fizeram esses alunos escolher outra escola para concluir os estudos.

O quadro 8 apresenta a trajetória escolar dos ex-alunos formados no Santa.

Quadro 8 – Trajetória escolar dos ex-alunos formados

Escola	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Estudei no Santa e em escola pública	65	37,6	37,6
Estudei no Santa e em outra escola da Rede Notre Dame	12	6,9	44,5
Estudei no Santa e em outra escola particular da cidade de Taquara	14	8,1	52,6
Estudei no Santa e em uma escola particular de outra cidade	15	8,7	61,3
Estudei somente no Colégio Santa Teresinha	67	38,7	100
Total	173	100	

Fonte: Elaborado pela autora

Os dados do quadro 8 nos ajudam a compreender a trajetória acadêmica dos ex-alunos formados que participaram da pesquisa. Chama-nos especial atenção que, quando somados o número de ex-alunos que estudaram somente no Santa com o número de ex-alunos que estudaram em outra escola da Rede Notre Dame, o total chega a 45,6%. Ou seja, quase a

metade do número de ex-alunos formados que participou da pesquisa tem sua trajetória escolar exclusivamente Notre Dame.

Outro percentual que chama a atenção é o número de alunos oriundos de escola pública, que chega a 37,6%. Ao mesmo tempo, quando comparamos o número total de ex-alunos transferidos para uma escola particular da mesma cidade (26,2%) com o total de alunos oriundos de uma escola particular da mesma cidade (8,1%), percebemos que o número de alunos que deixam o Colégio para estudar em outra escola particular é bem maior que o número de alunos que deixam outras escolas particulares para estudar no Santa.

O quadro 9 apresenta um comparativo entre as respostas dos ex-alunos formados e dos ex-alunos transferidos sobre a questão referente à coerência das decisões da direção com a missão e os valores da instituição Notre Dame.

Quadro 9 – Decisões da direção x valores da instituição

Era possível perceber que as decisões da direção tinham coerência com a missão e os valores da instituição Notre Dame?						
Critérios	Ex-alunos formados			Ex-alunos transferidos		
	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Concordo parcialmente	54	31,2	31,2	40	31,7	31,7
Concordo totalmente	93	53,8	85,0	53	42,1	73,8
Discordo parcialmente	3	1,7	86,7	7	5,6	79,4
Discordo totalmente	7	4,0	90,8	2	1,6	81,0
Não concordo nem discordo	16	9,2	100	24	19,0	100,0
Total	173	100		126	100	

Fonte: Elaborado pela autora

Entre os alunos formados observamos que a porcentagem acumulativa de concordância parcial e total de 85% é maior que a porcentagem acumulativa no resultado dos ex-alunos transferidos, 73,8%. Este resultado, lido paralelamente à porcentagem acumulativa de discordância parcial e total de 7,2% dos ex-alunos transferidos e de 5,7% dos ex-alunos formados, nos leva a compreender que uma das causas de insatisfação relacionada aos valores da cultura pode ser identificada à falta de alinhamento entre as decisões da direção e os valores e a missão da instituição.

Libâneo (2018) ressalta que é importante haver coerência entre os objetivos que a instituição se propõe e os valores da cultura organizacional vividos pelos membros da instituição. Outro aspecto relevante nesta questão proposta aos participantes da pesquisa é que

9,2% dos ex-alunos formados e 19% dos ex-alunos transferidos não concordam nem discordam, talvez por não terem conhecimento desta realidade.

O quadro 10 apresenta a percepção de ex-alunos formados e ex-alunos transferidos sobre projetos interdisciplinares que incentivam a pesquisa, a investigação, o gosto pelas artes e pela linguagem.

Quadro 10 – Percepção sobre projetos interdisciplinares

A escola sempre promoveu projetos interdisciplinares que incentivam a pesquisa, a investigação, o gosto pelas artes e pela linguagem						
Critérios	Ex-alunos formados			Ex-alunos transferidos		
	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Concordo parcialmente	64	37,0	37,0	43	34,1	34,1
Concordo totalmente	91	52,6	89,6	56	44,4	78,6
Discordo parcialmente	8	4,6	94,2	9	7,1	85,7
Discordo totalmente	1	,6	94,8	7	5,6	91,3
Não concordo nem discordo	9	5,2	100,0	11	8,7	100,0
Total	173	100,0		126	100,0	

Fonte: Elaborado pela autora

Observamos que entre os ex-alunos formados o percentual de concordância parcial e total sobre a existência de projetos interdisciplinares que incentivam a pesquisa, a investigação, o gosto pelas artes e pela linguagem é de 89,6% enquanto entre os ex-alunos transferidos este percentual chega a 78,6%. Esses números evidenciam que os ex-alunos transferidos têm uma percepção menos positiva que os ex-alunos formados sobre os projetos interdisciplinares propostos pela escola.

O quadro 11 apresenta os resultados relativos à percepção dos ex-alunos formados e transferidos sobre a acolhida e o atendimento da escola aos alunos.

Quadro 11 – Percepção sobre o atendimento da escola aos alunos

A escola sempre garantiu acolhida e bom atendimento aos alunos.						
Critérios	Ex-alunos formados			Ex-alunos transferidos		
	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Concordo parcialmente	61	35,3	35,3	34	27,0	27,0
Concordo totalmente	98	56,6	91,9	59	46,8	73,8
Discordo	6	3,5	95,4	19	15,1	88,9

parcialmente						
Discordo totalmente	3	1,7	97,1	6	4,8	93,7
Não concordo nem discordo	5	2,9	100,0	8	6,3	100,0
Total	173	100,0		126	100,0	

Fonte: Elaborado pela autora

Em relação ao atendimento aos alunos, chama-nos especial atenção a diferença entre a percepção dos ex-alunos formados e dos ex-alunos transferidos. O percentual acumulativo de concordância parcial e total apresenta uma diferença de 18,1% entre os resultados dos ex-alunos formados (91,9%) e dos ex-alunos transferidos (73,8%). Esse resultado indica que entre os ex-alunos formados a percepção de acolhida e bom atendimento aos alunos é maior que entre os ex-alunos transferidos.

O quadro 12 apresenta os resultados da percepção dos ex-alunos formados e transferidos em relação à acolhida e ao bom atendimento às famílias.

Quadro 12 – Percepção sobre o atendimento da escola às famílias

A escola sempre garantiu acolhida e bom atendimento às famílias.						
Critérios	Ex-alunos formados			Ex-alunos transferidos		
	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Concordo parcialmente	50	28,9	28,9	30	23,8	23,8
Concordo totalmente	111	64,2	93,1	63	50,0	73,8
Discordo parcialmente	4	2,3	95,4	12	9,5	83,3
Discordo totalmente	3	1,7	97,1	6	4,8	88,1
Não concordo nem discordo	5	2,9	100,0	15	11,9	100,0
Total	173	100,0		126	100,0	

Fonte: Elaborado pela autora

Os resultados da percepção dos ex-alunos formados e transferidos acerca da acolhida e do bom atendimento às famílias também apresenta diferença. Entre os ex-alunos formados essa percepção é maior, chegando a 93,1% a concordância parcial e total. Enquanto entre os ex-alunos transferidos a concordância parcial e total chega a 73,8%, representando uma diferença de 19,3%.

O quadro 13 apresenta a percepção dos ex-alunos formados e transferidos em relação à manutenção de parcerias da escola com a Associação de Pais e Mestres (APM), Associação de Ex-alunos (EXA) e outras instituições da comunidade local.

Quadro 13 – Parceria com EXA, APM e outras instituições

A escola sempre manteve parceria com a EXA, com a APM e com outras instituições locais						
Critérios	Ex-alunos formados			Ex-alunos transferidos		
	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Concordo parcialmente	22	12,7	12,7	19	15,1	15,1
Concordo totalmente	127	73,4	86,1	67	53,2	68,3
Discordo parcialmente	2	1,2	87,3	5	4,0	72,2
Discordo totalmente	1	,6	87,9	1	,8	73,0
Não concordo nem discordo	21	12,1	100,0	34	27,0	100,0
Total	173	100,0		126	100,0	

Fonte: Elaborado pela autora

Os dados do quadro 13 revelam que o percentual de desconhecimento dos ex-alunos formados e transferidos sobre a parceria da escola com outras instituições é alto. A opção não concordo nem discordo entre os ex-alunos formados (12,1%) e transferidos (27,0%) indica que os participantes não têm esta informação para concordar ou discordar da afirmação proposta no questionário. Mesmo assim, entre os participantes que responderam, observamos que 86,1% dos ex-alunos formados e 68,3% dos ex-alunos transferidos disseram concordar total ou parcialmente com a afirmação sobre as parcerias da escola.

O quadro 14 apresenta a percepção dos ex-alunos formados e transferidos em relação à escola oportunizar a experiência de valores como a fé, o amor e a solidariedade, promovendo campanhas solidárias, celebrações religiosas e oração diária no início das aulas e reuniões com a comunidade escolar.

Quadro 14 – Experiência de valores como a fé, o amor e a solidariedade

A escola sempre oportunizou a experiência de valores como a fé, o amor e a solidariedade						
Critérios	Ex-alunos formados			Ex-alunos transferidos		
	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Concordo parcialmente	22	12,7	12,7	33	26,2	26,2
Concordo totalmente	127	73,4	86,1	71	56,3	82,5
Discordo parcialmente	2	1,2	87,3	11	8,7	91,3
Discordo totalmente	1	,6	87,9	4	3,2	94,4
Não concordo nem discordo	21	12,1	100,0	7	5,6	100,0

Total	173	100,0		126	100,0	
-------	-----	-------	--	-----	-------	--

Fonte: Elaborado pela autora

Os resultados do quadro 14 revelam uma diferença pequena no conjunto das respostas da concordância total e parcial dos dois grupos pesquisados. Enquanto 91,3% dos ex-alunos formados têm a percepção de que a escola oportuniza a experiência de valores como a fé, o amor e a solidariedade, 82,5% dos ex-alunos transferidos também têm essa percepção.

O quadro 15 apresenta a percepção dos participantes da pesquisa acerca da acolhida e do ensino de qualidade como diferenças característicos da escola.

Quadro 15 – Acolhida e ensino de qualidade como diferenciais

A acolhida e o ensino de qualidade sempre foram diferenciais característicos da escola.						
Critérios	Ex-alunos formados			Ex-alunos transferidos		
	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Concordo parcialmente	45	26,0	26,0	41	32,5	32,5
Concordo totalmente	119	68,8	94,8	61	48,4	81,0
Discordo parcialmente	3	1,7	96,5	12	9,5	90,5
Discordo totalmente	1	,6	97,1	1	,8	91,3
Não concordo nem discordo	5	2,9	100,0	11	8,7	100,0
Total	173	100,0		126	100,0	

Fonte: Elaborado pela autora

Entre os ex-alunos formados, o percentual de concordância total ou parcial sobre a acolhida e o ensino de qualidade chegou a 94,8%, enquanto entre os ex-alunos transferidos esse percentual chegou a 81,0%, representando uma diferença de 13,8%.

O quadro 16 apresenta a percepção dos ex-alunos formados e transferidos com relação à mudança de pessoas nas equipes da escola e o crescimento da instituição no sentido de alinhar o trabalho com as demais escolas da Rede Notre Dame.

Quadro 16 – Mudança de pessoas e alinhamento com as escolas da Rede Notre Dame

Com a mudança de pessoas das equipes diretiva, administrativa e pedagógica, a escola cresceu no sentido de trabalhar de forma mais próxima e alinhada com as demais escolas da Rede Notre Dame.						
Critérios	Ex-alunos formados			Ex-alunos transferidos		
	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Concordo parcialmente	40	23,1	23,1	23	18,3	18,3
Concordo	71	41,0	64,2	32	25,4	43,7

totalmente						
Discordo parcialmente	2	1,2	65,3	2	1,6	45,2
Discordo totalmente	0	0	0	1	,8	46,0
Não concordo nem discordo	60	34,7	100,0	68	54,0	100,0
Total	173	100,0		126	100,0	

Fonte: Elaborado pela autora

Como podemos observar no quadro 16, um número significativo de participantes dos dois grupos se posicionou no sentido de não concordar nem discordar sobre a relação entre as mudanças nas equipes da escola e o alinhamento do trabalho da instituição com as demais escolas da Rede: 54% dos ex-alunos transferidos e 34,7% dos ex-alunos formados. No entanto, 64,2% dos ex-alunos formados e 43,7% dos ex-alunos transferidos manifestou concordar parcial ou totalmente com a afirmação da questão. Esse número indica que os ex-alunos formados percebem que a mudança de pessoas nas equipes da gestão da escola contribuiu para que o Santa trabalhasse de forma mais alinhada com as demais escolas da Rede Notre Dame.

O quadro 17 apresenta os dados relativos à percepção dos ex-alunos formados e transferidos para identificar se a escola procurou ouvir a opinião dos alunos e das famílias para avaliar atividades, propor mudanças e tomar decisões importantes relacionadas aos alunos.

Quadro 17 – A escola sempre ouviu a opinião dos alunos e das famílias

A escola sempre procurou ouvir a opinião dos alunos e das famílias para avaliar atividades, propor mudanças e tomar decisões importantes relacionadas aos alunos.						
Critérios	Ex-alunos formados			Ex-alunos transferidos		
	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Concordo parcialmente	66	38,2	38,2	41	32,5	32,5
Concordo totalmente	60	34,7	72,8	37	29,4	61,9
Discordo parcialmente	18	10,4	83,2	14	11,1	73,0
Discordo totalmente	4	2,3	85,5	9	7,1	80,2
Não concordo nem discordo	25	14,5	100,0	25	19,8	100,0
Total	173	100,0		126	100,0	

Fonte: Elaborado pela autora

Dentre os participantes da pesquisa, 72,8% dos ex-alunos formados concorda total ou parcialmente que a escola sempre procurou ouvir a opinião dos alunos e das famílias para a

gestão dos processos, enquanto 61,9% dos ex-alunos transferidos tem a mesma opinião. Nesta questão o número total de participantes dos dois grupos que não concorda nem discorda é maior que o número total de discordância parcial ou total. Esses números evidenciam que a escola pode crescer no sentido de ouvir mais a opinião dos alunos e das famílias.

O quadro 18 apresenta a percepção dos participantes da pesquisa sobre a escola com relação à valorização do aluno enquanto pessoa, independentemente de sua condição social e econômica.

Quadro 18 – Valorização do aluno enquanto pessoa

Um dos princípios da educação Notre Dame é a dignidade da pessoa humana, imagem de Deus. Por meio dos professores, equipe diretiva, direção e funcionários de outros setores, a escola sempre valorizou o aluno enquanto pessoa, independentemente de sua condição social e econômica.						
Critérios	Ex-alunos formados			Ex-alunos transferidos		
	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Concordo parcialmente	29	16,8	16,8	34	27,0	27,0
Concordo totalmente	127	73,4	90,2	61	48,4	75,4
Discordo parcialmente	9	5,2	95,4	11	8,7	84,1
Discordo totalmente	1	,6	96,0	9	7,1	91,3
Não concordo nem discordo	7	4,0	100,0	11	8,7	100,0
Total	173	100,0		126	100,0	

Fonte: Elaborado pela autora

Os ex-alunos formados representam 90,2% de concordância total ou parcial com relação à valorização do aluno por parte da escola. Entre os ex-alunos transferidos, esse número cai para 75,4%. O número de discordância total ou parcial entre os ex-alunos transferidos chama atenção por representar 15,8% das respostas enquanto entre os ex-alunos formados esse número cai para 5,8%.

As questões ligadas à estrutura física do prédio, à modernização de espaços com recursos pedagógicos, à qualificação do grupo de professores com um ensino inovador e à realização de gincanas e atividades esportivas como jogos interseries foram questões que não apresentaram variação nas respostas dos dois grupos pesquisados.

A seguir, apresentaremos os dados qualitativos coletados na pesquisa.

4.2 Pesquisa Qualitativa

Para fim de apresentação, organizamos os dados a partir de categorias pré-definidas com base nos objetivos da pesquisa e no referencial teórico: competências de liderança, valores da cultura, gestão de pessoas e gestão pedagógica e administrativa. Por se tratar de um grupo de foco, as falas dos participantes não foram identificadas.

4.2.1 Competências de Liderança

Os dados relativos à categoria competências de liderança dos dois grupos focais apontam para uma identidade de liderança marcada por características relacionais, fortemente alicerçada nos valores da cultura da organização e alinhada com a missão institucional. Diante da pergunta sobre as melhorias e inovações do Colégio, as respostas sinalizam aspectos importantes em relação à atuação da gestão e da liderança:

“Uma das coisas que eu vejo que cresceu bastante é essa disponibilidade da direção de sempre atender as famílias quando é solicitado. Isso é uma coisa muito importante pra nós como escola também. A gente sabe que o professor não está sozinho, e se uma família quer conversar com alguém, ela é atendida”.

Esse excerto ressalta a prontidão para o atendimento às famílias como uma mudança positiva na gestão ao longo dos anos. Essa percepção é compartilhada por outros participantes, que reforçam esse aspecto: *“Realmente, bem lembrado. Eu lembro da gente na secretaria, eu, de ter que mentir dizendo que a direção não estava. E acho que já existe este olhar do atendimento à família”.*

Percebemos nas falas anteriormente destacadas a importância que o engajamento e o trabalho da direção representam para os colaboradores que trabalham no Colégio. Essa atitude indica que os colaboradores esperam que a atuação da direção da escola seja sentida no dia a dia da comunidade escolar. Lück (2009) defende essa ideia quando escreve sobre o diretor enquanto líder e orientador principal da vida da escola. Ao mesmo tempo em que a direção deve compartilhar com os demais colaboradores a missão educacional, esse compartilhamento não exclui a atuação e a presença direta da direção. Nesse sentido, Libâneo (2018) reforça que está nas mãos da direção a possibilidade de criar uma cultura organizacional que promova o clima favorável e a confiança para melhor funcionamento da organização.

Os autores Sapiro, Dalpozzo e Barbosa (2008, p. 11) afirmam que o “[...] que chama a atenção é a capacidade que têm algumas organizações, e outras nem tanto, de criar vínculos

fortes e gerar o sentido de pertencimento”. Ao analisar as respostas, percebe-se que a forma como a liderança conduz os processos e tenta promover o envolvimento de todos os colaboradores é uma atitude que gera no grupo engajamento e a experiência de sentir-se valorizado pela instituição.

A conexão que se estabelece entre a direção e os demais colaboradores de uma escola é determinante na forma como a gestão e a liderança encontram espaço para crescer e ampliar seu potencial de influenciar e deixar-se influenciar pelas pessoas que fazem parte da organização (CABRAL e SEMINOTTI, 2009). A fim de que isso aconteça, a atitude da direção precisa ser transparente, coerente e alinhada com os valores, o propósito e a missão da organização. Quando isso não acontece, surge o distanciamento entre o real e o ideal, gerando um sentimento de insatisfação e descontentamento entre os colaboradores, como foi o exemplo citado em relação à postura da direção que evitava o atendimento às famílias.

Ao tratarmos sobre as principais competências de um líder Notre Dame, a equipe gestora descreveu o líder como alguém que é exemplo, competente, bom profissional, agregador, participativo e que veste a camiseta; inspira confiança, é transparente, coerente, comprometido, identificado com o carisma Notre Dame e com a vivência dos valores; tem o mesmo propósito da instituição, demonstrando simplicidade e envolvimento.

As competências de liderança destacadas pela equipe gestora são diretamente relacionadas à postura profissional do líder: *“Eu acho que ele tem que ser exemplo, tem que ser transparente, tem que inspirar confiança; alguém em quem tu possas confiar e seguir [...]”*. A liderança vista dessa forma remete ao que Goleman (2011, p. 191-192) destaca como primordial: *“Liderar não é dominar, mas, sim, a arte de convencer as pessoas a trabalharem com vistas a um objetivo comum”*. A liderança flui naturalmente quando as competências do líder atraem e despertam a equipe para o engajamento em uma missão compartilhada.

Observamos que o comprometimento e a identificação pessoal com o carisma institucional são marcas fortes da liderança Notre Dame: *“Dentro dessa coerência do falar e do agir, entra a questão do comprometimento. Eu acho que a gente tem que estar comprometido com aquilo que faz e, ao mesmo tempo, tem que estar identificado com o carisma”*. Ao apontar a identificação com o carisma como uma competência de liderança, o excerto faz referência à identidade congregacional da rede à qual pertence o Colégio Santa Teresinha. A Congregação das Irmãs de Notre Dame tem como carisma *“Uma profunda experiência da bondade de Deus e de seu amor providente”* (PPP da RND, 2019, p. 14). A partir desta experiência nasce a missão, a visão e os valores da instituição que são traduzidos na proposta pedagógica. A identificação pessoal com o carisma é um elemento muito

importante para a liderança Notre Dame, porque é a partir desta referência que se desenvolve o processo de atuação da liderança, visando oportunizar que outras pessoas da comunidade escolar vivenciem essa experiência.

Outro excerto que destacamos reforça o comprometimento e enfatiza a coerência na vivência dos valores por parte da liderança. *“Eu penso e acredito que um líder Notre Dame é aquela pessoa que vive os valores, não coloca em prática só dentro da escola, mas também lá fora, na sociedade. Deve ser um bom profissional e o comprometimento é, sem dúvida, peça chave”*. Essas competências reforçam que para a liderança Notre Dame a identidade profissional do colaborador deve ecoar em sua vida como uma extensão da sua identidade pessoal e vice-versa. Aqui o terceiro princípio educacional é referenciado de forma indireta: “Educador Notre Dame – Testemunha do Mestre” (PPP da RND, 2019).

Cabral e Seminotti (2009) enfatizam a importância de não só desenvolver as competências individuais do líder como também potencializar as competências de liderança enquanto uma construção coletiva na qual todos possam exercer participação ativa. Segundo os autores, essa construção proporciona um sentimento de identidade que favorece a interdependência e os resultados em conjunto. Essa ideia perpassa as falas de alguns participantes do grupo de foco da equipe gestora:

“[...] tenho que vestir a camiseta de onde eu estou naquele momento. No momento que esta camiseta não estiver mais a contento ou não me servir mais, eu preciso procurar algo que me complete. Acho que isso é bem aquela questão do comprometimento, o estar engajado com a instituição”.

A identidade e a interdependência podem ser percebidas quando líder e liderado têm consciência de estarem fazendo juntos o trabalho:

“Pra mim, um líder precisa ser simples e poder ver como ele pode agregar ao grupo e envolver-se com o grupo. Pra mim, esse envolvimento e essa participação são muito importantes pra um líder, porque assim o grupo vai confiando na pessoa do líder e conseguem, juntos, fazer o trabalho”.

O grupo dos professores assinalou que espera que o líder Notre Dame saiba ouvir, compartilhar e se comunicar; tenha firmeza, competência, bondade, confiança, empatia, dedicação e pertencimento; seja um profissional de excelência, ético, responsável, proativo, aprendiz e comprometido, busque aperfeiçoamento e atualização, trabalhe de forma interdisciplinar, seja próximo das pessoas, esteja aberto ao novo e às mudanças.

O grupo dos professores aponta para a existência de um perfil para exercer a liderança Notre Dame: *“[...] O nosso crescimento como profissional também faz a diferença, o saber*

ouvir, a questão da comunicação... O professor dentro da instituição tem que ter um perfil, tem professor que não se encaixa.” O conjunto de competências que define o perfil da liderança Notre Dame apresentado nas Descrições de Cargo e no Manual do Colaborador da rede, embora não citado diretamente, é percebido pelos professores como determinante na permanência dos colaboradores na instituição, pois nem todos os professores têm as competências esperadas e, portanto, não se integram à cultura organizacional.

Uma das falas faz referência à bondade e à firmeza, elementos centrais do carisma Notre Dame, como características da liderança: *“Além da questão da firmeza, comprometimento, responsabilidade, eu trago a questão da bondade. É um dos nossos lemas, a bondade com a firmeza”*. Outro participante reforça elementos importantes que consideramos contribuir na caracterização do perfil da liderança Notre Dame: *“Eu pensei em três palavras, uma é engajamento, a competência também, firmeza, tanto nas decisões quanto naquilo que tu estás fazendo e a questão ética que permeia todo nosso trabalho. Isso tudo tem que fazer parte do profissional”*. As falas dos professores demonstram haver um conhecimento compartilhado acerca do perfil da liderança que indica ser sabido por todos o que se espera do líder Notre Dame.

A percepção dos professores sobre o que se espera de um líder Notre Dame relaciona-se diretamente ao que Schein (2009) apresenta como o segundo nível da cultura, constituído pelas crenças e valores assumidos por um grupo. Segundo o autor, a consolidação das crenças e dos valores com as suposições básicas torna-se fonte de identidade e missão para o grupo. Podemos perceber nas falas que há uma identidade comum baseada na vivência do carisma e na missão organizacional.

Os valores elencados como características do líder Notre Dame denotam uma suposição básica compartilhada pelo grupo de que agindo a partir desse determinado conjunto de valores junto aos colegas, aos alunos e às famílias é possível superar os desafios que se apresentam no dia a dia da vida escolar. Schein (2009) afirma isso quando escreve que é a experiência do grupo em solucionar problemas que faz com que suas crenças e valores se tornem suposições compartilhadas. Parece haver uma experiência comum entre os participantes do grupo de que a vivência dos valores mencionados nas respostas representa um caminho confiável para se alcançar os resultados esperados pela organização – terceiro nível da cultura apresentado por Schein (2009) – e, pelo conteúdo dos dados coletados, parece ser exatamente isso que se espera de um líder Notre Dame.

As falas sobre as competências de liderança identificadas no grupo focal dos professores também ecoam a ideia da gestão compartilhada apresentada por Lück (2009). A

opção de compartilhar as responsabilidades da gestão potencializa a capacidade de liderança dos integrantes da equipe e proporciona as condições necessárias para que a gestão compartilhada promova o sentimento de pertença das pessoas à comunidade escolar e à missão organizacional. Essa ideia fica evidenciada nas falas seguintes: *“Um grande diferencial da escola é esse atendimento aos pais feito pelos professores conselheiros, a confiança e a responsabilidade que a escola deposita nesse conselheiro [...]”*. Os professores conselheiros são responsáveis pelo atendimento aos alunos e aos pais de cada turma. Este serviço é de extrema importância para o bom andamento da aprendizagem dos alunos e para o estabelecimento de vínculo entre família e escola. O Colégio confia aos professores este canal importante de comunicação e contato personalizado com cada família e essa realidade é reconhecida pelos professores como uma experiência de gestão compartilhada. Nas palavras de Lück (2014, p. 56), podemos dizer que essa é uma experiência importantíssima, pois, *“O poder mais efetivo é, sem dúvida, o distribuído, que se caracteriza como poder efetivamente construtor e de grande efeito multiplicador”*.

Outro participante reforça esse aspecto:

“Concordo, eu fiquei impressionada com isso, quase não quis ser conselheira, eu não sabia se eu ia saber. Eu vejo que a gente tem muita autonomia e o Colégio deposita muita confiança nesses professores. Isso também é um incentivo de formação para os professores, incentiva a ser um líder dentro da escola também. Isso é um grande desafio [...]”.

Percebemos nessas falas que os professores têm um sentimento de pertença junto à instituição e demonstram sentirem-se parte de uma gestão que promove a liderança coletiva à medida em que as responsabilidades são compartilhadas no exercício individual de liderança. Essa percepção dos professores indica que o líder Notre Dame precisa assumir a cultura da organização, estar imbuído e promovê-la de forma coerente por seu jeito de agir e de se relacionar com as pessoas.

Ao serem perguntados sobre quais seriam os pontos que podem ser melhorados na gestão, os professores sinalizaram como sugestão de melhoria ter mais espaços de troca para que possam planejar juntos e problematizar as estratégias pedagógicas. A fala a seguir ilustra esses aspectos: *“Na gestão de modo geral, um ponto a melhorar seria ter mais esse espaço de troca, pra conseguir esse protagonismo e liderança com mais qualidade, pensando no professor”*. Outro excerto acrescenta: *“Eu acho que muito mais do que o planejar que a gente já tem um pensamento em rede, é o problematizar o caminho. [...] Esse espaço de correção de rota e problematização da rota. Esse seria um ponto a melhorar”*.

Junto aos aspectos que podem ser melhorados na gestão, os professores elencaram vários itens que reconhecem como importantes e que identificam como características que percebem fazer parte da gestão do Colégio: escuta, transparência, abertura, proximidade, construção coletiva, integração, comunicação e visão do professor como um ser humano.

Os excertos ilustram a experiência dos professores no dia a dia da vida escolar e a forma como percebem a atuação da gestão: *“Fiquei pensando que eu citaria a questão dessa liderança muito transparente. Estou há pouco tempo na escola, mas sinto essa transparência que pra mim seria muito fundamental”*. Outro participante também demonstra essa percepção: *“Eu estava pensando a mesma coisa. O líder precisa agregar, ele não pode afastar, ele precisa estar perto de ti. Eu chego de manhã e eu sento na mesma mesa da equipe diretiva, sem distinção. O líder tá próximo”*. Ao mesmo tempo em que os professores identificam aspectos positivos na gestão, também reconhecem que há um movimento de mudança acontecendo: *“Hoje eu acredito que sim, mas eu diria que há alguns anos não era assim. Quando a gente colocava certas coisas não era bem recebido [...]”*.

A ideia da proximidade do líder e da influência positiva que ele é capaz de gerar são vistas por Lück (2014, p. 54) como elementos que compõem o exercício da liderança integradora, que é composta por eventos que se relacionam entre si. *“Não são as pessoas, as ações e os elementos isolados que fazem a diferença, e sim o conjunto deles todos, em processos interatuantes que determinam o curso das realizações, dos eventos e dos resultados”*. Ao mesmo tempo, Lück (2014) acredita que o poder da liderança está na capacidade de mobilizar as pessoas para que se identifiquem com o seu trabalho e, percebendo a sua relevância, aumentem o seu potencial à medida em que o realizam. Reforçando a importância das pessoas, assinalada por Lück (2014), Sapiro, Dalpozzo e Barbosa (2008) ressaltam que *“[...] a essência de qualquer organização são as pessoas e as relações que se estabelecem entre elas”*. Por isso é tão importante que a liderança seja capaz de ir ao encontro e engajar as pessoas.

Chama-nos especial atenção o fato de que em várias falas, os participantes sinalizam aspectos significativos de mudança em relação à forma como acontecem os processos de gestão. A excerto a seguir sintetiza essa percepção e indica que as escolhas da gestão provocam impactos junto aos colaboradores e alunos.

“Eu concordo com o que o pessoal falou, não vejo nada que precise ser desenvolvido e sim continuado. Essa questão de ouvir os professores, que trabalham diretamente com o aluno, tem muito a dizer, muito a ajudar. Essa comunicação deve continuar. A questão humana também, que em outros tempos não víamos isso. Ver o professor como um ser humano, uma pessoa que tem suas potencialidades e

dificuldades. Eu acho que ver assim desta forma valoriza muito mais ele como pessoa e isso vai perpassar pros alunos também [...]”.

Em uma das falas dos professores aparece em evidência o movimento de influência descrito por Lück (2014) ao conceituar liderança, ou seja, a experiência que os professores fazem junto à equipe gestora é transmitida aos alunos, às famílias e aos demais membros da comunidade escolar. Poderíamos dizer que o processo de influência ocasionado pelo exercício da liderança pode ser comparado a um círculo virtuoso. À medida em que os integrantes da comunidade escolar se sentem influenciados positivamente, se sentem acolhidos, apoiados e motivados a desempenhar suas atribuições com um vívido sentimento de pertença à organização, também eles irão exercer essa influência positiva junto aos seus gestores, aos colegas de trabalho, aos alunos e às famílias. Este é também o conceito de comunidade de liderança apresentado por Cabral e Seminotti (2009), a capacidade de estabelecer influências recíprocas em um movimento contínuo de influenciar pessoas lideradas e deixar-se influenciar por elas.

A análise documental também apresenta a categoria competência de liderança e sinaliza vários aspectos que aparecem nos dados obtidos por meio dos demais instrumentos de pesquisa. O Projeto Pedagógico Pastoral da Rede Notre Dame de Educação sinaliza que “[...] a educação Notre Dame prioriza a excelência educativa, tendo a bondade aliada à firmeza como marca característica de sua herança educacional”. (PPP da RND, 2019, p. 26). O mesmo documento enfatiza que é um dever de justiça gerir com bondade, firmeza e competência, marcas características da educação Notre Dame. Esses elementos estão diretamente conectados ao exercício da liderança e indicam traços identitários do perfil das lideranças que dinamizam a gestão escolar nas instituições Notre Dame.

As perspectivas da educação Notre Dame e da autora Lück (2015) encontram como principal ponto de convergência o compartilhamento da responsabilidade da gestão com os colaboradores. Segundo Lück (2015, p. 76), “O processo educacional só se transforma e se torna mais competente na medida em que seus participantes tenham consciência de que são corresponsáveis pelo seu desenvolvimento e seus resultados”. Trata-se de perceber a gestão escolar como um movimento importante no dia a dia da escola que é constantemente enriquecida pelas contribuições pessoais daqueles que dela fazem parte.

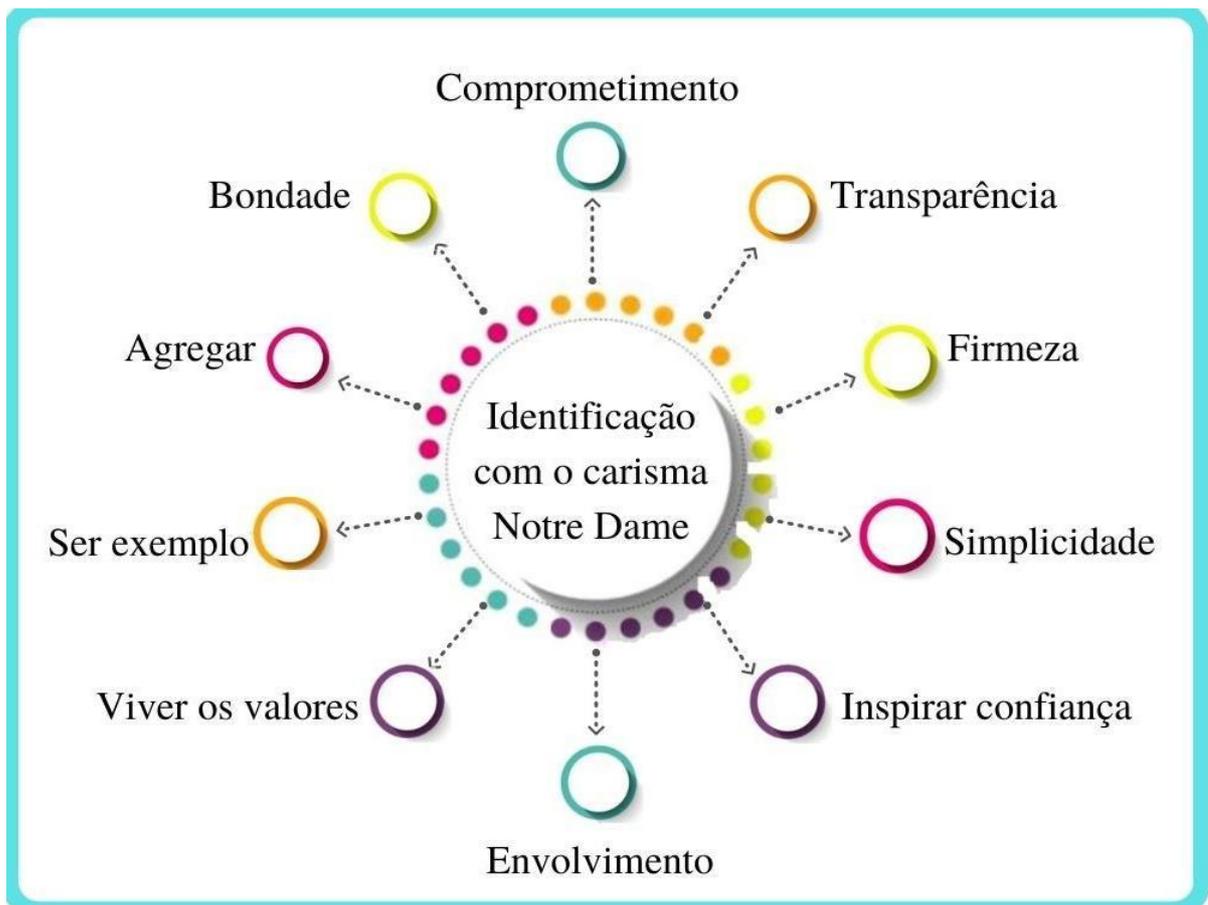
A gestão escolar Notre Dame parte de princípios e valores muito caros à instituição, que diferenciam a proposta educacional de forma singular. O primeiro princípio trata da Bondade e do amor providente de Deus como o coração da educação; o segundo princípio evidencia a dignidade da pessoa humana como imagem de Deus; o terceiro princípio aponta

para o Educador Notre Dame como testemunha do Mestre; e o quarto princípio reforça a Educação Integral e de Excelência para a transformação (PPP da RND, 2019, p. 15-19). Sob esses princípios se assentam as bases da gestão e da liderança Notre Dame que devem estar articuladas e se estabelecer de forma alinhada para que a atuação dos gestores possa acontecer com competência junto aos processos pedagógicos e administrativos da instituição.

Em suma, a gestão e a liderança Notre Dame estão a serviço da promoção das pessoas a fim de que juntas possam atingir a finalidade do trabalho escolar que tem como foco a “aprendizagem e formação dos alunos” (LÜCK, 2009, p. 94). Esse processo acontece diariamente e envolve todos os colaboradores que exercem sua liderança junto às pessoas com as quais estão em contato.

A Figura 1 apresenta uma síntese das principais competências de liderança Notre Dame.

Figura 1 – Competências de liderança Notre Dame



Fonte: Elaborado pela autora

A seguir apresentaremos os dados relativos à categoria valores da cultura.

4.2.2 Valores da Cultura

Os dados dos grupos focais e das questões abertas do questionário trouxeram muitos elementos relacionados aos valores da cultura. O conteúdo do material coletado revela de forma bastante visível que os valores da cultura representam um aspecto de grande importância para os colaboradores do Colégio Santa Teresinha. Duas questões em relação às percepções sobre as mudanças na gestão do Colégio foram respondidas pelos participantes dos dois grupos focais e apresentam como referência aspectos de valores da cultura.

A primeira questão dos grupos de foco – Se vocês tivessem que descrever o Colégio Santa Teresinha em poucas palavras, quais seriam? – apresentou os resultados que estão no quadro 19:

Quadro 19 – Descrição do Colégio em poucas palavras – Equipe Gestora e Professores

Equipe Gestora	Respostas	Professores	Respostas
Acolhida	5	Acolhida/Cuidado	7
Minha segunda casa/Família	5	Comunhão/Afeto/ Pertencimento/Amor imenso	6
Partilha/comunhão/Pertencimento	4	Crescimento/aprendizado/Compromisso	3
Paciência/Bondade/Simplicidade	3	Transparência/Confiança/Seriedade	3
Fé/Gratidão	3	Respeito	2
Educação	1		

Fonte: Elaborado pela autora

As respostas de ambos os grupos em relação à descrição do Colégio traduzem, sem sombra de dúvida, a importância dos valores da cultura para as pessoas que fazem parte desta organização. A acolhida recebe destaque especial, por ser o valor mais mencionado pelos participantes. Esses valores formam a cultura organizacional que, segundo Libâneo (2018, p. 223), “[...] sintetiza os sentidos que as pessoas dão às coisas e situações, gerando um modo característico de pensar, de perceber coisas e de agir”. Vistos desta forma, esses valores que apareceram na descrição do Colégio regem o comportamento das pessoas que compõem a comunidade escolar e determinam suas escolhas e decisões em diversas situações.

A segunda questão dos grupos de foco – Se vocês fossem escrever um crachá com os valores Notre Dame, o que vocês escreveriam nele? – apresentou como resultados as palavras que estão no quadro 20:

Quadro 20 – Crachá com os valores Notre Dame – Equipe Gestora e Professores

Equipe Gestora	Respostas	Professores	Respostas
Bondade	3	Amor/Carinho/Cuidado	6
Comprometimento/foco	3	Comprometimento/Aprendizado/Engajamento	5

Dignidade da pessoa	1	Sou Notre Dame/Esta Rede me representa	2
Empatia	1	Confiança/parceria	2
Respeito	1	Alegria/Feliz por estar aqui	2
Entrega	1	Firmeza/Competência	2

Fonte: Elaborado pela autora

Os valores presentes no quadro 20, ao mesmo tempo em que representam aspectos relevantes da cultura do Colégio, apontam para uma identificação pessoal com esses valores. Schein (2009) apresenta as crenças e os valores assumidos pelo grupo como o segundo nível da cultura organizacional. Segundo o autor, as crenças e valores passam a existir de forma compartilhada a partir do momento em que o grupo vivencia uma nova tarefa ou situação difícil e tem a percepção de que obteve sucesso agindo de uma determinada maneira.

Ao ser perguntada sobre as mudanças percebidas na gestão escolar, a equipe gestora elencou diversos valores da cultura como aspectos que passaram por transformações na história do Colégio. A equipe percebe que a escola tem demonstrado crescimento na acolhida às pessoas: cuidado para todo mundo ficar bem, valorização das pessoas sem distinção, dignidade humana, igualdade, receptividade, escuta, comunicação, espiritualidade, valores e identidade Notre Dame.

O excerto a seguir ilustra um dos aspectos apresentados: *“Um ponto muito importante que eu observo nesta gestão é a espiritualidade, que anteriormente nós não tínhamos, a espiritualidade e religiosidade na escola”*. Outra fala traduz a vivência da espiritualidade e da identidade Notre Dame enquanto valores que são experimentados no dia a dia da missão educacional da instituição:

“Enquanto aluna, eu não via tanto essa questão da identidade, da religiosidade. [...] Não tinha essa aura que a gente tem hoje, essa cultura, que a gente está imbuído [...]. Os valores estão pelos corredores, nas nossas atitudes, na maneira de se relacionar, de não fazer distinção entre as pessoas, que todo mundo faz parte, este sentimento de pertença, de igualdade. A gente vive esses valores. Não é marketing, é a nossa realidade. Eu hoje sinto na pele essa missão Notre Dame. [...] Tenho muito orgulho da minha filha poder viver isso também: construir a identidade dela, a formação de valores dela também aqui”.

Percebemos como um ponto forte a vivência dos valores como uma identidade compartilhada entre os colaboradores. Embora nem sempre tenha sido desta forma, as falas remetem a uma perceptível mudança: *“Eu faço parte da equipe pedagógica faz pouco tempo, mas eu fui aluna, e eu sinto hoje como tem essa grande diferença, que não se tem essa distinção de alunos. A nossa grande preocupação é ensinar o bem pra ele, independente de quem é, de que família, de que sobrenome”*. Outra fala faz referência a comentários de pais de alunos: *“No meu setor, que é o setor financeiro, eu já ouvi de alguns pais, porque como eu*

estou há bastante tempo no colégio, muitas pessoas me conhecem, e eles já relataram assim: 'agora dá pra voltar pro Santa'. E isso está lá fora, as pessoas comentam". Essa fala indica que a percepção de mudança em termos de valores da cultura não é sentida somente pelos colaboradores, mas também pelas famílias e pela comunidade local.

A transparência é indicada como um valor que possibilita o sentido de pertença à instituição, pois aproxima e integra as pessoas: *"Como equipe, nós temos muita transparência, um conversa com o outro, mesmo que não seja algo legal, a gente se fala, se entende. [...] Essa transparência faz a gente se sentir parte"*.

O diferencial para a mudança nós encontramos nas falas que fazem referência às pessoas da instituição: *"A gente sabe que hoje esse acolhimento, essa maneira de ser o Santa é pelas pessoas. O grupo que está ali, desde a gestão, incluindo a diretora e a vice, até os professores, todos estão acolhendo e fazendo o seu melhor [...]"*. Outra fala ainda reforça: *"Eu só queria dizer que a permanência dos professores ou colaboradores se deve, principalmente, ao apoio e ao cuidado que as pessoas recebem na escola, a empatia que existe entre as pessoas e a valorização das pessoas"*.

A percepção de mudança positiva na cultura organizacional se repete em muitas falas. Há uma visão compartilhada pela equipe gestora de que em um determinado momento da história do Colégio os valores da cultura não eram alinhados com a identidade e a missão organizacional Notre Dame e que, com o passar do tempo, iniciou-se um processo de alinhamento e de mudanças visíveis. Esse movimento de transformação positivo é percebido não somente por colaboradores, alunos e suas famílias, mas também por pessoas da comunidade local.

A equipe de professores sinalizou de forma unânime que as mudanças percebidas na gestão escolar são da ordem dos valores da cultura. Dentre os aspectos mencionados pelos professores estão: sentimento de pertencimento à Rede Notre Dame, escuta, abertura para opinar, unidade, harmonia, sintonia, transparência na gestão, comunicação e receptividade. Algumas falas fazem referência ao trabalho da gestão de pessoas e sinalizam um avanço no alinhamento dos processos e na comunicação interna: *"Essa é uma caminhada que eu consegui perceber, as coisas entraram mais em sintonia e todo mundo ficou mais próximo, independente dos setores, as coisas foram se alinhando e se agrupando mais"*. Também a participação de todos os colaboradores é percebida como essencial: *"Conseguiram entender que a escola não é a direção, é todo grupo de funcionários. Todos trabalham em prol das mesmas coisas. Quando eu comecei, há onze anos, essa visão não estava bem clara"*.

A transparência na gestão da escola é notadamente valorizada nas falas dos professores: *“Hoje as coisas estão mais claras, transparentes. Existe a questão da hierarquia e dos papéis bem definidos, mas todo mundo é ouvido. [...] Essa questão dos recados, como está o funcionamento da escola, as matrículas, o financeiro. Antes não tinha essa situação”*. Outra fala reforça a mesma ideia, enfatizando que a transparência é característica da gestão: *“Apesar de pouco tempo, posso falar que é uma gestão transparente e clara, não tem meias palavras. A questão do respeito e do compromisso fica mais em evidência. A gente sabe quem é a direção, a gente tem acesso a todos, isso é o que eu mais admiro”*.

Uma das falas traz um elemento importante para podermos entender que há um novo paradigma na origem das mudanças relacionadas aos valores da cultura: *“Sim e tem a ver com o colégio nos ouvir e proporcionar que a gente possa participar e ajudar nas decisões. Isso mudou muito. O aluno era visto como cliente, tempos atrás”*. O aluno visto como cliente é um princípio que vai de encontro com a Proposta Pedagógica da Rede Notre Dame. O paradigma do aluno cliente esteve presente na trajetória do Colégio na década de 1990, quando a instituição pautava seu planejamento pelos indicadores e pela filosofia da qualidade total. Outras falas que fazem referência às mudanças na gestão trazem como pano de fundo esse período em que o aluno era visto e tratado como cliente.

“Uma outra questão que acabou levando a uma credibilidade da escola foi a questão do olhar humano pro aluno, não é só conteúdo, mas sim tem toda uma estrutura a partir dos valores. A partir do momento que a escola deixou claro seus valores, isso começou a reverberar. [...] A gente consegue fazer uma parceria com os pais e eles conseguem também dar esse respaldo pra nós, trabalhamos juntos. Essa questão humana é uma chave de sucesso pra escola”.

Assim como observamos uma visão compartilhada de percepção de mudança nas falas das gestoras, também as falas dos professores aparecem fortemente marcadas por esse aspecto. Algo que nos chama especial atenção é a referência de que *“[...] O aluno era visto como cliente, tempos atrás”*. Nessa expressão reside um dos aspectos centrais da mudança percebida nos valores da cultura. Se há algum tempo o aluno era visto como cliente, também a relação interna com os colaboradores estava marcada pela necessidade da satisfação das necessidades dos alunos e das famílias. Hoje, o aluno é visto como aluno, respeitado como pessoa e, conforme essa identidade, é escutado, acolhido, orientado e ajudado naquilo que têm dificuldade. Trata-se de uma outra lógica nas relações interpessoais e de outro conjunto de suposições básicas que dá origem a outros valores e crenças, ou seja, outra cultura.

Libâneo (2018, p. 94) projeta luzes sobre esse aspecto quando afirma que *“[...] a partir da interação entre diretores, coordenadores pedagógicos, professores, funcionários e alunos, a*

escola vai adquirindo, na vivência do dia a dia, traços culturais próprios, vai formando crenças, valores, significados, modos de agir, práticas”. É na interação a partir de suposições básicas compartilhadas (SCHEIN, 2009) que os valores da cultura são expressos e se fortalecem à medida que são reforçados pela vivência do grupo. No sentido de que são as vivências e as experiências compartilhadas entre os membros de um grupo que formam e fortalecem os valores da cultura de uma organização, Libâneo (2018) e Schein (2009) validam teoricamente os elementos coletados junto aos participantes desta pesquisa.

Duas perguntas abertas do questionário aplicado aos ex-alunos formados e aos ex-alunos transferidos apresentaram elementos que se encaixam na categoria valores da cultura. A seguir, o quadro 21 apresenta o resumo geral das repostas da questão número 4 do questionário dos ex-alunos formados:

Quadro 21 – Motivos da escolha pelo Santa – Ex-alunos formados

Motivos	Respostas	Total de respondentes
Ensino de qualidade e valores cristãos	93	173
Tradição Familiar	80	
Acolhida e bom atendimento	73	
Professores qualificados	72	
Proximidade da casa	19	
Indicação de amigos	15	
O curso do magistério	13	
Custo baixo da mensalidade	3	

Fonte: Elaborado pela autora

Os motivos que mais impactam os ex-alunos formados na escolha da escola são da categoria dos valores da cultura. Os três primeiros itens apresentam o maior número de respostas: valores cristãos, tradição familiar, acolhida e bom atendimento. Esses motivos apontam para a influência que os valores da cultura exercem sobre o funcionamento da organização e da comunidade escolar. Percebemos que os valores da cultura escolar, aliados à qualidade de ensino, são fatores importantes na captação de novos alunos, visto que os motivos que determinam a escolha da escola são os valores mencionados.

Nesse sentido, a autora Lück (2014, p.31) sinaliza a necessidade de uma cultura escolar que ofereça todas as condições necessárias para que o ensino de qualidade, orientado para que todos os alunos aprendam o máximo possível, aconteça: “[...] diálogo, confiança, respeito, ética, profissionalismo (fazer bem feito e melhor sempre), espírito e trabalho em equipe, proatividade, gosto pela aprendizagem, equidade, entusiasmo, expectativas elevadas, autenticidade, amor pelo trabalho, empatia, dentre outros aspectos [...]”. É por meio de uma cultura consistente em valores que o ensino de qualidade pode ser alcançado.

Ainda em relação aos motivos da escolha pelo Santa, observamos que a qualificação dos professores é importante, mas não é determinante na escolha do Colégio. Da mesma forma, a questão financeira aparece como um fator de menor importância nesta escolha.

Os ex-alunos formados que participaram da pesquisa expressaram sua opinião a partir dos itens que eram de livre escolha e, na opção *outro*, acrescentaram poucas informações diferentes, por isso não temos nenhum excerto para ilustrar os resultados obtidos.

Quando perguntados sobre os motivos da transferência do Santa para outra escola, os ex-alunos transferidos apresentaram os motivos descritos no quadro 22:

Quadro 22 – Motivos da transferência do Santa para outra escola – Ex-alunos transferidos

Principais motivos	Respostas	Total de respondentes
Custo alto da mensalidade/problemas financeiros da família	43	126
Problemas de relacionamento com direção, alunos e professores /falta de acolhida e valores/ bullying/ Indisciplina	42	
Procura por curso técnico/magistério	35	
Descontentamento com a qualidade de ensino	17	
Mudança de cidade	13	
Reprovação	10	
Amigos em outra escola	5	

Fonte: Elaborado pela autora

Depois da questão financeira como primeiro motivo da transferência para outra escola, em segundo lugar aparecem os motivos da ordem dos valores da cultura: problemas de relacionamento com direção, alunos e professores, falta de acolhida e valores, indisciplina e bullying. Uma das respostas relata a atuação da escola diante de uma situação de indisciplina com os alunos e a falta de imparcialidade na maneira como foi resolvido o problema:

“Descontentamento com a direção do colégio em não tomar uma atitude compatível com uma situação de agressão após fatos ocorridos dentro do colégio. E a direção não tomou posição. Pois os envolvidos eram filhos de pessoas com influências na sociedade. Isso era um fato recorrente dentro da instituição. Quem tinha dinheiro podia tudo. Já os outros tinham que seguir outra linha. Uma distinção muito grande, mesmo com alunos que tinham um grande histórico no colégio”.

Esse descontentamento com o pedido de transferência para outra escola é resultado de uma fraqueza interna da instituição. A perda de alunos por motivos como o relatado anteriormente retrata desarticulação da escola e falta de coerência entre a sua proposta educacional e a sua prática cotidiana. Ainda nesse sentido, outra fala ilustra a perda de credibilidade das famílias e dos alunos diante dos encaminhamentos dados aos casos de indisciplina: *“Principalmente falta de cobrança da escola. Tudo muito sem disciplina. Eu,*

como aluna, sentia falta de disciplina. Uma postura mais séria do colégio”. A falta de atitude diante dos casos de indisciplina é vista como falta de seriedade do Colégio. Essa percepção quebrou a confiança dos alunos e das famílias e fragilizou a credibilidade da escola enquanto instituição comprometida com a formação integral, com os valores e a qualidade de ensino.

O quadro 23 apresenta os motivos que os ex-alunos formados indicaram para permanecer no Colégio até a conclusão dos estudos.

Quadro 23 – Conclusão dos estudos no Santa – Ex-alunos formados

Principais motivos	Respostas	Total de respondentes
Qualidade de ensino	101	173
Valores/acolhida/relacionamento	71	
Professores/colaboradores qualificados	49	
Amigos	37	
Estrutura da escola	15	

Fonte: Elaborado pela autora

O principal motivo da permanência dos ex-alunos no Colégio até a conclusão dos estudos é definido como a qualidade de ensino proporcionada pela escola. O segundo motivo mais indicado está relacionado aos valores da cultura. Muitos são os relatos de como os ex-alunos formados se sentiam bem na escola e de que o Colégio era uma segunda casa para eles. Algumas falas representam a intensidade do vínculo estabelecido entre alunos e escola:

“O colégio era a minha segunda casa, era muito acolhedor [...]”.

“O Santa foi uma verdadeira casa para mim. Colegas, professores, coordenação, equipe diretiva, todos formavam uma verdadeira família”.

“O Santa sempre foi uma escola de acolhimento, uma família e não uma empresa”.

“O sentimento de estar em casa”.

“Os valores cristãos e a forma como éramos tratados com carinho de família”.

“Por ser um colégio que valoriza o ser e não o ter. Trata cada um de forma cordial”.

“Por ser uma escola de qualidade, onde o valor aquisitivo das famílias não vem em primeiro lugar e sim o ser humano. As famílias não são tratadas como clientes e são sim acolhidas e respeitadas em suas individualidades e realidades”.

“Quando estudei no Santa sempre me senti em casa, como se fosse meu segundo lar”.

A experiência de perceber a escola como a continuidade da própria família é, sem dúvida, um fator importante na permanência dos alunos no Santa. Esses elementos dos valores da cultura elencados pelos ex-alunos formados conversam com os valores Notre Dame descritos em um dos documentos da escola: “Alegre simplicidade; Bondade e firmeza; Competência profissional como dever de justiça; Hospitalidade como acolhida do outro e atenção aos detalhes; Respeito à dignidade da pessoa como filha de Deus” (Manual do

Colaborador, 2021, p. 4). Este mesmo documento, que sintetiza o jeito de educar dos profissionais Notre Dame, apresenta a educação com propósito, a atenção, o acolhimento e o zelo como norteadores dos colaboradores leigos Notre Dame. Damos destaque ao acolhimento, que é apresentado como: “Ser acolhedor com todos que solicitarem auxílio, sendo gentil e prestando o melhor atendimento possível”. Percebemos que há uma conexão entre a teoria do documento Manual do Colaborador com a percepção dos ex-alunos em relação à escola e às pessoas que dela fazem parte.

Ao tratar sobre os pilares da sustentabilidade, os autores Sapiro, Dalpozzo e Barbosa (2008) apresentam a capacidade de estabelecer vínculos como o primeiro pilar da sustentação organizacional. As respostas dos participantes da pesquisa evidenciam que o estabelecimento de vínculos com as pessoas é valorizado e de grande importância para a organização e para todos os que dela fazem parte.

O quadro 24 apresenta os motivos que os ex-alunos transferidos indicaram para a saída do Colégio e a conclusão dos estudos em outra escola.

Quadro 24 – Conclusão dos estudos em outra escola – Ex-alunos transferidos

Principais motivos	Respostas	Total de respondentes
Problemas de relacionamento com direção, alunos e professores/falta de acolhida e valores/indisciplina/bullying	34	126
Problemas financeiros da família	28	
Procura por curso técnico/magistério	26	
Descontentamento com a qualidade de ensino	14	
Mudança de cidade	12	
Reprovação	10	

Fonte: Elaborado pela autora

Com relação aos motivos de saída da escola, observamos que a categoria valores da cultura tem peso importante, sendo o maior motivo da transferência dos alunos. Os problemas financeiros da família aparecem como o segundo motivo para a transferência dos alunos para outra escola. Ao analisar os dados relacionados aos valores da cultura, observamos que o descontentamento por parte dos alunos envolvia diversos grupos de colaboradores, incluindo direção da escola, coordenações e professores.

“A escola nunca acolheu, sempre foi tóxica em vários sentidos. [...] Só filhos de gente rica e com sobrenome tinham vez nessa escola. Tenho traumas”.

“[...] na época a direção era de difícil acesso. A coordenadora do curso era arrogante, falsa, não dava atenção, não escutava as propostas e muito mais [...]”.

“Descontentamento com a direção do Colégio, que não soube tomar uma posição como instituição de ensino frente aos fatos ocorridos dentro do Colégio e levou e consideração apenas as condições financeiras dos envolvidos, pessoas influentes na sociedade, ato este que se repetia seguidamente por aquela direção”.

“Era nítida a distinção entre os alunos por classe social. Quem possuía mais condições financeiras ganhava destaque e os grupos eram compostos por semelhantes”.

“[...] recebi muitas ofensas, agressões verbais de vários colegas. Coisas surreais. Não era somente comigo. Existiam outras pessoas que eram agredidas da mesma forma”.

“Alguns valores se perderam no Santa, na minha época”.

“Falta de ética da vice-diretora da época [...] num episódio bem traumático onde poderia ter agido com mais solidariedade”.

“[...] tomei um tapa da professora [...]. Tinha os queridos dela e eu cheguei a apanhar dela”.

“[...] saí foi por bullying. A escola nunca fez nada a respeito. Precisei de muita terapia”.

Os excertos indicam que havia uma problemática importante na maneira como as questões ligadas ao relacionamento interpessoal eram resolvidas pelos professores e pela equipe gestora. O descontentamento se repete em várias falas e indica que as situações eram recorrentes com outros alunos.

Assim como ficou evidenciado que o estabelecimento de um vínculo forte foi decisivo na permanência dos alunos na escola, aqui se observa que a fragilidade ou o rompimento do vínculo gera o distanciamento das pessoas em relação à organização, porque “Os vínculos, por sua vez, vão tecendo a teia psicológica que acolhe, conforta e dá segurança” (SAPIRO; DALPOZZO; BARBOSA, 2008, p. 11). Em outras palavras, o vínculo faz com que as pessoas se sintam parte da organização e estabeleçam uma relação de pertencimento.

O Projeto Pedagógico Pastoral da Rede Notre Dame ratifica o diálogo, a escuta, o serviço, o cuidado amoroso e a alegre simplicidade como virtudes Marianas que caracterizam os processos da gestão Notre Dame (PPP da RND, 2019). Essas virtudes características da Rede deixam claro o propósito da educação Notre Dame e denotam o papel importante dos colaboradores na preservação dos valores da cultura junto às pessoas que fazem parte da comunidade educativa e atuam direta ou indiretamente na formação dos alunos.

Ao tratar sobre a comunidade educativa em pastoral, o PPP descreve que os relacionamentos interpessoais são “[...] pautados pela bondade e espírito de família, considerando a acolhida, o cuidado, o respeito e a alegre simplicidade como marcas características da tradição Notre Dame” (PPP da RND, 2019, p. 21).

Em seus documentos e em sua prática cotidiana, a escola privilegia o trabalho em conjunto com as famílias para atingir seu propósito educativo. “Para nós, a aliança entre a família e a escola é essencial para a consecução da Educação Notre Dame, que tem em seu horizonte e fundamento o trabalho com os valores” (PPP da RND, 2019, p. 24). A intencionalidade pedagógica de todas as atividades escolares, dentro e fora da sala de aula, traz como marca característica a promoção dos valores e da educação integral dos alunos,

levando em consideração as dimensões intelectual, socioemocional e espiritual. A educação Notre Dame acredita nessa proposta e entende que esse desenvolvimento só é possível se família e escola trabalharem colaborativamente.

A diversidade de dados mostra as percepções da comunidade escolar em relação aos valores da cultura e nos possibilita compreender a trajetória da escola a partir dos elementos que aparecem nos diferentes instrumentos de pesquisa.

A Figura 2 apresenta uma síntese dos principais valores que fazem parte da cultura Notre Dame.

Figura 2 – Valores da Cultura Notre Dame



Fonte: Elaborado pela autora

O próximo item apresentará os dados coletados que se relacionam à categoria gestão de pessoas.

4.2.3 Gestão de Pessoas

Os elementos relacionados à categoria gestão de pessoas aparecem nos dados coletados com os participantes dos dois grupos de foco e também na pesquisa documental. É possível identificar que os dois grupos reconhecem mudanças e avanços positivos nos

processos da gestão de pessoas. Ao mesmo tempo, identificamos aspectos que indicam necessidade de desenvolvimento para que os processos ocorram com maior alinhamento e consistência.

A equipe gestora elencou mais elementos relacionados à gestão de pessoas quando comparamos às respostas do grupo dos professores. Como aconteceu com os dados das categorias anteriores, nesta categoria também observamos que as falas revelam um movimento crescente de mudança nos processos relacionados à gestão da escola: alinhamento dos processos, maior integração entre os colaboradores de diferentes setores da escola, atenção e cuidado pelas pessoas, engajamento e comunicação eficaz que gera sentido de pertença ao grupo e à instituição.

Uma das falas relata que o trabalho dos setores da escola era feito de modo muito isolado:

“Teve um período que a gente trabalhava na coordenação e era um trabalho muito isolado. Não existia uma comunicação, não existia elo com direção ou com os outros setores. Aos poucos esse alinhamento foi crescendo, houve essa preocupação em aproximar os setores, a comunicação entre eles. Claro que a gente ainda está em processo de aperfeiçoamento, mas a gente nota que teve uma melhora muito grande”.

A percepção de que antes o trabalho era desenvolvido isoladamente e agora há esforços para unificar e integrar os processos realizados pelos diferentes setores da escola revela que houve um movimento de melhoria promovido pela gestão escolar. Ao mesmo tempo, há a consciência de que ainda tem muito a ser feito no sentido de alinhamento dos processos.

Outro aspecto que fica evidente é o cuidado com as pessoas como uma característica muito marcante percebida pelos participantes da pesquisa. Os excertos selecionados reforçam a valorização da dimensão humana como resultado do trabalho da gestão de pessoas.

“O cuidado para todo mundo ficar bem. Esse cuidado parece que não tinha tanto há alguns anos. O cuidado das pessoas e do ambiente de trabalho também”.

“E também esse lado da pessoa. Estou há 9 anos no Santa e percebo como a gente conseguiu crescer. A valorização de cada um dentro do seu setor de trabalho, dentro da sua área. E vendo o aluno, a escola, os pais como um todo, fazendo parte de uma família. [...]”.

“Realmente a gente observa, eu que estou há tantos anos aqui, as mudanças, a sincronia entre todos os serviços e setores, a unidade entre todos os colaboradores. [...]”.

“[...] na gestão de pessoas teve uma significativa mudança e nessa questão desse movimento de tentar alinhar os processos. E nesse alinhamento, sem fazer distinção de turma, de aluno, de professor”.

Percebemos nas falas que há um engajamento crescente dos colaboradores na vida da organização, tanto nas tarefas que são desempenhadas quanto no convívio com os colegas de trabalho e com a comunidade escolar. Dutra (2019) reforça o envolvimento ativo das pessoas como uma condição necessária para que possam contribuir para o desenvolvimento da organização. Esse movimento se faz necessário diante da complexidade atual e, ao mesmo tempo, garante que tanto o colaborador quanto a organização estabeleçam uma relação de crescimento mútuo.

O engajamento é fortemente motivado pela coerência com que a liderança vive as regras essenciais da organização, que “se sustentam em crenças e valores, especialmente demonstrados nas ações dos líderes e que se tornam referência para os liderados” (SAPIRO; DALPOZZO; BARBOSA, 2008, p. 13). Esse aspecto parece ser um fator que atrai as pessoas e as ajuda a crescer na instituição.

Os processos que compõem a gestão de pessoas aparecem nos dados coletados como instrumentos muito importantes para o alinhamento das pessoas da equipe e para o acompanhamento dos colaboradores. Trazemos algumas falas que ilustram essa percepção em relação à importância da avaliação de desempenho, da ética e do profissionalismo nas relações de trabalho:

“Eu vejo que o maior desafio é continuar esse movimento de alinhamento da escola, dos setores, da questão dos professores, a gente tentar fazer todo mundo unir as forças pro mesmo caminho. Nisso eu vejo que tem a questão da gestão de pessoas, porque a gente sabe que tem profissionais que a gente precisa reorganizar pra poder alinhar, porque não adianta dois ou três puxar pra um lado e um pra outro. A gente já vem fazendo isso, sente esse alinhamento na escola, mas ainda precisamos melhorar bastante”.

Nessa fala fica evidente que está em andamento um processo de alinhamento de toda a equipe no sentido de trabalhar com o mesmo propósito. No entanto, há também a consciência de que não é sem esforço que a unidade de ação será alcançada.

“Eu penso e acredito que muitos de nós ainda precisamos querer melhorar, aceitar o que é proposto e procurar trabalhar mais coeso. [...] Só que tem pessoas que são muito resistentes e que não adianta a gente conversar e aconselhar, porque não aceitam. Muitas vezes é o perfil da pessoa, mas muitas vezes é não querer se aliar ao grupo. E nesse contexto deixa de crescer a pessoa, o grupo, a instituição. Há perfis que a resistência bloqueia o processo”.

Essa fala tem a ver com a afirmação de Dutra (2014) ao sinalizar que quando não acontece o desligamento de colaboradores por mau comportamento em virtude de que há uma boa performance no trabalho, embora haja um ganho a curto prazo, no longo prazo a

organização fica comprometida, porque o colaborador não agrega junto à equipe. A questão comportamental é bastante séria nesse sentido e merece atenção por parte da organização, visto que quando não há um alinhamento do colaborador com a identidade institucional, o desenvolvimento de ambos é prejudicado.

A clareza e o compartilhamento das expectativas tanto da organização quanto do colaborador favorecem o estabelecimento de um vínculo marcado pela confiança e pertencimento. É possível perceber nas falas dos participantes que há uma preocupação em desenvolver os processos da gestão de pessoas a fim de que os colaboradores e a organização estabeleçam vínculos caracterizados pela ética e pelo profissionalismo. Uma das falas enfatiza esses aspectos: *“Agora tu estás ali por estar correspondendo a uma avaliação de desempenho pelo que tu foste contratado, independentemente de ser filho, tio, primo, sobrinho ou neto de alguém. Antes tinha muito essa cultura na instituição [...]”*.

Percebemos que ainda há na instituição situações com colaboradores que precisam de um acompanhamento mais atento por parte da gestão de pessoas. Para que isso aconteça é fundamental uma avaliação de desempenho de qualidade para que o colaborador possa ser ajudado, se sinta bem e disposto a crescer a fim de que possa contribuir com a instituição (BERGAMINI, 2019). Além disso, o processo seletivo pode ser melhorado a partir de critérios mais detalhados a fim de que “[...] as contratações tragam pessoas já alinhadas com os valores e padrões comportamentais da organização” (DUTRA, 2014, p. 56). Por isso, o acompanhamento das pessoas que trabalham na instituição é necessário e indispensável, visto que do desempenho individual depende a realização da missão organizacional e, se o colaborador estiver desalinhado com o propósito maior do grupo com o qual trabalha, poderá dificultar o desempenho de outras pessoas.

Nesse sentido, olhando para a instituição de forma ampla, é imprescindível que a escola se torne uma verdadeira organização de aprendizagem, pois, “Tendo como base a aprendizagem, as organizações desenvolvem uma postura mais flexível, onde o erro é visto como uma experiência positiva e como oportunidade na construção do conhecimento” (BITENCOURT, 2010, p. 18). Assim, os instrumentos da gestão de pessoas servem como recursos para que a organização desenvolva seu próprio potencial e se torne uma organização de aprendizagem.

Todo o desenvolvimento promovido pela gestão de pessoas traz crescimento para os colaboradores e tem como consequência o enriquecimento das relações com a escola e com a comunidade escolar. A comunicação e o cuidado com as pessoas aparecem como elementos importantes neste processo: *“Acho que a comunicação nesse sentido evoluiu muito. E o*

contato que os professores têm com as famílias é um outro elo que se fortalece. Me sinto vista, me sinto ouvida, cuidada, e com isso eu aprendo a fazer o mesmo com as pessoas que trabalham comigo”. Outro excerto reforça esses aspectos da comunicação e do cuidado:

“Eu concordo com tudo que as colegas disseram e vejo que é um grande desafio manter o cuidado que a gente vem tendo com cada uma das pessoas, tanto com os alunos, com os pais e, principalmente, com a comunidade escolar, envolvendo os colaboradores. Se o colaborador está bem cuidado e bem assessorado, ele também vai cuidar dos seus alunos e zelar para que tudo continue bem”.

As falas revelam que há um investimento nos processos da gestão de pessoas no sentido de garantir que os colaboradores sejam devidamente acolhidos na organização e possam desempenhar o seu trabalho se sentindo valorizados. Dutra (2019, p. 5) enfatiza essa ideia ao afirmar que “À organização cabe o papel de estimular e dar o suporte necessário para que as pessoas possam entregar o que têm de melhor e, ao mesmo tempo, oferecer-lhes o que necessitam para atender suas expectativas”. Corroborando essa afirmação de Dutra (2009), Chiavenato (2020, p. 8) reforça que “[...] para a organização alcançar seus objetivos da melhor maneira, ela precisa canalizar os esforços das pessoas para que também elas atinjam seus objetivos individuais e para que ambas as partes saiam ganhando”. Ou seja, o trabalho da gestão de pessoas apresenta-se como uma via de mão dupla na qual ambas as partes precisam se sentir ativamente envolvidas e perceber que a relação estabelecida é de ganho tanto para o colaborador quanto para a organização. Trata-se do novo paradigma da gestão de pessoas chamado desenvolvimento mútuo em que a pessoa contribui para o desenvolvimento da organização e a organização para o desenvolvimento da pessoa (DUTRA, 2019).

Destacamos a preocupação da equipe gestora em vencer o desafio de manter o cuidado que se tem hoje com as pessoas na instituição. Essa é de fato uma preocupação legítima, pois, conforme afirma Chiavenato (2020, p. 9), “[...] o *stakeholder* mais íntimo da organização é o colaborador: aquele que está dentro dela, que lhe dá vida e dinamismo e o que faz as coisas acontecerem”. Todos os instrumentos que a gestão de pessoas dispõe para cuidar dos colaboradores são importantíssimos e precisam ser praticados, porque, visto que são as pessoas que constituem uma organização, elas são determinantes na realização dos objetivos e da missão. Nesse sentido, se o cuidado das pessoas é imprescindível em todas as organizações, deve ser um aspecto tido como prioridade na gestão das organizações escolares.

Outra questão levantada junto aos participantes da pesquisa diz respeito aos elementos que contribuem para que a pessoa permaneça ou saia da instituição. Dentre as respostas, algumas delas nos ajudam a compreender o pensamento da equipe gestora que aponta para a

identificação das pessoas com a organização e a escolha deliberada da pessoa para fazer outras experiências ou encerrar a sua trajetória profissional. Uma das falas deixa claro que há um movimento de escolha das pessoas e outro da organização: *“Nos últimos anos, os colegas que pediram pra sair já tinham uma caminhada muito grande e estavam com outros objetivos de vida, principalmente na questão pessoal. Ou então, outros foram convidados a sair”*. Um elemento forte da permanência dos colaboradores na instituição é a identificação pessoal com a organização:

“Eu também vejo muito que a identificação da própria pessoa com a instituição, com o modo de ser da instituição, faz a gente ficar. Claro que, como em todo grupo, sempre tem aqueles que não se identificam tão bem e, às vezes, é difícil pedir pra sair. Também é difícil de a gente, como escola, ver que alguém não está fazendo parte, e fazer com que esta pessoa se dê conta disso”.

Percebemos nas falas da equipe gestora que há dois movimentos claros na saída ou na permanência das pessoas na instituição: as pessoas pedem para sair por terem outros objetivos que desejam seguir ou não conseguem se identificar com a proposta: *“O vestir a camiseta nem sempre é fácil pra todas as pessoas, não só aqui. Eu vejo também que nos últimos anos saíram poucas pessoas, e foi porque quiseram, porque tinham outros objetivos”*.

Sapiro, Dalpozzo e Barbosa (2008, p. 15) afirmam que “A liderança é a âncora das organizações sustentáveis. Ela é responsável direta pelo ‘tom’ que será dado e pela criação de referências que serão essenciais para a manutenção dos vínculos, definição e compartilhamento das regras essenciais [...]”. São os processos de gestão bem articulados com a identidade, a missão e os valores da organização que garantem a sua sustentabilidade. Esses processos são desenvolvidos pelos gestores que estão à frente das organizações. Por isso, é imprescindível o engajamento dos gestores com o propósito da instituição a fim de promover o vínculo de cada colaborador com toda a organização.

A partir dos dados coletados, percebemos que o engajamento identificado pelos colaboradores é resultado da forma como é exercida a liderança por parte das gestoras da organização. Conforme Bichueti (2011, p. 6):

Criar e manter um clima motivador é saber tratar gente como gente. Somente se conseguem resultados duradouros se for possível contar com gente motivada e engajada, comprometida com o que tem de fazer; as pessoas se sentem realizadas quando exercem atividades que lhes apaixonam.

O grupo dos professores elencou poucas percepções sobre a categoria gestão de pessoas. Com relação à permanência ou à saída dos colaboradores da organização, as

respostas apontaram para a mesma perspectiva da equipe gestora: escolhas pessoais ou não identificação com a proposta do Colégio. Por outro lado, também foi sinalizado que devido à falta de pertencimento e de identificação com a instituição o colaborador pode ser convidado a se retirar. Há casos em que o colaborador decide se retirar: “[...] *o que faz um professor sair do Santa são escolhas que ele faz, até mesmo profissionais [...] às vezes quer trabalhar um pouco menos, ou se dedicar pra outra coisa. Muitas vezes esse processo é sofrido [...]*”. Outras vezes a saída da instituição não é uma escolha da pessoa: “[...] *pode acontecer da pessoa ser demitida e acho que muitas vezes isso que aconteceu, eu penso que quando a pessoa é convidada a se retirar, é falta de pertencimento. A pessoa não se vê trabalhando dessa forma que nós trabalhamos*”.

Dentre os aspectos que precisam ser melhor desenvolvidos em relação à gestão de pessoas, as respostas da equipe gestora apontam para a maturidade de cada profissional, a comunicação, a transparência e a necessidade de trabalhar os subgrupos que se fecham em si mesmos: “*O que a gente observa é a questão da maturidade de cada profissional. Dentro de algumas posturas mais imaturas, observamos que existe a necessidade de subgrupos. [...] São essas pequenas coisas assim que ainda não está um alinhamento total e completo*”. Outra fala reforça que a postura pessoal de cada colaborador é determinante na forma como o grupo se posiciona: “*Eu acho que os funcionários e os professores estão sendo tratados de forma igual, mas eu ainda vejo alguns grupos bem fechados [...]. Eu acho que a direção gerencia de forma igual, mas eles ainda ficam em dois níveis. E tem essa coisa da maturidade [...]*”.

Essas falas apontam para a necessidade de potencializar a formação humana dos colaboradores da instituição a fim de que possam crescer nos aspectos relacionais e melhorar seu desempenho profissional como um todo.

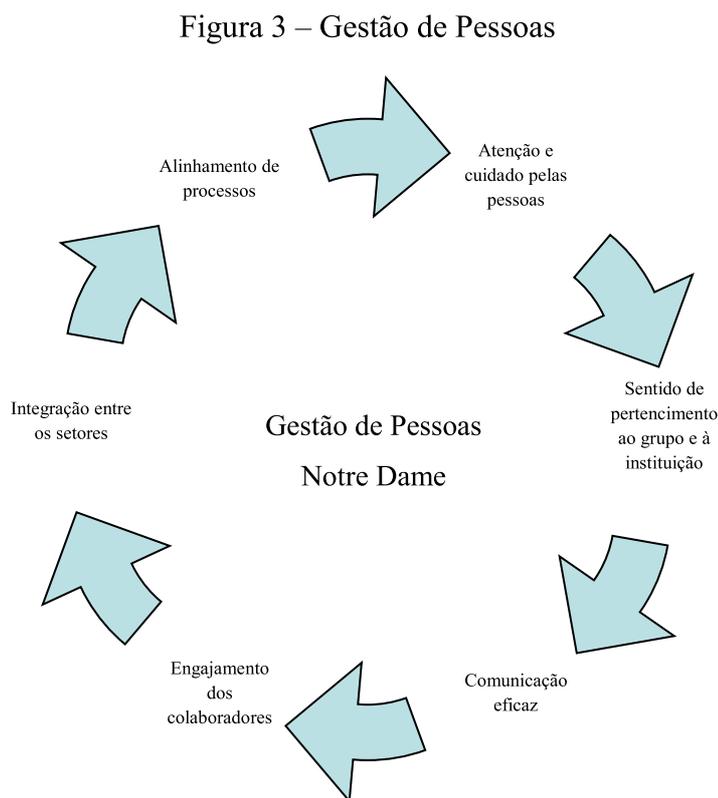
Os documentos utilizados na pesquisa apresentam norteadores claros sobre a importância e a atuação da gestão de pessoas na instituição. O Projeto Pedagógico Pastoral da Rede Notre Dame afirma que “[...] as práticas de gestão na escola Notre Dame são permeadas pela dinâmica do cuidado, em vista do crescimento das pessoas e da realização das potencialidades humanas” (PPP da RND, 2019, p. 21). Essa afirmação corrobora a ideia de Dutra (2014) e Chiavenato (2020) no sentido de que a gestão de pessoas precisa orientar seus recursos e estratégias para ter este olhar cuidadoso pela pessoa a fim de que ela se sinta bem e possa contribuir com suas potencialidades.

O PPP da Rede Notre Dame deixa clara a perspectiva da participação dos colaboradores em todo o processo educativo:

A fidelidade aos princípios institucionais empenha todos os membros da comunidade escolar a assumir o compromisso educativo nas suas práticas. Todo integrante da comunidade escolar tem uma responsabilidade educacional. Cada qual, a partir de seus papéis e funções específicas, deve cooperar ativamente no processo de formação integral dos estudantes e da comunidade escolar (PPP da RND, 2019, p. 23).

A organização dispõe de uma gestão de pessoas com processos claros e bem organizados que estão em fase de consolidação e aprimoramento. A forma como estão estruturados esses processos promove uma cultura organizacional que valoriza as pessoas e contribui para que os colaboradores se sintam acolhidos e cuidados. As principais etapas identificadas no processo da gestão de pessoas da escola são atração, seleção, integração, desenvolvimento, avaliação, promoção ou demissão. A avaliação de desempenho é um dos instrumentos de grande importância no crescimento dos colaboradores.

A Figura 3 apresenta uma síntese dos elementos destacados na categoria gestão de pessoas.



Fonte: Elaborado pela autora

A gestão escolar e a liderança compartilhada são conceitos que andam juntos nas escolas Notre Dame. É nessa perspectiva que a gestão de pessoas pode potencializar o sentido de pertença de todos os colaboradores dentro da instituição, independentemente da função

específica que estejam desempenhando. Cada colaborador das escolas Notre Dame é convidado a assumir a sua responsabilidade intransferível no processo de formação integral dos estudantes e da comunidade escolar. Trata-se do compartilhamento da responsabilidade pela gestão com as lideranças formadas pelos colaboradores que, conforme Schein (2009), têm o poder de criar e gerenciar a cultura.

No próximo item apresentaremos os dados que fazem referência à categoria gestão pedagógica e administrativa.

4.2.4 Gestão Pedagógica e Administrativa

Os dados obtidos no grupo focal com participantes da equipe gestora indicam que na gestão pedagógica e administrativa percebem-se mudanças ao longo dos anos. Algumas mudanças mais citadas são: alinhamento de processos, investimento em tecnologia, formação de professores, crescimento na qualidade de ensino e consciência do pertencimento a uma rede de escolas.

Alguns excertos das falas dos participantes ilustram essas percepções de mudança: *“A questão do processo, a gente vê como ele teve um crescimento. Hoje o pedagógico não é visto isolado, ele é visto como um todo”*. Essa é, sem dúvida, uma constatação muito importante, porque, segundo Lück (2009) em uma escola, todas as ações têm um caráter pedagógico e supõem um constante processo de aprendizagem. Por isso, a gestão pedagógica apresenta-se como a dimensão guardiã da identidade e da essência da organização escolar.

Outro aspecto fortemente salientado é a proximidade da direção da escola junto aos processos pedagógicos: *“Eu vejo a proximidade que existe da direção no acompanhamento de todos os processos pedagógicos. Isso foi um crescimento muito bom dentro do próprio alinhamento de todos os segmentos, esse olhar cuidadoso, essa organização que se propôs [...]”*. Com relação à atuação do diretor, Libâneo (2018, p. 97) salienta que *“Como gestor da escola, como dirigente, o diretor tem uma visão de conjunto e uma atuação que apreende a escola nos seus aspectos pedagógicos, culturais, administrativos, financeiros”*. É inerente à função da direção ter o olhar voltado tanto para o pedagógico quanto para o administrativo.

Junto à proximidade do diretor das questões pedagógicas está a questão administrativa dos investimentos realizados: *“Eu também saliento bem a questão pedagógica, da metodologia, que melhorou muito. Eu tive filhos na escola e vi essa evolução. Além dos investimentos, eu acho que a escola está investindo muito nos últimos anos, e a preocupação e o olhar para o todo”*.

Os dados indicam que antes a dimensão pedagógica não estava interligada com os demais setores que compõem a totalidade da realidade escolar e essa falta de conexão é vista de forma negativa pelas pessoas.

Há uma percepção de que o Colégio procura constantemente melhorar para oferecer qualidade de ensino. Como evidências desse movimento são citados vários elementos como troca de material didático, construção da Base Curricular Notre Dame (BCND), pareceres e diretrizes elaborados a nível de rede com a participação dos professores, apresentação da proposta pedagógica para as famílias e formação para os professores.

Por parte da equipe pedagógica, há o entendimento de que a contribuição dos professores é determinante na qualidade do ensino ofertado: *“Eu vejo a qualidade do ensino como uma crescente. De uns anos pra cá, estamos procurando crescer junto com os professores, porque a gente sabe que a escola é um todo e o professor é muito importante nessa parte da qualidade do ensino”*. Ao mesmo tempo, a formação dos professores aparece como condição para que a qualidade de ensino seja garantida.

“Eu concordo com a parte da formação dos professores, esse incremento, investimento que a rede fez, da construção da Base, o professor se sentiu protagonista, ele construiu isso junto, foi um trabalho de equipe. Para ensinar o aluno a pensar eles precisam se dar conta que passa por se desacomodar também. Tem que pensar muito, buscar muito, a gente não tá pronto. Os nossos alunos são uma geração mais ativa do que nós fomos, as bases que nós assentamos a nossa educação foram em outros tempos, outros formatos, então a gente tem que se reinventar pra aprender junto com eles. Em termos de formação de professores acho que a gente ainda tem uma caminhada significativa pela frente, mas a Base foi o pontapé inicial, e eu acho que se o professor se der conta, assim como a gente como equipe já aprendeu, que é aprender sempre junto, acho que a gente ganha muito nesse processo”.

Merece destaque o seguinte trecho: *“se o professor se der conta, assim como a gente como equipe já aprendeu, que é aprender sempre junto, acho que a gente ganha muito nesse processo”*. Nessa fala, fica evidente que a equipe gestora está engajada em um movimento de aprendizagem compartilhada e de trabalho conjunto. Também há a compreensão de que todo o processo educativo e a própria qualidade de ensino são possíveis somente por meio da atuação de profissionais engajados. Nesse sentido, Lück (2009, p. 82) afirma que:

Educação é processo humano de relacionamento interpessoal e, sobretudo, determinado pela atuação de pessoas. Isso porque são as pessoas que fazem diferença em educação, como em qualquer outro empreendimento humano, pelas ações que promovem, pelas atitudes que assumem, pelo uso que fazem dos recursos disponíveis, pelo esforço que dedicam na produção e alcance de novos recursos e pelas estratégias que aplicam na resolução de problemas, no enfrentamento de desafios e promoção do desenvolvimento.

Os dados obtidos no grupo focal com a participação dos professores também sinalizam a percepção de que houve mudanças na gestão da escola ao longo dos últimos anos. As mudanças mais citadas são: alinhamento de processos, investimentos na escola, crescimento na qualidade de ensino, consciência do pertencimento a uma rede de escolas e incentivo à interdisciplinaridade.

Com relação ao alinhamento dos processos, percebemos nas falas que os colaboradores identificam essa característica na rotina da escola e a apreciam.

“Eu cheguei e passei por um processo de [...] reuniões e encontros e fiquei prestando atenção no funcionamento, como as coisas acontecem. O que eu observei é que as coisas [...] têm um alinhamento. Começa se pensando lá na educação infantil, até o terceiro ano. Isso é muito importante, pensar num todo. Eu acredito que é uma aprendizagem pra gente, mas é muito bom pra questão do funcionamento, entender o que acontece lá com as professoras da educação infantil, porque eu vou ter o conhecimento do que eles já sabem e o que eu vou ter que acrescentar”.

Os professores reconhecem que a administração da escola investe em recursos necessários para a melhoria do desempenho pedagógico: *“Quando a gente precisa de coisas, a escola faz o investimento e a gente sabe de onde esse investimento vem. Isso dá segurança e ao longo do tempo melhorou muito. Não existem mais boatos fora da escola e se existe, podemos falar com propriedade”.* É possível perceber nessa fala que há um esforço real para que a gestão administrativa esteja a serviço do pedagógico. Essa ideia é defendida por Paro (2015, p. 25):

[...] se o administrativo é a boa mediação para a realização do fim, e se o fim é o aluno educado, não há nada mais administrativo do que o próprio pedagógico, ou seja, o processo de educá-lo. É, portanto, o pedagógico que dá a razão de ser ao administrativo, senão este se reduz a mera burocratização, fazendo-se fim em si mesmo e negando os fins educativos a que deve servir.

A percepção de que o Colégio cresceu na qualidade de ensino também é ressaltada pelos professores como uma mudança significativa. Um dos professores se refere aos alunos e afirma que *“Eles sabem que é uma escola que prepara eles pra vida, com valores e conteúdos atrelados. Eles levam essa qualidade e isso traz mais alunos. Nós, como grupo, trabalhando juntos, fortalece ainda mais. Os alunos sentem orgulho”.* Essa percepção vai ao encontro da ideia da Lück (2009) sobre a finalidade da educação enquanto atuação sistemática e intencional de promover a formação e a aprendizagem dos alunos.

O pertencimento a uma rede de escolas é outro aspecto ressaltado pelos participantes e essa identidade de rede que vem sendo desenvolvida nos últimos anos é percebida pelos

colaboradores mais antigos na organização como uma mudança positiva: “A gente saber quem participa da rede Notre Dame, isso evoluiu bastante em termos de gestão e hoje eu me sinto pertencente à rede Notre Dame e não somente professora do Colégio Santa Teresinha”.

Com relação ao trabalho interdisciplinar, percebemos que alguns professores têm clareza de que esta forma de planejar e atuar em sala de aula favorece o processo de aprendizagem dos alunos.

“Uma das coisas que desde que entrei na escola sempre me foi falado é sobre a questão da interdisciplinaridade. Isso às vezes é complexo, até a forma de pensar, o conteúdo é compartimentado, mas eu vejo a escola muito aberta a problematizar isso. Eu sinto a escola muito aberta a este diálogo, compartilhamento e isso pra mim é muito mais que a tecnologia, isso é o novo paradigma e um novo paradigma dos alunos compreenderem e nós darmos sentido à educação. Quanto mais matérias conseguimos abraçar dentro de um projeto, mais sentido vai ter pra ele. Eu já percebi que muitos alunos, se tu não dá uma dimensão maior, eles já se mostram mais reativos. Esse contexto da escola em nos propiciar esse diálogo é muito positivo. As mesmo tempo nos é cobrado, e isso é bom, nos desacomoda”.

Nos documentos pesquisados, a categoria gestão pedagógica e administrativa é evidenciada várias vezes. Conforme o PPP, é a comunidade educativa Notre Dame que: “[...] promove o desenvolvimento de líderes capazes de contribuir para a transformação da sociedade. Esse processo acontece em toda a organização pedagógica da escola [...]” (PPP da RND, 2019, p. 22). É parte da identidade da instituição que os colaboradores da escola se envolvam direta ou indiretamente na missão educativa da instituição. A partir dessa ideia, todas as ações que acontecem na escola passam a ter um cunho pedagógico, pois estão a serviço da finalidade última da escola. Essa perspectiva corrobora a ideia de Lück (2009, p. 95) quando afirma que a gestão pedagógica é

[...] a dimensão para a qual todas as demais convergem, uma vez que esta se refere ao foco principal do ensino que é a atuação sistemática e intencional de promover a formação e a aprendizagem dos alunos, como condição para que desenvolvam as competências sociais e pessoais necessárias para sua inserção proveitosa na sociedade e no mundo do trabalho, numa relação de benefício recíproco.

Conforme a proposta pedagógica, os colaboradores do Colégio assumem o compromisso de trabalhar para “[...] ajudar as pessoas a chegarem a seu pleno desenvolvimento humano e espiritual [...]” (PPP da RND, 2019, p. 22). Essa responsabilidade pela formação integral do ser humano caracteriza a identidade Notre Dame e é o ponto de partida das iniciativas pedagógicas e administrativas da gestão escolar.

Para alcançar os objetivos pedagógicos da escola, os documentos reforçam que é necessária a participação de todas as pessoas que compõem a organização escolar. “Os

estabelecimentos de ensino da Rede Notre Dame, em conformidade com seu Planejamento Estratégico, enfatizam nas suas práticas a ética, a participação e o comprometimento de todos os seus atores em vista de uma educação de qualidade” (PPP da RND, 2019, p. 22). A ética, a participação e o comprometimento em vista da educação de qualidade não são apenas ideias, mas devem se tornar práticas cotidianas dos colaboradores.

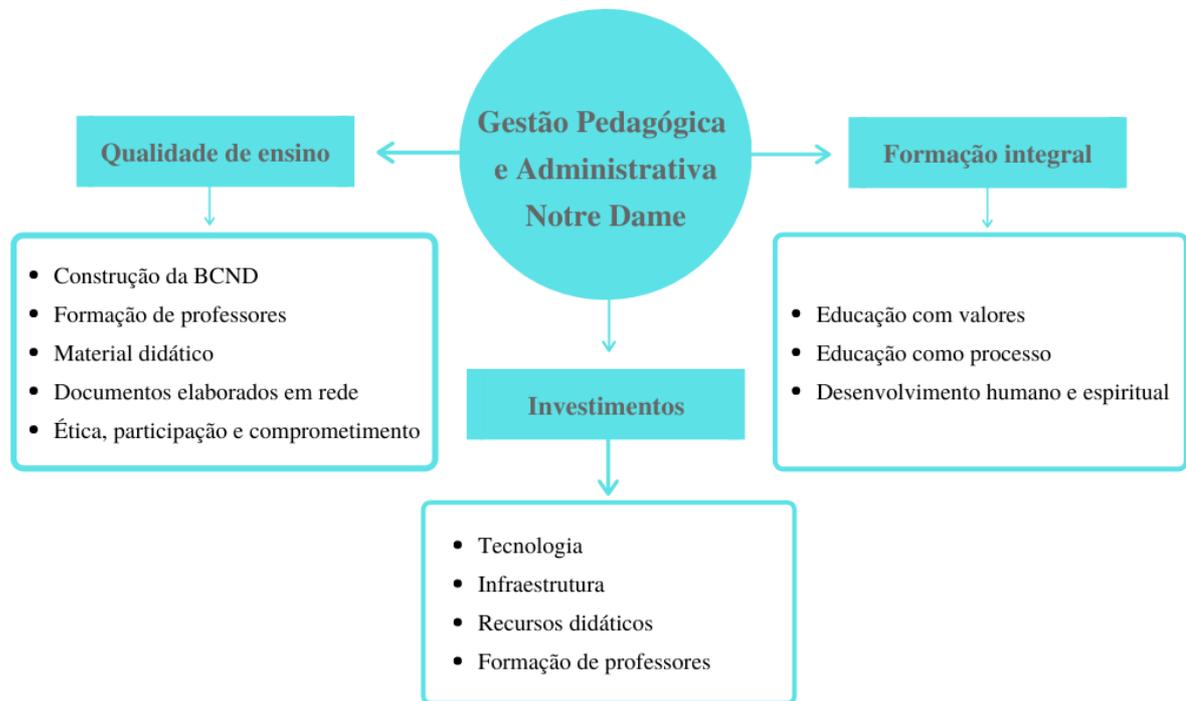
Outro aspecto que destacamos como relevante em relação à gestão pedagógica e administrativa é a concepção de educação enquanto processo, tanto por parte dos alunos quanto por parte dos colaboradores.

A Educação Notre Dame vê a pessoa em sua dignidade como um ser em processo contínuo de construção. Os educadores e educandos, seres humanos em processo intenso de formação, são, por essa via, aprendizes de sentido de humanidade, de valores fundamentais da e para a vida, de competências, habilidades e atitudes necessárias para o pleno desenvolvimento do ser e da cidadania” (PPP da RND, 2019, p. 25).

O Projeto Pedagógico Pastoral da Rede Notre Dame entende que todos os colaboradores e alunos estão em processo contínuo de construção e este é o fio condutor que orienta as ações da gestão escolar, especificamente a dimensões da gestão pedagógica e administrativa. Neste sentido, torna-se um desafio para a gestão da escola estabelecer o devido equilíbrio entre essas duas dimensões, visto que uma está à serviço da outra para juntas cumprirem a intencionalidade de todas as atividades propostas no âmbito educacional.

A Figura 4 apresenta uma síntese dos elementos coletados com relação à categoria Gestão Pedagógica e Administrativa.

Figura 4 – Gestão Pedagógica e Administrativa



Fonte: Elaborado pela autora

No próximo item, apresentaremos a discussão integrada dos resultados.

4.3 Discussão integrada dos resultados Quanti-Quali

Os dados quantitativos dos questionários aplicados a ex-alunos formados e ex-alunos transferidos, bem como os dados qualitativos da análise documental e dos grupos de foco com os professores e a equipe gestora complementam-se mutuamente, garantindo que as percepções dos participantes possibilitem uma visão abrangente da realidade estudada sob pontos de vista diversos. Nesse sentido, considerando as diferentes perspectivas que compõem os dados coletados, a discussão integrada dos resultados quanti-quali sugere uma leitura ampla dos resultados a partir das quatro categorias de análise definidas com base nos objetivos de pesquisa: valores da cultura, competências de liderança, gestão de pessoas e gestão pedagógica e administrativa.

Com relação aos valores da cultura, verificamos que a escola é reconhecida por promover valores como a acolhida, o cuidado, a escuta, a amizade, o respeito pela dignidade

da pessoa humana, a firmeza, a transparência, a fé, a bondade e a espiritualidade. A formação para a vivência de valores é vista como um diferencial do Santa e uma característica muito apreciada pelos participantes da pesquisa: “[...] porque a gente se sente acolhido. Em todos os momentos a escola trabalha com valores e esses valores também são repassados ao corpo docente, aos funcionários. Eu acho que existe uma comunhão entre todos os que estão na instituição”.

A acolhida e o bom atendimento aos alunos e às famílias por parte dos colaboradores da escola, tanto das áreas pedagógica quanto administrativa, são notadamente evidenciados como experiências positivas tanto pelos ex-alunos formados (92,5%) e transferidos (73,8%) como pelos professores e a equipe gestora. Da mesma forma, observamos que esses aspectos são apresentados como valores característicos da identidade Notre Dame nos documentos que orientam o fazer pedagógico e administrativo da instituição. Portanto, a acolhida e o bom atendimento são valores da organização já conhecidos e apreciados pela comunidade escolar.

A vivência dos valores cristãos é reconhecida pelos participantes da pesquisa como uma marca identitária da organização. Os dados indicam que promover e oportunizar uma experiência educacional marcada por valores é percebido pelos participantes como uma característica inerente à proposta Notre Dame. Os professores afirmam que os alunos “[...] sabem que é uma escola que prepara eles pra vida, com valores e conteúdos atrelados. Eles levam essa qualidade e isso traz mais alunos. Nós, como grupo, trabalhando juntos, fortalece ainda mais. Os alunos sentem orgulho”. Ao mesmo tempo, a não percepção da vivência dos valores por parte da escola é motivo de insatisfação e descontentamento de ex-alunos, de colaboradores e das famílias.

A ideia de o aluno ser tratado como cliente aparece nos dados dos questionários e dos grupos de foco. Não há evidências desse termo na análise dos documentos recentes da instituição. No entanto, percebemos que este era um paradigma nas décadas anteriores e, de fato, conforme os dados, houve situações de distinção no atendimento às famílias e aos alunos. Identificamos que essa conduta trouxe prejuízos para toda a comunidade escolar, tanto para os colaboradores quanto para os alunos e suas famílias. Ao mesmo tempo, todos os participantes que apontaram esse aspecto o fizeram no sentido de evidenciar que ele não corresponde aos valores da cultura Notre Dame. Ao corrigir esse funcionamento e deixar de tratar o aluno como cliente, a escola se tornou mais coerente com a sua identidade e missão. “Uma outra questão que acabou levando a uma credibilidade da escola foi a questão do olhar humano pro aluno [...]. A partir do momento que a escola deixou claro seus valores, isso começou a reverberar [...]”.

Em se tratando das competências de liderança, percebemos que elas estão fortemente atreladas à cultura Notre Dame, pois são traduzidas como a prática dos valores da cultura. O líder Notre Dame é aquele que vive e inspira os colegas a viver a identidade organizacional, que nasce da experiência do carisma da Congregação – uma profunda experiência da bondade de Deus e de seu amor providente – e dos valores que emanam dessa experiência. Da liderança é esperada uma postura coerente e motivadora, testemunha da bondade, firmeza e competência.

O líder Notre Dame vive os valores da cultura e da identidade organizacional e influencia o grupo por seu exemplo. A vivência do cuidado, da acolhida, da bondade, da firmeza e da competência reflete a percepção dos participantes da pesquisa sobre as características da liderança Notre Dame. A partir disso, procuramos compreender como são evidenciadas na prática essas competências de liderança e nos perguntamos: como o líder Notre Dame vive a dimensão do cuidado? Como o líder Notre Dame acolhe? Como a bondade, a firmeza e a competência são vividas no dia a dia pela liderança Notre Dame? A resposta é dada pelos próprios participantes ao afirmarem que a vivência dos valores por parte do líder Notre Dame deve extrapolar os muros da escola: *“Eu penso e acredito que um líder Notre Dame é aquela pessoa que vive os valores, não coloca em prática só dentro da escola, mas também lá fora, na sociedade. Deve ser um bom profissional e o comprometimento é, sem dúvida, peça chave”*.

A categoria gestão de pessoas é diretamente evidenciada na análise documental e no conteúdo dos grupos de foco. Embora os dados quantitativos dos questionários com os ex-alunos não relacionam diretamente com a categoria gestão de pessoas a percepção das mudanças pelas quais o Santa tem passado, é possível verificar que os dados apontam para as consequências que a gestão de pessoas trouxe para a dinâmica interna da escola. A partir do momento em que a escola intensificou o alinhamento dos processos da gestão de pessoas houve mudanças significativas na forma como o acompanhamento dos colaboradores passou a ser realizado.

Uma consequência importante trazida pela reconfiguração da gestão de pessoas é o profissionalismo com que os processos passaram a ser pensados, desde a seleção de pessoas até a promoção ou demissão. Esse aspecto, além de qualificar e alinhar os processos, trouxe maior credibilidade para a organização e segurança para os colaboradores por se sentirem devidamente orientados pelos gestores, com ética e cuidado.

Os dados relativos à categoria gestão pedagógica e administrativa demonstram uma percepção positiva em relação às duas dimensões, especialmente no que se refere à qualidade

de ensino que a escola oferece. Os dados quantitativos demonstram 84,1% dos ex-alunos transferidos e 90,2% dos ex-alunos formados com a percepção de que o Santa sempre manteve uma equipe de professores qualificada, promovendo um ensino inovador. Os dados dos grupos de foco validam esses percentuais quando apresentam falas em que há uma nítida preocupação com a formação e o cuidado do professor, principal responsável pela qualidade de ensino e formação dos alunos.

A acolhida e qualidade de ensino como um diferencial característico da escola são percebidos como elementos positivos entre os participantes da pesquisa, tanto pelos ex-alunos formados (94,8%) e transferidos (81,0%) como pelos professores e pela equipe gestora. Há uma preocupação real por parte de todos os colaboradores para que o ensino seja de qualidade e os alunos e as famílias se sintam satisfeitos. Ao mesmo tempo, a análise documental reforça que há processos organizados a nível de gestão pedagógica e administrativa com a finalidade de criar as condições necessárias para que o ensino de qualidade não fique apenas no papel, mas aconteça na prática.

Um aspecto percebido como em desenvolvimento é a iniciativa da escola para ouvir a opinião dos alunos e das famílias diante das mudanças e das decisões nas estratégias adotadas. Os dados quantitativos demonstram 61,9% dos ex-alunos transferidos e 72,8% dos ex-alunos formados com a percepção de que o Santa sempre procurou ouvir a opinião dos alunos e das famílias para avaliar atividades, propor mudanças e tomar decisões importantes relacionadas aos alunos. Os dados qualitativos apresentam como essencial a escuta aos alunos e às famílias e sinalizam a necessidade de continuar crescendo nesse aspecto.

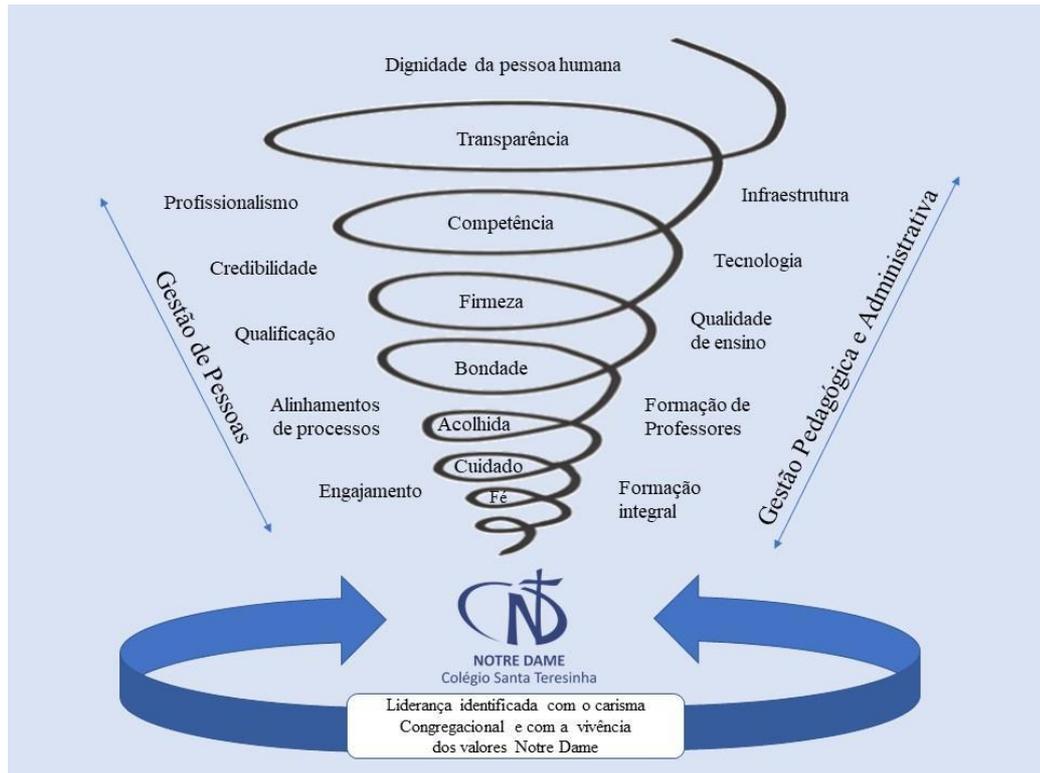
Outro aspecto que se relaciona diretamente à gestão pedagógica e administrativa diz respeito aos investimentos realizados em infraestrutura e recursos pedagógicos. Na questão relativa aos investimentos da escola na estrutura física do prédio, investimento em restauração, pintura e reforma de espaços, 92,9% dos ex-alunos transferidos e 94,2% dos ex-alunos formados concorda parcial ou totalmente com a afirmação de que a escola valoriza esse aspecto. Da mesma forma, na questão relativa à modernização de espaços e recursos pedagógicos, laboratórios e salas de aula equipados com projetores e aparelhos de ar condicionado, 87,3% dos ex-alunos transferidos e 91,9% dos ex-alunos formados concorda parcial ou totalmente com a afirmação de que a escola também valoriza esse aspecto.

Nos últimos anos as escolas da mantenedora iniciaram um trabalho intenso de construção da identidade institucional em torno da ideia de rede. Essa visibilidade do Santa enquanto uma escola da rede Notre Dame é um aspecto recente na nova configuração da identidade organizacional e isso é percebido nos dados coletados com os ex-alunos formados

e transferidos e também com os professores e a equipe gestora. Percebemos que o fortalecimento dessa característica identitária de pertencer a uma rede de escolas é um aspecto que agrega valor à organização e desperta um sentimento positivo nos colaboradores, alunos e famílias.

Apresentamos a seguir a síntese da discussão integrada dos dados quanti-quali.

Figura 5 – Síntese da discussão integrada dos dados quanti-quali



Fonte: Elaborado pela autora

De modo geral, identificamos que a percepção dos ex-alunos formados em relação à escola é mais positiva que a percepção dos ex-alunos transferidos. Para muitos ex-alunos transferidos a mudança de escola esteve atrelada a alguma situação não resolvida no Santa e essa experiência negativa é demonstrada pela insatisfação nas respostas ao questionário. Embora haja uma percepção menos positiva da escola por parte dos ex-alunos transferidos, nos surpreendemos com o alto índice de responsividade que obtivemos nos questionários enviados. Da amostra de 215 ex-alunos formados, obtivemos 173 respondentes, ou seja, 80,46%. Da amostra de 179 ex-alunos transferidos, obtivemos 126 respondentes, o que equivale a 70,39% na amostragem por adesão.

Os elementos apresentados na síntese integrada dos resultados ratificam as percepções dos diferentes grupos que participaram da pesquisa, pois complementam-se e reforçam aspectos comuns a ambos os grupos.

No próximo capítulo apresentaremos uma proposta de estratégias de desenvolvimento de liderança.

5 PROPOSTA DE ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇA

O quinto objetivo desta pesquisa visa propor estratégias de desenvolvimento de liderança para melhorias na gestão escolar. Após termos analisado a realidade da escola por meio da coleta de dados à luz do referencial teórico, propomos algumas sugestões para que a organização se mantenha em constante crescimento, desenvolvendo competências de liderança e fortalecendo uma cultura que agregue valor à identidade e à missão Notre Dame.

Lück (2014, p. 47) nos lembra que, em uma organização escolar, “[...] as pessoas é que são importantes e fazem a diferença. Elas representam o que há de melhor no trabalho educacional, pois apenas a partir delas é que a educação é possível [...]”. Nesse sentido, para que a liderança possa exercer o seu papel no processo de influência e a organização atinja seus objetivos a partir de uma perspectiva de melhoria contínua, é preciso que as pessoas desenvolvam competências de liderança que as possibilitem desempenhar com excelência as funções que exercem na organização.

Ao analisar o contexto do Colégio Santa Teresinha a partir dos dados coletados, percebemos que há iniciativas em andamento para que o desenvolvimento permanente dos colaboradores e da organização seja garantido: maior comunicação, alinhamento de processos pedagógicos e administrativos, valorização e escuta das pessoas, vivência dos valores e da espiritualidade Notre Dame, estruturação da gestão de pessoas, construção da Base Curricular Notre Dame e consolidação da identidade de pertencer a uma rede de escolas. As iniciativas mencionadas são importantes e podem ser potencializadas para que alcancem resultados ainda maiores para o desenvolvimento de todas as pessoas que fazem parte da escola a fim de que construam uma verdadeira comunidade de liderança (CABRAL e SEMINOTTI, 2009), capaz de estabelecer influências recíprocas entre os colaboradores em um movimento contínuo de crescimento dentro da organização.

O exercício da liderança compartilhada empodera as pessoas (LÜCK, 2014) e promove o engajamento à medida em que elas se sentem pertencentes à organização e têm oportunidade de participação ativa nos processos. Essa forma de gestão garante harmonia e dinamicidade à organização. Para que isso aconteça, especialmente em uma organização formada por pessoas à serviço das pessoas, entendemos ser preciso favorecer a prática das três aptidões da inteligência emocional identificadas por Goleman (2011, p. 192): “[...] poder externar reclamações sob a forma de críticas construtivas, criar uma atmosfera em que a diversidade não se constitua numa fonte de discórdia e onde o trabalho em equipe seja

eficaz”. O autor enfatiza essas aptidões por acreditar que exercer a liderança não é dominar as pessoas, mas a arte de convencê-las a trabalharem com vista a alcançar um objetivo comum.

Ao ressaltar a importância do desenvolvimento das habilidades técnicas entre os membros de uma organização, Goleman resalta como igualmente importantes “O trabalho em equipe, a existência de canais abertos de comunicação, a cooperatividade, o saber escutar e dizer o que se pensa [...]” (GOLEMAN, 2011, p. 190). Para o autor, essas competências da inteligência emocional garantem que o trabalho seja desempenhado de forma mais harmônica e a organização alcance melhores resultados.

Tendo presente o contexto do Colégio Santa Teresinha, que hoje atende cerca de 650 alunos, conta com 80 colaboradores e apresenta uma trajetória de crescimento nos últimos anos, com confiabilidade e credibilidade do trabalho educacional prestado à comunidade local e regional, sugerimos a estruturação de um programa de desenvolvimento de líderes que atuam em diferentes níveis na organização – estratégico, tático e operacional – a fim de dar continuidade ao crescimento, com qualidade e solidez.

O nível estratégico da organização é formado pelos colaboradores que atuam na equipe diretiva, na equipe gestora e nos serviços de apoio. O nível tático é formado pelos professores, pelos assistentes de ensino e administrativos que trabalham na secretaria, tesouraria, biblioteca e recepção. Os colaboradores que atuam no nível operacional trabalham como auxiliares de manutenção e de limpeza. A Figura 6 apresenta os diferentes níveis de atuação e os respectivos colaboradores de cada nível.

Figura 6 – Colaboradores e níveis de atuação



Fonte: Elaborado pela autora

A seguir, apresentamos uma proposta de programa de formação de líderes que visa oportunizar o crescimento e o desenvolvimento dos colaboradores que atuam nos níveis estratégico, tático e operacional, a partir das quatro categorias de análise que consideramos nesta pesquisa: competências de liderança, valores da cultura, gestão pedagógica e administrativa e gestão de pessoas.

O Quadro 25 apresenta as estratégias de desenvolvimento de liderança propostas para os colaboradores que atuam na instituição.

Quadro 25 – Estratégias de desenvolvimento de liderança

Categoria	Nível	Objetivos	Atividades	Responsáveis
Competências de liderança	Estratégico	Aprofundar os conhecimentos relacionados aos processos de gestão e liderança de equipes, desenvolvendo a autoliderança para potencializar competências emocionais e habilidades de comunicação	Programa de formação com consultoria externa	Direção e Consultoria externa
	Tático	Desenvolver a autoliderança, potencializando competências emocionais e habilidades de comunicação	Programa de formação com consultoria interna	Equipes Diretiva e Gestora
	Operacional			
Categoria	Nível	Objetivos	Atividades	Responsáveis
Valores da Cultura	Estratégico	Fortalecer os valores da identidade Notre Dame	Encontros de estudo e imersão sobre o carisma e a espiritualidade Notre Dame	Equipe Diretiva e assessoria externa
	Tático		Programa de Formação de Colaboradores sobre o carisma e a	Equipes Diretiva e Gestora

	Operacional		espiritualidade Notre Dame	
Categoria	Nível	Objetivos	Atividades	Responsáveis
Gestão Pedagógica e Administrativa	Estratégico	Consolidar o plano de ação estabelecendo metas pedagógicas e administrativas a partir da análise das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades	Elaboração do plano de ação utilizando a matriz swot	Equipe Diretiva
	Tático	Envolver os colaboradores no planejamento e na execução das atividades do plano de ação da escola	Participação na elaboração do plano de ação da escola	Equipe Diretiva
		Criar espaços de aprendizagem compartilhada entre os professores do Ensino Fundamental e Médio	Reuniões quinzenais de estudo e planejamento	Equipe Gestora
	Operacional	Reconhecer a importância da contribuição pessoal para a instituição por meio do desempenho das suas funções	Reuniões mensais de capacitação	Equipe Gestora
Avaliação de desempenho				
Categoria	Nível	Objetivos	Atividades	Responsáveis
Gestão de pessoas	Estratégico	Fortalecer os processos da gestão de pessoas e executar com seriedade e profissionalismo as suas etapas	Capacitação para realizar as etapas de atração, seleção, integração, desenvolvimento, avaliação, promoção ou demissão de pessoas	Equipe Diretiva e Assessoria Externa
		Acompanhar o desenvolvimento dos colaboradores a partir da avaliação de desempenho	Realização da avaliação de desempenho	Equipe Gestora
	Tático	Desenvolver competências pessoais e profissionais	Participar da avaliação de desempenho	Equipe Gestora
	Operacional			

Fonte: Elaborado pela autora

As atividades sugeridas no quadro 25 visam mobilizar esforços e investimentos para que a escola se mantenha em crescimento e melhore ainda mais o seu desempenho,

desenvolvendo as competências de todos os colaboradores que atuam na organização. As pessoas que ocupam funções estratégicas na liderança das equipes precisam ser devidamente preparadas e orientadas para que desenvolvam suas competências de liderança e contribuam para que a organização oriente seus esforços e investimentos para alcançar os objetivos propostos e concretizar a missão da instituição.

No próximo capítulo apresentaremos as considerações finais do trabalho.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo central desta dissertação foi o de compreender os elementos da cultura organizacional e da liderança e suas repercussões nas estratégias de gestão da instituição. Essa análise compreendeu a identificação dos elementos relacionados aos valores da cultura organizacional, às competências de liderança, à gestão de pessoas e à gestão pedagógica e administrativa da escola nas três últimas décadas.

Para alcançar o objetivo deste trabalho, o estudo procurou coletar e analisar dados que possibilitaram o conhecimento mais aprofundado da realidade pesquisada a partir de documentos, de grupos de foco com a participação de colaboradores que atuam na organização e de questionários respondidos por ex-alunos formados e transferidos. A utilização desses instrumentos garantiu a coleta de dados com a contribuição de diferentes percepções sobre o contexto pesquisado.

O primeiro objetivo procurou analisar as mudanças nos processos de gestão pedagógica e administrativa da escola. Dentre os resultados alcançados, ficou evidenciado que houve mudanças importantes nesse período, especialmente no que se refere ao alinhamento de processos pedagógicos e administrativos a nível de rede. A escola deixou de trabalhar isoladamente e passou a participar de processos comuns às demais escolas, resgatando e fortalecendo a sua identidade de escola Notre Dame. Ao mesmo tempo, a consolidação da gestão de pessoas profissionalizou os processos da gestão escolar, cujas práticas garantiram maior credibilidade às ações da equipe gestora e maior confiança por parte dos colaboradores, aos quais foi oportunizado maior envolvimento e participação.

A participação dos professores e da equipe pedagógica na construção de documentos para todas as escolas da rede é outra mudança evidenciada como muito importante e significativa nos processos da gestão pedagógica e administrativa da escola. Essa construção, além de garantir solidez à proposta educacional Notre Dame, agrega valor à identidade dos colaboradores e fortalece o sentido de pertença.

O segundo objetivo diz respeito às percepções de ex-alunos em relação à escola. Por meio dos questionários, constatamos que os ex-alunos formados têm uma percepção mais positiva da escola quando comparamos à percepção dos ex-alunos transferidos. Essa realidade indica que muitos ex-alunos que deixaram a escola para estudar em outra instituição saíram insatisfeitos. Consideramos que seja importante levar em conta esse aspecto nas campanhas de marketing, pois a experiência de insatisfação vivenciada pelos ex-alunos transferidos

dificulta que eles procurem a escola para matricular seus filhos ou a indiquem para outras pessoas.

O terceiro objetivo aprofundou a identificação dos valores nucleares da cultura organizacional da escola. Com relação a essa categoria de análise, observamos nos dados coletados em todos os instrumentos de pesquisa que os valores da cultura estão profundamente arraigados na identidade Notre Dame, como o respeito pela dignidade da pessoa, a acolhida, o cuidado, a bondade, a firmeza, a transparência, a comunicação e a espiritualidade.

Os dados reforçam que houve um período em que a escola se distanciou dos valores e da identidade Notre Dame e procurou assumir características que não convergiam com a proposta educacional original da escola, alicerçada na identidade institucional citada anteriormente. Com essa mudança, uma das principais consequências relatadas pelos participantes da pesquisa é a relação estabelecida pela escola com os alunos e suas famílias. Nesse novo contexto o aluno passou a ser visto como “cliente” e essa característica trouxe impactos negativos nos processos pedagógicos e administrativos estabelecidos pela escola. Por meio da pesquisa foi possível constatar que esse distanciamento da sua identidade de escola confessional católica trouxe consequências negativas para a organização e contribuiu para a perda significativa de alunos. Por outro lado, também foi evidenciado no estudo que o resgate da identidade Notre Dame por meio de uma proposta educacional fundamentada nos valores e no carisma da instituição impulsionou o crescimento da escola e trouxe maior credibilidade junto às famílias e aos alunos.

Por meio do quarto objetivo, procuramos identificar competências de liderança para qualificar a gestão escolar. Ao nos debruçarmos sobre os dados para analisar as competências de liderança, percebemos que o perfil de liderança da organização está fortemente associado aos valores da cultura. Aspectos como competência, bondade, firmeza, transparência, simplicidade, envolvimento e comprometimento estão relacionados à identificação pessoal da liderança com o carisma congregacional e com os valores da cultura Notre Dame. Essa convergência entre os valores da cultura e as competências de liderança indica que o perfil do líder Notre Dame tem suas raízes na identidade organizacional que se expressa nos valores da cultura.

Uma consideração importante que fazemos é a necessidade de que as pessoas que desempenham funções de gestão conheçam e se apropriem dos elementos que compõem a cultura organizacional da instituição e adquiram as competências de liderança necessárias para que o planejamento e a execução dos projetos alcancem os resultados esperados.

Por se tratar de uma instituição com 94 anos de história ininterrupta no campo educacional, entendemos que os resultados aqui apresentados podem ser aprofundados por meio de novos estudos, a fim de que outros elementos da cultura e da liderança sejam considerados sob novos enfoques. As descobertas e conclusões que apresentamos nesta pesquisa devem ser acompanhadas pela percepção das limitações deste estudo. Em primeiro lugar, reconhecemos que a proximidade do contexto investigado por parte da pesquisadora, em virtude da função que desempenha na instituição como sócia e gestora, permeou, naturalmente, a análise no processo de pesquisa. Contudo, considerando o paradigma fenomenológico do estudo, entende-se que esta é uma condição, e não uma limitação, de pesquisas desta natureza. Além disso, um fator de interferência ao longo da pesquisa refere-se ao fato da pesquisadora ter mudado de função durante o processo investigativo, passando a ocupar a função de diretora do Colégio.

Apesar das limitações anteriormente mencionadas, acreditamos que esta pesquisa pode oferecer algumas contribuições para a instituição e para as demais escolas em virtude do caráter investigativo estar voltado a aspectos fundamentais de uma organização escolar, a cultura e a liderança a serviço das estratégias de gestão. Como pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos com simular estrutura em outras escolas da Rede Notre Dame.

REFERÊNCIAS

- APOLINÁRIO, Fabio. **Dicionário de metodologia científica um guia para a produção do conhecimento científico**. 2. São Paulo: Atlas, 2011.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2000.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de desempenho: usos, abusos e credences no trabalho**. São Paulo: Atlas, 2019.
- BICHUETTI, José Luiz. **Gestão de Pessoas não é com o RH!** São Paulo: Lafonte, 2011.
- BITENCOURT, Claudia. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. São Paulo: Artmed Editora S.A., 2010.
- CABRAL, Patrícia M. Fagundes; SEMINOTTI, Nedio. **O trabalho coletivo entre líderes: ampliando a concepção do líder-herói nas organizações**. Revista da SBDG – n. 4, p. 18-28, setembro de 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. São Paulo: Atlas, 2020.
- DUTRA, Joel Souza. **Avaliação de pessoas na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2014.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GANDIN, Danilo. **A Posição do Planejamento Participativo entre as Ferramentas de Intervenção na Realidade**. Currículo sem Fronteiras, v.1, n.1, pp.81-95, Jan/Jun 2001.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão escolar: teoria e prática**. São Paulo: Heccus Editora, 2018.
- LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.
- _____. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. Petrópolis: Vozes, 2010.
- _____. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Porto Alegre: Vozes, 2017.
- _____. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis: Vozes, 2014.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2002.

SAPIRO, Arão; DALPOZZO, Marco; BARBOSA, Djalma. **Dinâmicas de engajamento**. Revista DOM (Fundação Dom Cabral), p.8-17, 2008.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

TOMAZZONI, G. C., COSTA, V. M. F., ANTONELLO, C. S., RODRIGUES, M. B.. **Os Vínculos Organizacionais na Percepção de Gestores: Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento**. Revista de Administração Contemporânea - RAC, v. 24, n. 3, art. 4, pp. 245-258, 2020.

TURANO, Lucas Martins; CAVAZOTTE, Flávia. **Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quarterly**. RAC, Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, art. 3, pp. 434-457, Jul./Ago. 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Trad. Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ANEXO A – CARTA DE ANUÊNCIA DA INSTITUIÇÃO

Eu, Renete Prevedello Cocco, Diretora Educacional da Rede Notre Dame de Educação, à qual faz parte o Colégio Santa Teresinha, situado à Rua Júlio de Castilhos, 2150, Morro do Leôncio, Taquara, Rio Grande do Sul, aceito o desenvolvimento, nesta instituição, da pesquisa intitulada “A gestão escolar de um Colégio da Rede Notre Dame: Uma análise da cultura e da liderança e suas repercussões nas estratégias de gestão”, realizada pela pesquisadora Deisi Daniana Naibo, regularmente matriculada no Mestrado Profissional em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS – São Leopoldo, RS, sob matrícula nº 1069154, sob orientação da Professora Doutora Patrícia Martins Fagundes Cabral.

Ciente estou de que o objetivo central do estudo é compreender a cultura e a liderança da escola e suas repercussões nas estratégias de gestão da instituição.

Além disso, declaro que sou conhecedora dos princípios éticos adotados pela pesquisadora que envolvem a manutenção do sigilo dos participantes, sejam eles estudantes, professores, gestores ou profissionais contratados pelo Colégio Santa Teresinha em geral, estando ciente que será necessário, entretanto, que conste o nome dessa Instituição na dissertação, visto que envolve proposta de pesquisa e intervenção a ser conhecida pela equipe gestora do Colégio. Em caso de publicação de capítulo de livro ou artigo, o anonimato da instituição deverá ser mantido.

Quanto à metodologia, é de meu conhecimento que os dados serão coletados por meio de pesquisa documental, grupo de foco com professores, equipe gestora, questionário com ex-alunos formados e ex-alunos transferidos. Todos os procedimentos da coleta de dados serão coordenados pela pesquisadora.

Ciente estou, igualmente, que os dados coletados nesta pesquisa serão utilizados unicamente para fins acadêmicos e posterior publicação do estudo em revistas da área, sendo preservada sempre a identidade dos envolvidos.

Assim, sabedora dos objetivos e da metodologia da pesquisa citada, concedo a anuência para seu desenvolvimento, desde que me sejam assegurados os seguintes requisitos: a garantia de solicitar e receber esclarecimentos antes, durante e depois do desenvolvimento da pesquisa; a ausência de despesas específicas para esta instituição em relação ao desenvolvimento da pesquisa em si; no caso do não cumprimento dos itens mencionados, a liberdade de retirar minha anuência a qualquer momento da pesquisa sem penalização alguma.

Canoas, 15 de junho de 2020.



Diretora Educacional da Rede Notre Dame de Educação

ANEXO B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA PROFESSORES E EQUIPE GESTORA

Prezado/a participante.

Meu nome é Deisi Daniana Naibo e, além de atuar como Diretora no Colégio Santa Teresinha, Taquara, RS, sou estudante do curso de Mestrado Profissional em Gestão Educacional na Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS – São Leopoldo, RS.

Estou realizando uma pesquisa, sob supervisão da Professora Doutora Patrícia Mendes Fagundes Cabral, que tem por objetivo compreender a cultura e a liderança da escola e suas repercussões nas estratégias de gestão da instituição.

Sua participação será por meio da interação em um grupo focal. O encontro terá duração de cerca de 2h e será conduzido por duas moderadoras contratadas para dinamizar a conversa acerca de temas relacionados ao conteúdo da pesquisa. O grupo focal acontecerá de forma remota em horário previamente combinado e o áudio será gravado exclusivamente para transcrição posterior.

A participação neste estudo é voluntária e os riscos são mínimos, mas se você se sentir constrangido ou, por algum motivo decidir não participar ou quiser desistir, em qualquer momento, tem a absoluta liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados da pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo/a.

Mesmo que você não perceba benefícios diretos em participar, é importante considerar que, indiretamente, você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

A qualquer momento, enquanto participante, você poderá solicitar informações sobre os procedimentos ou outros assuntos relacionados a este estudo por meio do telefone (51) 9975-23149 ou por meio do e-mail deisi@nd.org.br.

Atenciosamente,

Deisi Daniana Naibo

Mestranda em Gestão Educacional na UNISINOS - Matrícula nº 1069154

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento assinado em duas vias.

Local e data

Assinatura do/a participante

ANEXO C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA EX-ALUNOS

Prezado/a participante.

Meu nome é Deisi Daniana Naibo e, além de atuar como Diretora no Colégio Santa Teresinha, Taquara, RS, sou estudante do curso de Mestrado Profissional em Gestão Educacional na Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS – São Leopoldo, RS.

Estou realizando uma pesquisa, sob supervisão da Professora Doutora Patrícia Mendes Fagundes Cabral, que tem por objetivo compreender a cultura e a liderança da escola e suas repercussões nas estratégias de gestão da instituição.

Sua participação será por meio de um questionário composto por 20 questões fechadas e uma questão aberta. O instrumento de pesquisa será disponibilizado por meio do formulário do Google

A participação neste estudo é voluntária e os riscos são mínimos, mas se você se sentir constrangido ou, por algum motivo decidir não participar ou quiser desistir, em qualquer momento, tem a absoluta liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados da pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identifica-lo/a.

Mesmo que você não perceba benefícios diretos em participar, é importante considerar que, indiretamente, você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

A qualquer momento, enquanto participante, você poderá solicitar informações sobre os procedimentos ou outros assuntos relacionados a este estudo por meio do telefone (51) 9975-23149 ou por meio do e-mail deisi@nd.org.br.

Atenciosamente,

Deisi Daniana Naibo

Mestranda em Gestão Educacional na UNISINOS - Matrícula nº 1069154

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento assinado em duas vias.

Local e data

Assinatura do/a participante

APÊNDICE A – ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO DE EX-ALUNOS FORMADOS

O presente questionário é composto por 20 perguntas fechadas e uma aberta. Será aplicado a ex-alunos/as formados/as, conforme descrito na metodologia do projeto. A aplicação do questionário se dará por meio de formulários do Google.

Tendo lido o TCLE e estando ciente dos objetivos e da metodologia deste trabalho, você concorda em participar desta pesquisa?

- Sim.
- Não.

1) Meu vínculo atual com o Colégio Santa Teresinha:

- Ex-aluno/a formado/a.
- Outras pessoas de minha família estudam na escola.
- Meus filhos estudam na escola.

2) Período de conclusão dos estudos na escola:

- de 1991 a 1995
- de 1996 a 2000
- de 2001 a 2005
- de 2006 a 2010
- de 2011 a 2015
- de 2016 a 2020

3) Com relação à minha vida escolar:

- estudei somente no Colégio Santa Teresinha.
- estudei também em outra escola da rede Notre Dame.
- estudei também em outra escola particular da mesma cidade.
- estudei também em uma escola particular de outra cidade.
- estudei também em escola pública.

4) Os principais motivos da escolha por esta escola na época em que fui aluno/a:

- tradição familiar
- acolhida e bom atendimento

- professores qualificados
- indicação de amigos
- ensino de qualidade e valores cristãos
- custo da mensalidade
- proximidade da minha casa
- Outro: _____

5) Era possível perceber que as decisões da direção tinham coerência com a missão e os valores da instituição Notre Dame.

- discordo totalmente
- discordo parcialmente
- não concordo nem discordo
- concordo parcialmente
- concordo totalmente

6) A escola sempre manteve um grupo de professores qualificado que promoveu um ensino inovador.

- discordo totalmente
- discordo parcialmente
- não concordo nem discordo
- concordo parcialmente
- concordo totalmente

7) A escola sempre promoveu projetos interdisciplinares que incentivam a pesquisa, a investigação, o gosto pelas artes e pela linguagem.

- discordo totalmente
- discordo parcialmente
- não concordo nem discordo
- concordo parcialmente
- concordo totalmente

8) A escola sempre se destacou por organizar atividades esportivas e jogos interséries.

- discordo totalmente
- discordo parcialmente

- não concordo nem discordo
- concordo parcialmente
- concordo totalmente

9) A gincana escolar sempre foi uma atividade de integração importante e prestigiada pelos alunos e pela comunidade escolar.

- discordo totalmente
- discordo parcialmente
- não concordo nem discordo
- concordo parcialmente
- concordo totalmente

10) Com a mudança da equipe diretiva algumas atividades tradicionais da escola deixaram de acontecer.

- discordo totalmente
- discordo parcialmente
- não concordo nem discordo
- concordo parcialmente
- concordo totalmente

11) A escola sempre garantiu que todos os colaboradores, especialmente professores, equipe pedagógica, orientação educacional, orientação disciplinar e direção proporcionassem acolhida e bom atendimento aos alunos por meio da escuta atenta e do diálogo.

- discordo totalmente
- discordo parcialmente
- não concordo nem discordo
- concordo parcialmente
- concordo totalmente

12) A escola sempre garantiu que todos os colaboradores, especialmente professores, conselheiros, equipe pedagógica, orientação educacional e disciplinar e direção proporcionassem acolhida e bom atendimento às famílias por meio da escuta atenta e do diálogo.

- discordo totalmente

- discordo parcialmente
- não concordo nem discordo
- concordo parcialmente
- concordo totalmente

13) A escola sempre manteve parceria com a Associação de Pais e Mestres (APM), com a Associação dos Ex-Alunos (EXA) e com outras instituições da comunidade local.

- discordo totalmente
- discordo parcialmente
- não concordo nem discordo
- concordo parcialmente
- concordo totalmente

14) A escola sempre oportunizou a experiência de valores como a fé, o amor e a solidariedade, promovendo campanhas solidárias, celebrações religiosas e oração diária no início das aulas e reuniões com a comunidade escolar.

- discordo totalmente
- discordo parcialmente
- não concordo nem discordo
- concordo parcialmente
- concordo totalmente

15) A escola sempre valorizou a estrutura física do prédio, investindo na restauração, pintura e reforma de espaços.

- discordo totalmente
- discordo parcialmente
- não concordo nem discordo
- concordo parcialmente
- concordo totalmente

16) A escola sempre investiu na modernização de espaços e recursos pedagógicos, equipando laboratórios e salas de aula com projetores e aparelhos de ar condicionado.

- discordo totalmente
- discordo parcialmente

- não concordo nem discordo
- concordo parcialmente
- concordo totalmente

17) A acolhida e o ensino de qualidade sempre foram diferenciais característicos da escola.

- discordo totalmente
- discordo parcialmente
- não concordo nem discordo
- concordo parcialmente
- concordo totalmente

18) Com a mudança de pessoas das equipes diretiva, administrativa e pedagógica, a escola cresceu no sentido de trabalhar de forma mais próxima e alinhada com as demais escolas da Rede Notre Dame.

- discordo totalmente
- discordo parcialmente
- não concordo nem discordo
- concordo parcialmente
- concordo totalmente

19) A escola sempre procurou ouvir a opinião dos alunos e das famílias para avaliar atividades, propor mudanças e tomar decisões importantes relacionadas aos alunos.

- discordo totalmente
- discordo parcialmente
- não concordo nem discordo
- concordo parcialmente
- concordo totalmente

20) Um dos princípios da educação Notre Dame é a dignidade da pessoa humana, imagem de Deus. Por meio dos professores, equipe diretiva, direção e funcionários de outros setores, a escola sempre valorizou o aluno enquanto pessoa, independentemente de sua condição social e econômica.

- discordo totalmente
- discordo parcialmente

() não concordo nem discordo

() concordo parcialmente

() concordo totalmente

21) O que fez você permanecer e concluir sua formação no Colégio Santa Teresinha?

APÊNDICE B – ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO EX-ALUNOS TRANSFERIDOS

O presente questionário é composto por 20 questões fechadas e uma questão aberta. Será aplicado a ex-alunos transferidos, conforme descrito na metodologia do projeto. A aplicação do questionário se dará por meio de formulários do Google.

Tendo lido o TCLE e estando ciente dos objetivos e da metodologia deste trabalho, você concorda em participar desta pesquisa?

Sim.

Não.

1) Vínculo atual com o Colégio Santa Teresinha:

Ex-aluno/a.

Outras pessoas de minha família estudam na escola.

Meus filhos estudam na escola.

2) Período em que foi solicitada a minha transferência para outra escola:

de 1991 a 1995

de 1996 a 2000

de 2001 a 2005

de 2006 a 2010

de 2011 a 2015

de 2016 a 2020

3) Quando foi solicitada minha transferência do Santa:

passei a estudar em outra escola particular da mesma cidade.

passei a estudar em uma escola pública da mesma cidade.

passei a estudar em uma escola particular de outra cidade.

passei a estudar em uma escola pública de outra cidade.

procurei uma escola que oferecia curso técnico.

interrompi os estudos.

4) Os principais motivos da transferência desta escola foram:

a mudança de residência da família para outra cidade.

- a transferência do trabalho dos pais para outra cidade.
- a mensalidade alta.
- os problemas financeiros.
- a opção pelo ensino técnico/militar.
- o descontentamento com a qualidade do ensino da escola.
- os problemas de relacionamento com os professores.
- os problemas de relacionamento com os colegas.
- Outro: _____

5) Era possível perceber que as decisões da direção tinham coerência com a missão e os valores da instituição Notre Dame.

- discordo totalmente
- discordo parcialmente
- não concordo nem discordo
- concordo parcialmente
- concordo totalmente

6) A escola sempre manteve um grupo qualificado de professores que promovia um ensino inovador.

- discordo totalmente
- discordo parcialmente
- não concordo nem discordo
- concordo parcialmente
- concordo totalmente

7) A escola sempre promoveu projetos interdisciplinares que incentivam a pesquisa, a investigação, o gosto pelas artes e pela linguagem.

- discordo totalmente
- discordo parcialmente
- não concordo nem discordo
- concordo parcialmente
- concordo totalmente

8) A escola sempre se destacou por promover atividades esportivas e jogos interséries.

- discordo totalmente
- discordo parcialmente
- não concordo nem discordo
- concordo parcialmente
- concordo totalmente

9) A gincana escolar sempre foi uma atividade de integração importante e prestigiada pelos alunos.

- discordo totalmente
- discordo parcialmente
- não concordo nem discordo
- concordo parcialmente
- concordo totalmente

10) Com a mudança da equipe diretiva algumas atividades tradicionais da escola deixaram de acontecer.

- discordo totalmente
- discordo parcialmente
- não concordo nem discordo
- concordo parcialmente
- concordo totalmente

11) A escola sempre garantiu que todos os colaboradores, especialmente professores, equipe pedagógica, direção, orientação educacional e disciplinar proporcionassem acolhida e bom atendimento aos alunos por meio da escuta atenta e do diálogo.

- discordo totalmente
- discordo parcialmente
- não concordo nem discordo
- concordo parcialmente
- concordo totalmente

12) A escola sempre garantiu que todos os colaboradores, especialmente professores conselheiros, equipe pedagógica, direção, orientação educacional e disciplinar

proporcionassem acolhida e bom atendimento às famílias por meio da escuta atenta e do diálogo.

- discordo totalmente
- discordo parcialmente
- não concordo nem discordo
- concordo parcialmente
- concordo totalmente

13) A escola sempre manteve parceria com a Associação de Pais e Mestres (APM), com a Associação dos Ex-Alunos (EXA) e com outras instituições da comunidade local.

- discordo totalmente
- discordo parcialmente
- não concordo nem discordo
- concordo parcialmente
- concordo totalmente

14) A escola sempre oportunizou a experiência de valores como a fé, o amor e a solidariedade, promovendo campanhas solidárias, celebrações religiosas e oração diária no início das aulas e reuniões.

- discordo totalmente
- discordo parcialmente
- não concordo nem discordo
- concordo parcialmente
- concordo totalmente

15) A escola sempre valorizou a estrutura física do prédio, investindo na restauração, pintura e reforma de espaços.

- discordo totalmente
- discordo parcialmente
- não concordo nem discordo
- concordo parcialmente
- concordo totalmente

16) A escola sempre investiu na modernização de espaços e recursos pedagógicos, equipando laboratórios e salas de aula com projetores e aparelhos de ar condicionado.

- discordo totalmente
- discordo parcialmente
- não concordo nem discordo
- concordo parcialmente
- concordo totalmente

17) A acolhida e o ensino de qualidade sempre foram diferenciais característicos da escola.

- discordo totalmente
- discordo parcialmente
- não concordo nem discordo
- concordo parcialmente
- concordo totalmente

18) Com a mudança em pessoas das equipes diretiva e pedagógica, a escola cresceu no sentido de trabalhar de forma mais próxima e alinhada com as demais escolas da rede Notre Dame.

- discordo totalmente
- discordo parcialmente
- não concordo nem discordo
- concordo parcialmente
- concordo totalmente

19) A escola sempre procurou ouvir a opinião dos alunos e das famílias para avaliar atividades, propor mudanças e tomar decisões importantes relacionadas aos alunos.

- discordo totalmente
- discordo parcialmente
- não concordo nem discordo
- concordo parcialmente
- concordo totalmente

20) Um dos princípios da educação Notre Dame é a dignidade da pessoa humana, imagem de Deus. Por meio dos professores, equipe diretiva, direção e funcionários de outros setores,

a escola sempre valorizou o aluno enquanto pessoa, independentemente de sua condição social e econômica.

- discordo totalmente
- discordo parcialmente
- não concordo nem discordo
- concordo parcialmente
- concordo totalmente

21) O que fez você sair do Colégio Santa Teresinha e concluir sua formação em outra escola?

APÊNDICE C – ROTEIRO DO GRUPO FOCAL

O presente roteiro com temáticas será utilizado no encontro com os grupos focais, que serão conduzidos por moderadoras contratadas pela pesquisadora. O grupo focal terá duração de até 2h e discutirá sobre os seguintes assuntos.

Objetivos específicos	Temáticas Guias	Sugestões de Questões Orientadoras
Analisar as mudanças nos processos de gestão pedagógica e administrativa da escola, considerando as três últimas décadas	Percepções sobre as mudanças/ inovações ocorridas na gestão do Colégio ao longo dos anos.	Vocês identificam mudanças e inovações na gestão do Colégio? De que forma o Colégio tem procurado inovar? Qual é a percepção dos alunos e das famílias em relação ao Colégio? Como a qualidade do ensino é percebida?
Identificar os valores nucleares da cultura organizacional da escola	Percepções sobre os valores da cultura do Colégio Santa Teresinha.	Quais os valores que você reconhece na escola? Para ser um educador Notre Dame no Colégio Santa Teresinha que valores precisam estar tatuados na pele? Como vocês definem a missão do Colégio Santa Teresinha? Se você tivesse que fazer um crachá Notre Dame, o que estaria escrito nele?
Identificar competências de liderança para qualificar a gestão escolar	Percepções sobre as competências necessárias para desempenhar a liderança no Colégio Santa Teresinha.	O que faz os professores/colaboradores permanecerem ou saírem do Colégio? Que características de liderança são esperadas de um Educador/Colaborador Notre Dame? Como você descreveria um líder Notre Dame?
Propor estratégias de desenvolvimento de liderança para melhorias na gestão escolar.	Percepções sobre o desenvolvimento de liderança.	O que poderia ser feito para desenvolver mais a competência dos líderes da instituição?